Utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost u hotelijerstvu

Grudić Kvasić, Sanda

Doctoral thesis / Disertacija

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:771498

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Sanda Grudić Kvasić

UTJECAJ VODSTVA NA ORGANIZACIJSKU USPJEŠNOST U HOTELIJERSTVU

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2018.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Sanda Grudić Kvasić

UTJECAJ VODSTVA NA ORGANIZACIJSKU USPJEŠNOST U HOTELIJERSTVU

DOKTORSKI RAD

Mentorica: prof. dr. sc. Marija Kaštelan Mrak

Rijeka, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF ECONOMICS

Sanda Grudić Kvasić

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2018.

Mentorica rada: prof. dr. sc. Marija Kaštelan Mrak, Ekonomski fakultet Rijeka

Doktorski rad obranjen je dana 04. srpnja 2018. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, pred Povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, Ekonomski fakultet Rijeka, predsjednica Povjerenstva;
2. izv. prof. dr. sc. Danijela Sokolić, Ekonomski fakultet Rijeka, članica;
3. prof. dr. sc. Zdenko Cerović, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, član.

SAŽETAK

Svrha ovog doktorskog rada je sadržana u teorijskom i empirijskom istraživanju fenomena vodstva, te oblikovanju modela koji će identificirati faktore koji utječu na uspješnost organizacije, a vezani su uz ulogu vođe. Kao paradigma suvremenog vodstva je - obzirom na aktualnost, mogućnost empirijske provjere kao i usporedbe s rezultatima prethodnih istraživanja, odabrana teorija autentičnog vodstva. Znanstveni cilj istraživanja se sastoji u: a) istraživanju i analizi postojećeg znanja o vodstvu i organizacijskoj uspješnosti; b) razvoju konceptualnog modela međuzavisnosti autentičnog vodstva i poslovnog uspjeha; c) sustavnom formuliranju rezultata istraživanja te oblikovanju smjernica za primjenu rezultata u praksi hotelskih poslovnih sustava.

Za potrebe empirijskog istraživanja, odnosno testiranja postavljenih znanstvenih hipoteza u kontekstu hotelske industrije, je razvijen višerazinski konceptualni model kojim je omogućeno utvrđivanje veza i odnosa između organizacijskih karakteristika, individualnih psiho-sociološkim čimbenika vođa i sljedbenika te poslovnog uspjeha organizacije. Razvijeni model odražava integrativni i višerazinski karakter autentičnog vodstva te je u suglasju sa suvremenim trendovima proučavanja i istraživanja vodstva.

Statistička analiza podataka je izvršena primjenom metoda deskriptivne statistike, korelacijske i višestruke regresijske analize. Kao računalni alat za obradu podataka je korišten statistički program *SPSS*. Analiza podataka je provedena na uzorku od 226 upitnika.

Rezultatima istraživanja su djelomično potvrđene hipoteze o neizravnom utjecaju vodstva na organizacijsku uspješnost pri čemu se signifikantne medijacijske veze razlikuju obzirom na način mjerenja organizacijske uspješnosti. Istraživanjem se, također, dokazalo da, pored svih predviđenih organizacijskih obilježja, samo organizacijska struktura ostvaruje statistički značajan utjecaj na percepciju autentičnog vodstva.

U ovoj se disertaciji proširuje područje istraživanja vodstva te se, osim utjecaja na individualne stavove i ponašanje sljedbenika, promatra i njegov utjecaj na organizacijsku uspješnost. Na taj se način ostvaruje povezivanje individualne i kolektivne razine organizacijskog djelovanja, čime se teorija vodstva spaja s ekonomskom i organizacijskom teorijom.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska uspješnost, vodstvo, autentično vodstvo, psihološki kapital, zadovoljstvo poslom.

SUMMARY

The purpose of this doctoral dissertation is to theoretically and empirically examine the phenomenon of leadership, and to develop a model that will identify factors which influence organisational performance, and which are related to the role of the leader. Given its actuality, the possibility of empirical investigation and comparison with the results of previous research, the theory of authentic leadership was selected as a paradigm of modern leadership. The study aims to: a) analyse existing knowledge about leadership and organisational performance; b) develop a conceptual model of interdependence between authentic leadership and organisational performance; c) systematically formulate research results, as well as design guidelines for their practical application in the hospitality industry.

In order to empirically test the proposed hypotheses in the context of the hospitality industry, a multilevel conceptual model was developed which allowed establishing relationships between organisational characteristics, individual psycho-sociological factors of leaders and followers, and organisational performance. The developed model reflects the integrative and multilevel nature of authentic leadership and is in accordance with contemporary trends in leadership research.

Statistical data analysis was performed using the method of descriptive statistics, correlation and multiple regression analysis. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used as a statistical analysis software. Data analysis was conducted on 226 questionnaires.

The research results partially confirm the hypothesis of the indirect impact of leadership on organisational performance, with significant mediation relationships differing in terms of the way of measuring organisational performance. The findings also indicate that, with all the predicted organisational characteristics, only the organisational structure has statistically significant impact on the perception of authentic leadership.

In this dissertation the research field of leadership is expanded, in that apart from examining the impact on individual attitudes and behaviors of followers, the impact of leadership on organisational performance is also assessed. By integrating individual and collective level of organisational activity, the theory of leadership is aligned with economic and organisational theory.

Keywords: organisation, organisational performance, leadership, authentic leadership, psychological capital, job satisfaction.

SADRŽAJ

SAŽETAK ..... **I**

SUMMARY ..... **II**

SADRŽAJ ..... **III**

1. UVOD **1**

1.1. Područje istraživanja 1

1.2. Problem, predmet i objekt istraživanja 4

1.3. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja 7

1.4. Znanstvena metodologija 12

1.5. Struktura rada 14

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA **17**

2.1. Vodstvo 17
2.1.1. Definicija i dimenzije vodstva 17
2.1.2. Vodstvo i menadžment 20
2.1.3. Pristupi vodstvu 22
2.1.3.1. Pristup vodstvu temeljen na osobinama vođe *22*
2.1.3.2. Pristup vodstvu temeljen na ponašanju *23*
2.1.3.3. Situacijski pristup vodstvu *26*
2.1.4. Razine konceptualizacije vodstva 31
2.1.5. Vodstvo u hotelijerstvu 33

2.2. Autentično vodstvo 36
2.2.1. Koncept autentičnosti 39
2.2.2. Definicija, dimenzije i mehanizmi autentičnog vodstva 41
2.2.3. Modeli autentičnog vodstva 47
2.2.3.1. Model Luthansa i Avolioa (2003) *48*
2.2.3.2. Model Avolioa i suradnika (2004) *49*
2.2.3.3. Model Gardnera i suradnika (2005) *50*
2.2.3.4. Modela Iliesa i suradnika (2005) *51*
2.2.4. Ishodi autentičnog vodstva 52

2.3. Organizacijska uspješnost 54
2.3.1. Definicija i dimenzije organizacijske uspješnosti 55
2.3.2. Determinante organizacijske uspješnosti 58
2.3.3. Mjerenje organizacijske uspješnosti 60

2.3.4. Organizacijska uspješnost u hotelijerstvu 64
2.3.4.1. Kontekst hotelijerstva 64
2.3.4.2. Mjerenje organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu 67

3. KONCEPTUALIZACIJA ISTRAŽIVAČKOG MODELA 72

3.1. Višerazinski pristup izgradnji modela utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost 72

3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja 79
3.2.1. Teorijsko utemeljenje znanstvenih hipoteza 80
3.2.1.1. Povezanost organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva 83
3.2.1.2. Povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom 84
3.2.1.3. Povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom 85
3.2.1.4. Povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika 87
3.2.1.5. Povezanost psihološkog kapitala zaposlenika i zadovoljstva poslom 88
3.2.1.6. Povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika 89
3.2.1.7. Povezanost individualnih stavova i ponašanja te organizacijske uspješnosti 90
3.2.2. Empirijska istraživanja povezanosti promatranih kategorija 92
3.2.2.1. Povezanost organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva (hipoteza H1) 92
3.2.2.2. Povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom (hipoteza H2) 109
3.2.2.3. Povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom (hipoteza H3) 110
3.2.2.4. Povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika (hipoteza H4) 113
3.2.2.5.Povezanost psihološkog zaposlenika i zadovoljstva poslom (hipoteza H5) 116
3.2.2.6. Povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika (hipoteza H6) 118
3.2.2.7. Povezanost individualnih stavova i ponašanja te organizacijske uspješnosti (hipoteza H7) 120

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 123

4.1. Metodološki okvir istraživanja 123
4.1.1. Dizajn istraživanja 123
4.1.2. Metoda i vrsta istraživanja 125
4.1.3. Instrument istraživanja i operacionalizacija modela doktorskog rada 127
4.1.4. Uzorak istraživanja 137
4.1.5. Metode statističke analize 139
4.1.6. Kontrolne varijable 143

4.2. Eksplorativna analiza podataka 144
4.2.1. Unos i kodiranje podataka 144
4.2.2. Pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta 145
4.2.3. Pretpostavke multivarijatne statističke analize 147

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 150

5.1. Rezultati deskriptivne statistike 150

5.2. Rezultati korelacijske analize 151

5.3. Rezultati regresijske analize 154
5.3.1. Neizravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost 154
5.3.1.1. Medijacijska analiza I 155
5.3.1.2. Medijacijska analiza II 161
5.3.1.3. Medijacijska analiza III 164

5.3.1.4. Analiza prediktivne snage varijabli istraživačkog modela 170
5.3.2. Utjecaj organizacijskih obilježja na vodstvo i stavove zaposlenika 175
5.3.3. Izravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost 181

6. DISKUSIJA 185

6.1. Zaključna razmatranja empirijskog istraživanja 185

6.2. Ograničenja empirijskog istraživanja 190
6.2.1. Subjektivnost anketnog upitnika kao mjernog instrumenta 190
6.2.2. Problem pristranosti istog izvora 192
6.2.3. Ograničeno utvrđivanje kauzalnosti 193
6.2.4. Veličina uzorka 194

6.3. Preporuke za primjenu rezultata istraživanja u praksi 195
6.3.1. Uvođenje organizacijskih treninga za razvoj psihološkog kapitala 195
6.3.2. Razvoj autentičnog vodstva 197
6.3.3. Projektiranje organske organizacijske strukture 199

7. ZAKLJUČAK 202

LITERATURA 210

POPIS TABLICA 246

POPIS SLIKA 247

POPIS PRILOGA 248

PRILOZI 249

EXTENDED SUMMERY 264

1. UVOD

Uvodna razmatranja nude pregled znanstvene discipline iz koje je rad i predmet istraživanja, definiranje svrhe, cilja i hipoteza istraživanja, identificiranje problema, predmeta i objekta istraživanja, te navođenje izvora, metoda i strukture rada.

1.1. Područje istraživanja

Organizacija je složen i višedimenzionalni sustav koji je okupljen oko interesa različitih dionika (Hart, 1989; Porter, 1980; Tirole, 1988; Woodward, 1958). Neovisno o brojnim pristupima i definicijama organizacije, može se ustvrditi da je riječ o sustavu usmjerenom na ostvarivanje zadanih ciljeva (Hall, 1982: 9) pa se u tom smislu **organizacijska uspješnost** promatra kao postizanje željenih rezultata na različitim organizacijskim razinama analize (Van de Ven i Ferry, 1980: 9-14). Determinante organizacijske uspješnosti su već desetljećima predmetom rasprave među autorima u području menadžmenta i organizacijske teorije (Barnard, 1962; Katz i Kahn, 1978; Lawrence i Lorsch, 1969; Mintzberg, 1979). Tradicionalno uvjerenje o značajnom utjecaju vodstva na uspješnost organizacije poljuljano je 70-ih godina prošlog stoljeća objavom dviju istaknutih studija (Lieberson i O'Connor, 1972; Salancik i Pfeffer, 1977) koje su pokazale da je navedeni utjecaj gotovo zanemariv. Međutim, ukazujući na možebitne metodološke propuste spomenutih studija, kasniji radovi (Thomas, 1988) potvrđuju važnu ulogu vodstva u određivanju organizacijske uspješnosti. U novije vrijeme raste zanimanje znanstvenika za područje *strateškog vodstva*, u kojem se ispituje utjecaj vrhovnih vođa na organizacijsku uspješnost, a kao rezultat nastojanja da se odgovori na izazove globalizacije, rastuće međunarodne konkurencije te pojave strelovitih tehnoloških i društvenih promjena (Yukl 2013: 276). Na tom se tragu razvila i *teorija gornjih ešalona* (Hambrick, 2007; Hambrick i Mason, 1984) koja dokazuje utjecaj psiho-socijalnih značajki vrhovnih vođa *(engl. Chief Executive Officer)* na organizacijsku uspješnost. Točnije, teorija navodi da percepcija vrhovnih menadžera (temeljena na vrijednostima i kognitivnoj bazi) o njihovom organizacijskom okruženju utječe na strateške odluke koje donose, što u konačnici određuje uspješnost organizacije. Međutim, suvremeni istraživači postavljaju pitanje načina odnosno procesa putem kojih se navedeni učinak ostvaruje (Carmeli et al., 2012; Peterson et al.,2003; Waldman et al.,2001).

Vodstvo se smatra jednim od najviše istraživanih koncepata u području organizacije i menadžmenta, čija važnost proizlazi upravo iz njegova utjecaja na uspješnost organizacije (Griffin i Moorhead, 2011). Usprkos brojnosti definicija vodstva, ono se najčešće sagledava kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“ (Nordhouse, 2013: 5). Složenost i višedimenzionalnost koncepta vodstva se očituje i u brojnim pristupima vodstvu, među kojima se izdvajaju tri temeljne teorije vodstva: vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođa te situacijski pristup vodstvu. Integrativni pristup vodstvu označava uključivanje više navedenih aspekata vodstva u jedinstveni teoretski okvir (Yukl, 2013). U posljednjih petnaestak godina ubrzani razvoj znanstvene misli na polju vodstva je iznjedrio nova promišljanja o prirodi i načinu proučavanja tog fenomena. Naime, dok je tradicionalno većina teorija o vodstvu primarno proučavala ulogu i značaj samog vođe, u novije se vrijeme fokus istraživanja pomiče na sljedbenike te uvažavanje organizacijskog i društvenog konteksta (Day, 2014). Istodobno, političko-ekonomske, društvene i tehnološke promjene stvaraju potrebu za novim, drugačijim oblikom vodstva unutar organizacija. Pojavom terorizma, recesije i korporativnih skandala odnosno primjera neetičnog vodstva na prijelazu stoljeća, javlja se zahtjev za moralnim, odgovornim i vjerodostojnim vođama.

Autentično vodstvo je suvremena teorija vodstva (Northouse 2013), koja nastaje kao odgovor na spomenuta globalna ekonomska i politička previranja, a promatra se kao temelj svih pozitivnih oblika vodstva (Avolio et al., 2004; Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; May et al., 2003). U tom se smislu naziv 'autentično' koristi kako bi se opisali izvorni elementi razvoja pozitivnog vodstva (Luthans i Avolio, 2009). Autentično vodstvo se sagledava kao proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samoregulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako pozitivan samo-razvoj (Luthans i Avolio, 2003). Ovakva definicija autentičnoga vodstva, koja obuhvaća vođu, sljedbenike i organizacijski kontekst, ukazuje na njegovo višerazinsko određenje (Gill i Caza, 2018), čija se nužnost zagovara u suvremenim kritičkim osvrtima na području vodstva (Dionne et al., 2014; Yammarino et al., 2005).

Teorija autentičnog vodstva se razvija pod okriljem škole pozitivnog organizacijskog ponašanja (engl. *Positive Organizational Behavior*) (Luthans et al., 2007) koja u znanstvenoj

literaturi označava promjenu paradigme u smislu odmaka od istraživanja „negativnosti“ tj. organizacijskih nepravilnosti i nedostataka, te se umjesto toga fokusira na pozitivne individualne ishode koji doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva u uvjetima globaliziranog i neizvjesnog poslovnog okruženja. **Psihološki kapital**, kao kompozitni čimbenik kojeg čine samo-učinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost (Luthans i Youssef 2004; Luthans et al, 2007), je istaknuta odrednica pozitivnog organizacijskog ponašanja koja zadovoljava njene osnovne postulate: relativna promjenjivost i podložnost razvoju, snažno teorijsko-istraživačko uporište, valjana mjerljivost te utjecaj na poželjne stavove, ponašanje i radni učinak zaposlenika. Značaj i rastuća popularnost psihološkog kapitala, kojemu je posvećeno i posebno izdanje časopisa *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Vol. 21, 2014. godine), proizlazi iz empirijski dokazanog pozitivnog utjecaja psihološkog kapitala na mnogobrojne ishode rada kao što su: zadovoljstvo poslom, organizacijsko građansko ponašanje i radna uspješnost (Avey et al., 2011). Važno je istaknuti da je navedeni utjecaj osobito izražen u uslužnim djelatnostima (Avey, 2011) koje se temelje na društvenim interakcijama u kojima se očekuje iskazivanje pozitivnih kognitivnih i afektivnih stanja zaposlenika (Pugh, 2001). Psihološki kapital se u konceptualnim i empirijskim radovima promatra kao prethodnica, ali i posljedica autentičnog vodstva, pri čemu se naglašava važnost i nedovoljna istraženost pozitivnosti zaposlenika za individualnu, ali i organizacijsku uspješnost (Newman et al., 2014).

Potvrđujući inicijalne teorijske pretpostavke, empirijska istraživanja povezuju autentično vodstvo s čitavim nizom pozitivnih individualnih i organizacijskih ishoda kao što su: radna uspješnost, zadovoljstvo poslom, organizacijsko građansko ponašanje, predanost organizaciji, uključenost u posao, zadovoljstvo nadređenim, povjerenje u vodstvo te inovativnost i kreativnost zaposlenika (Banks et al., 2016; Gardner et al., 2011; Gill i Caza, 2018). S obzirom na navedene učinke autentičnog vodstva te istaknuti atribut usmjerenosti na sljedbenike, čini se razborito teoriju autentičnog vodstva promišljati u okviru **hotelijerstva** kao radno-intenzivne djelatnosti koja u značajnoj mjeri ovisi o ljudskom čimbeniku, a što proizlazi iz temeljne karakteristike hotelske usluge koja podrazumijeva nemogućnosti odvajanja usluge od pružatelja usluge (Wirtz et al., 2008). Hotelski zaposlenici na svim organizacijskim razinama, a osobito oni na prvim linijama (engl. *Frontline Employees*) uvelike određuju postizanje organizacijske uspješnosti i ostvarenje konkurentske prednosti hotelskih poslovnih sustava (Ottenbacher, 2007). Naime, prema teorijskom okviru lanca usluga-profit (engl. *Service-Profit-Chain*) (Heskett et al., 1997), **zadovoljstvo zaposlenika** se, putem percepcije

kvalitete pružene usluge prenosi na zadovoljstvo i odanost gostiju, utječući tako na rast i profitabilnost hotelske organizacije. Štoviše, unatoč tradicionalnoj dominaciji financijskih pokazatelja uspješnosti hotelskih poduzeća (Atkinson i Brander Brown, 2001), smatra se da zadovoljstvo zaposlenika postaje najvažnijim pokazateljem organizacijske uspješnosti hotelskih poslovnih sustava (Harris i Mongiello, 2001). Unatoč tome, zaposlenici u hotelijerstvu su izloženi zahtjevnim radnim uvjetima, koji često rezultiraju nezadovoljstvom i visokom stopom fluktuacije kadrova, zbog čega sve više znanstvenika ističe da zadovoljstvo zaposlenika treba biti u središtu istraživanja vodstva na području hotelske industrije (Slåtten et al., 2011; Tsai et al., 2010).

1.2. Problem, predmet i objekt istraživanja

Istraživanja vodstva su tradicionalno usmjerena na individualnu razinu analize. Navedeno proizlazi iz činjenice da su rane teorije vodstva (početkom i sredinom 20. stoljeća) prvenstveno bile fokusirane na osobine vođa (teorije 'velikih ljudi'), kao i na njihovo ponašanje (bihevioralni pristup vodstvu). Također, obzirom na određenje vodstva kao procesa utjecaja na sljedbenike, prvenstveno su se istraživali individualni ishodi vodstva, tj. stavovi i ponašanja sljedbenika koji su u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva. Međutim, suvremeni trendovi na području organizacije i strateškog vodstva ističu važnost integrativnog pristupa vodstvu i njegovo razmatranje na različitim razinama analize (Avolio et al., 2009).

Integrativni pristup vodstvu označava istodobno sagledavanje svih aspekata vodstva: vođe, sljedbenika, organizacijskog konteksta, kao i njihove dinamičke interakcije na različitim razinama analize (individualnoj, grupnoj i organizacijskoj). Uključivanjem *konteksta* se u organizacijskim istraživanjima adresira spoznaja da empirijska istraživanja ne bi trebala biti usmjerena na prihvaćanje/odbijanje znanstvenih hipoteza, već na provjeru uvjeta pod kojima se one promatraju (Whetten, 2002). Na području filozofije znanosti je ovakav pristup poznat pod nazivom integrativni pluralizam (Mitchell, 2009). Središnja misao *višerazinske analize,* koja se kontinuirano razvija proteklih 30-tak godina (Rousseau, 2011), je sadržana u poimanju organizacija kao hijerarhijski uvjetovanih, „ugniježdenih“ (engl. *Nested*) entiteta. Posljedično se ishodi organizacijskih subjekata ne mogu promatrati odvojeno, već kao rezultat međusobnih utjecaja koji se formiraju i prepliću na svim razinama organizacijskog sustava. Višerazinska analiza osigurava potpuno razumijevanje složenih organizacijskih pojava, tj. omogućuje

premošćivanje jaza između mikro i makro perspektive, koje su tradicionalno dominirale u istraživanjima na području organizacije i menadžmenta (Hitt et al., 2007).

Podrazumijeva se da je vodstvo po svojoj prirodi višerazinskoga karaktera, budući da utjelovljuje značajke vođe i sljedbenika čiji se odnos može manifestirati na razini dijada (dva člana), grupa i organizacija. Navedeno čini polaznu osnovu višerazinskoga okvira odnosno paradigme istraživanja na području vodstva, koje su začetnici F. Dansereau, J. A. Alutto i F. J. Yammarino. Oni, su, naime, u svojem ključnom djelu „*Theory testing in organizational behavior: The varient approach*" (1984) istaknuli nužnost jasnog određenja razine analize (pojedinačne, grupne ili organizacijske) na kojoj se očekuje teorijsko postojanje promatranog fenomena, kao i primjene takve vrste mjerenja i metoda analize podataka koje su usklađene s naznačenom razinom analize. Međutim, unatoč rastućoj popularnosti i velikom broju istraživanja koji razmatraju pitanje analize, smatra se da je razvoj višerazinskog pristupa vodstvu do danas ograničen (Dionne et al., 2014).

Autentično vodstvo je suvremena torija vodstva koja je u proteklih 15-ak godina privukla značajnu pozornost znanstvenika u području vodstva i menadžmenta (Banks et al., 2016). Autentično vodstvo se sagledava kao proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samoregulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako njihov pozitivan samo-razvoj (Luthans i Avolio, 2003). Ovakva konceptualizacija koja objedinjuje vođu, sljedbenike i organizacijski kontekst pruža okvir za višerazinsko i holističko sagledavanje utjecaja vodstva.

Empirijska istraživanja povezuju autentično vodstvo s čitavim nizom pozitivnih individualnih i organizacijskih ishoda, čemu svjedoče i nalazi recentnih meta-analiza (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2016) i pregleda literature (Gardner et al., 2011; Gill i Caza, 2018). Međutim, većina radova je objavljena u SAD-u, i to u sferi financija, poduzetništva, proizvodnje i zdravstva. Usprkos dokazanom utjecaju na stavove, ponašanja i radnu uspješnost zaposlenika, autentično vodstvo je predmetom istraživanja svega nekolicine radova na području hotelijerstva kao radno-intenzivne djelatnosti koja u značajnoj mjeri ovisi o ljudskom čimbeniku (Schuckert et al., 2018). Navedeno ukazuje na potrebu ispitivanja kulturološke,

sektorske i organizacijske uvjetovanosti percepcije i mjerenja promatranih varijabli, kao i njihove međusobne povezanosti (Avolio et al., 2009).

Obzirom na relativnu novost konstrukta, u literaturi se zagovaraju daljnja istraživanja nomološke mreže autentičnog vodstva te se, u cilju eliminacije efekta 'crne kutije', naglašava fokusiranost na *organizacijski kontekst* te identifikaciju ključnih mehanizama odnosno *medijatora* u promatranim procesima utjecaja na različitim razinama analize (Avolio i Walumbwa u: Day, 2014; Gardner, 2011). Također se, u skladu sa suvremenim trendovima na području strateškog vodstva, ističe potreba ispitivanja utjecaja autentičnog vodstva na *uspješnost organizacije* (Musa et al., 2017; Schuckert et al., 2018).

Imajući u vidu navedenu problematiku, definira se **znanstveni problem istraživanja:** utvrđivanje postojanja veze između psiho-socijalnih značajki vođa i sljedbenika i poslovnog uspjeha.

Iz takvog problema istraživanja proizlazi i **predmet znanstvenog istraživanja**: modelirati kategorije vodstva, odnos vodstva i sljedbenika u situaciji hijerarhijske ovisnosti, kao i rezultate tog odnosa. Tako formulirani problem može se promatrati i s aspekta povezivanja individualne i kolektivne razine organizacijskog djelovanja.

Znanstveni problem i predmet istraživanja se ispituju u kontekstu hotelske industrije kao **objektu znanstvenog istraživanja.** Naime, za potrebe empirijskih istraživanja nužno je izdvojiti poslovne subjekte koji koriste razmjerno sličnu tehnologiju, posluju i međusobno konkuriraju na sličnim tržištima (Tirole, 1988.)

U ovoj se disertaciji proširuje područje istraživanja autentičnog vodstva te se, osim utjecaja na individualne stavove i ponašanje zaposlenika, promatra i njegov utjecaj na organizacijsku uspješnost. Upravo istraživanjem načina na koje vodstvo utječe na rezultate poslovanja, ova se doktorska disertacija odmiče od, još uvijek dominantnog, psiho-socijalnog pristupa oblikovanja organizacije i prelazi u sferu ekonomskog.

1.3. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja

Imajući u vidu opisani znanstveni problem, predmet i objekt istraživanja, određeni su svrha i ciljevi istraživanja. **Svrha istraživanja** jest istražiti fenomen vodstva na kontroliranom uzorku, te na temelju konceptualizacije odnosa između odabranih varijabli, oblikovati model koji će identificirati faktore koji utječu na uspješnost organizacije, a vezani su uz ulogu vođe i stavove zaposlenika.

Ciljevi rada sadržani su u sljedećem:

Znanstveni ciljevi istraživanja:

- Istražiti, analizirati i sistematizirati znanja o vodstvu i organizacijskoj uspješnosti zasnovanoj na vodstvu.

Empirijski ciljevi istraživanja:

- Razviti model međuzavisnosti (autentičnog) vodstva i poslovnog uspjeha, uvažavajući pritom individualna obilježja sljedbenika i kolektivna obilježja organizacije.

Aplikativni ciljevi istraživanja:

- Sustavno formulirati rezultate istraživanja te njihove implikacije, kao i preporuke za menadžment poslovnih sustava u hotelskom okruženju.

Istraživanjem se planira odgovoriti na temeljna istraživačka pitanja:

1. Kakva je veza između organizacijskih karakteristika i (autentičnog) vodstva?
2. Kakva je veza između organizacijskih karakteristika i zadovoljstva poslom?
3. Mogu li se teorijske odrednice autentičnog vodstva utvrditi u praksi?
4. Kakva je veza između (autentičnog) vodstva i organizacijske uspješnosti?
5. Kakva je veza između (autentičnog) vodstva i zadovoljstva poslom?
6. Kakva je veza između (autentičnog) vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika?
7. Kakva je veza između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom?
8. Kakva je veza između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti?
9. Kakva je veza između radne i organizacijske uspješnosti?

S obzirom na izloženi problem, predmet i objekte istraživanja, te slijedeći svrhu i ciljeve znanstvenog istraživanja, postavljaju se sljedeće hipoteze doktorske disertacije:

H1. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-1. *Postoji pozitivna povezanost između kategorije hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-2. *Postoji pozitivna povezanost između poslovno-vlasničkog statusa hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-3. *Postoji pozitivna povezanost između organske organizacijske strukture hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-4. *Postoji pozitivna povezanost između profitne marže i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-5. *Postoji pozitivna povezanost između zauzetosti smještajnih kapaciteta i percipirane razine autentičnog vodstva.*

Iako predstavlja jednu od najmanje istraživanih tema u području vodstva, organizacijski kontekst igra značajnu ulogu glede razvoja, ali i percepcije vodstva (Osborn et al., 2014). Vođe su, naime, sastavni dio sustava i sila koje ga oblikuju. Iako proces autentičnog vodstva u najvećoj mjeri određuju psihološka stanja vođe, on je, također, pod snažnim utjecajem organizacijskog konteksta. Kontekstualni čimbenici koji u najvećoj mjeri određuju proces autentičnog vodstva se vezuju uz organizacijsku moć, organizacijsku strukturu, kulturu i organizacijsku klimu. Riječ je o međusobno povezanim konceptima koji određuju percepciju organizacijskih vrijednosti, normi i načina rada (Avolio et al., 2004). Jensen i Luthans (2006) zaključuju da autentično vodstvo ostvaruje najveći utjecaj unutar organizacijskog konteksta kojega karakterizira organska organizacijska struktura s niskim stupnjem formalizacije.

H2. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-1. *Postoji pozitivna povezanost između kategorije hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-2. *Postoji pozitivna povezanost između poslovno-vlasničkog statusa hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-3. *Postoji pozitivna povezanost između organske organizacijske strukture hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-4. *Postoji pozitivna povezanost između profitne marže i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-5. *Postoji pozitivna povezanost između zauzetosti smještajnih kapaciteta i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

Percipirana razina organizacijske podrške (dostupnost fizičkih i financijskih sredstava te organizacijska kultura usmjerena na poticanje snaga i vrijednosti zaposlenika) i razina formalizacije organizacijske strukture (stupanj do kojega je donošenje odluka i ponašanje na poslu određeno pravilima, politikama i procedurama) utječe na oblikovanje stavova zaposlenika. Unutar podržavajuće organizacijske kulture (ona koja uključuje transparentnost, pristup informacijama i resursima, psihološku podršku te mogućnosti za rast i razvoj) i organske organizacijske strukture (ona koja omogućuje autonomiju zaposlenika), sljedbenici percipiraju da se s njima postupa na pravedan i pozitivan način, što rezultira oblikovanjem pozitivnih stavova prema poslu (Oldham i Hackman, 1981; Rhoades et al., 2001).

H3. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

Osim individualne autentičnosti vođe, autentično vodstvo podrazumijeva i autentičnost odnosa između vođe i sljedbenika koje odlikuju transparentnost, otvorenost i povjerenje te osobni i profesionalni razvoj sljedbenika (Gardner et al. 2005). Autentični vođe djeluju otvoreno i iskreno na osnovi osobnih uvjerenja, osiguravaju informacije potrebne za donošenje odluka te promiču otvorenu komunikaciju i etična postupanja (Gardner et al., 2005, Luthans i Avolio, 2003, May et al., 2003). Pretpostavlja se da takvo okruženje gdje zaposlenici uživaju psihološku sigurnost, prihvaćenost i potporu nadređenih za ostvarenje vlastitih i organizacijskih ciljeva ima učinak na oblikovanje poželjnih stavova i ponašanja zaposlenika, odnosno pridonosi većem zadovoljstvu na poslu (Walumbwa et al., 2008).

H4. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika.*

Autentični vođe potenciraju pozitivna stanja sljedbenika na dva načina. Kao prvo, autentičnost uključuje pozitivna psihološka stanja i emocije vođe (Luthans i Avolio, 2003;

Avolio i Luthans, 2006; Gardner et al., 2005), koje se prenose na sljedbenike putem procesa osobne identifikacije, pozitivnog modeliranja i emocionalne zaraze – mehanizama čiji učinak ovisi o stupnju percipirane autentičnosti od strane zaposlenika. Osim toga, ponašanje autentičnoga vođe doprinosi razvoju pojedinačnih psiholoških kapaciteta sljedbenika. Naime, dijeljenje informacija potiče veću angažiranost i predanost organizaciji te iznošenje osobnih ideja sljedbenika (Walumbwa et al., 2011). Na taj se način doprinosi njihovu razvoju samo-učinkovitosti i otpornosti. Isto tako, promicanje etičnih postupanja vođe izaziva povjerenje sljedbenika (Gardner et al., 2005). Oni vjeruju da će izvrsnost u obavljanju zadataka rezultirati transparentnim i pravednim nagradama, što implicira razvoj optimizma i nade.

H5. *Postoji pozitivna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva zaposlenika.*

Psihološki kapital, kao pozitivna psihološka snaga, podrazumijeva pozitivnu procjenu okolnosti i vjerojatnosti za uspjeh na temelju motiviranosti, napora i ustrajnosti (Luthans et al., 2007). Sastavnice psihološkog kapitala – samo-učinkovitost, optimizam, nada i otpornost su mjerljive, podložne razvoju i imaju značajan utjecaj na stavove, ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika (Luthans et al., 2004). Zaposlenici s višom razinom psihološkog kapitala očekuju pozitivne situacije na poslu (optimizam) (Avey et al., 2008; Luthans et al., 2007), imaju povjerenje u vlastite sposobnosti koje su potrebne za uspjeh u izvršenju zahtjevnih poslova (samo-efikasnost) (Avey et al., 2010), znaju način izvršavanja specifičnih zadataka (nada) (Luthans et al., 2008), te lakše savladavaju prepreke i djeluju u uvjetima neizvjesnosti (otpornost). Zaključuje se da psihološki kapital značajno pridonosi većem zadovoljstvu na poslu putem poboljšanja procjene posla, odgovornosti te vlastitih postignuća. Dodatno, sastavnice psihološkog kapitala pojedinačno utječu na povećanje razine zadovoljstva poslom (Badran i Youssef-Morgan, 2015).

H6. *Postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika.*

Odnos između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika je jedna od najistraživanijih tema na području organizacije i menadžmenta (tzv. „sveti gral“), koja polemizira tezu o „sretnom/produktivnom zaposleniku“ (Landy, 1985; Wright, 2006). Teorija razložne akcije (engl. *Theory of Reasoned Action - TRA*) (Fishbein i Ajzen, 1975) je klasična teorija kojom se objašnjava utjecaj stavova i subjektivnih normi na bihevioralne namjere i

ponašanje pojedinca. Navedeno implicira da je zadovoljstvo kao stav prema poslu povezan s radnom uspješnošću kao istaknutim ponašanjem na poslu (Judge et al., 2001).

Zadovoljstvo poslom podrazumijeva pozitivan osjećaj o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene njegovih zahtjeva i karakteristika (Robbins i Judge, 2013). U okviru hotelske industrije se smatra da zaposlenici koji iskazuju pozitivne emocije glede vlastitoga posla pozitivno utječu na percipiranu razinu kvalitete pružene usluge i osjećaje gostiju (Pugh, 2001). Drugim riječima, zadovoljni zaposlenici jamče kvalitetu usluge i uspješno rješavaju probleme hotelskih gostiju.

H7. *Postoji pozitivna povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i organizacijske uspješnosti.*

U teoriji je poznat osnovni mehanizam koji objašnjava poveznicu između individualne i organizacijske uspješnosti. Riječ je o modelu privlačenje – odabir – zadržavanje (engl. *Attraction – Selection – Attrition Model*) (Schneider, 1995), koji kazuje da organizaciju određuju kolektivne karakteristike njezinih zaposlenika, a kao posljedicu ciklusa privlačenja, odabira i zadržavanja kadrova. Naime, ljude, kao prvo, privlače organizacije ili grupe s kojima dijele slična obilježja, stavove ili ciljeve. Kao drugo, organizacije i novi zaposlenici se međusobno odabiru na temelju sličnosti. Naposljetku, zaposlenici napuštaju organizaciju ako se ne uklapaju među svoje suradnike. Ovi procesi s vremenom čine suradnike odrazom vrijednosti i uspjeha organizacije. U uslužnim se djelatnostima utjecaj radne na organizacijsku uspješnost objašnjava modelom lanca usluga-profit (engl. *Service-Profit-Chain*) (Heskett et al., 1997), koji sugerira da zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika vodi ka zadovoljnim i odanim gostima, čime se ostvaruje rast i profitabilnost poslovnog subjekta.

Empirijskim dijelom doktorskog rada se nastoje ispitati hipoteze H1, H2 i H7, odnosno potvrditi hipoteze H3, H4, H5 i H6 u kontekstu hotelske industrije.

1.4. Znanstvena metodologija

Doktorska disertacija je oblikovana kao kombinacija teorijskog i empirijskog istraživanja. U teorijskom dijelu rada je, sa svrhom opisivanja konstrukata, postavljanja hipoteza, konceptualizacije i operacionalizacije istraživačkog modela te izvođenja rasprave i zaključaka, izvršen detaljan pregled literature pri čemu su korišteni radovi referencirani u znanstvenim bazama podataka (WoS, ScienceDirect, Emerald Fulltext, Current Contents, SAGE journals, EBSCOhost, Google Scholar, SCOPUS, Springer), odnosno najviše rangirani časopisi prema SSCI indeksu (Academy of Management Journal, Academy of Management Review, the Leadership Quarterly, Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies, Journal of Business Ethics, Journal of Applied Psychology, Journal of Applied Behavioral Science, Human Resource Management). Pritom su primjenjivane znanstvene metode poput analize i sinteze, generalizacije i specijalizacije, deskripcije, klasifikacije, komparacije i kompilacije te indukcije i dedukcije.

Empirijski dio doktorske disertacije podrazumijeva ispitivanje postavljenih hipoteza temeljem razvijenog **konceptualnog modela utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost** na primjeru hotelske industrije. Osnovna karakteristika predloženog modela se odnosi na višerazinski pristup, tj. utvrđivanje veza i odnosa između organizacijskih karakteristika, individualnih psiho-socioloških čimbenika vođa i sljedbenika te poslovnog uspjeha organizacije. Pritom se veze primarno sagledavaju odozdo prema gore, odnosno kao (neizravni) utjecaj individualnih, psiho-socijalnih značajki vođa na organizacijsku uspješnost, što ima uporište u *teoriji gornjih ešalona* (Hambrick i Mason, 1984). Međutim, u skladu sa *strukturalnom teorijom organizacijskog ponašanja* (Kanter, 1977), zatim *teorijom socijalne razmjene* (Blau, 1964) i *izmijenjenom teorijom stavova* (Bagozzi, 1992), promatraju se i veze odozgo prema dolje tj. utjecaj organizacijskih karakteristika na razinu autentičnog vodstva, kao i na razinu zadovoljstva zaposlenika poslom. Također su, na *zasadama resursne teorije poduzeća* (Barney, 1991), spoznajama na području *razvoja ljudskih resursa* (Huselid, 1995) te *škole pozitivnog organizacijskog ponašanja* (Luthans et al., 2007) određene i posredujuće tj. medijacijske varijable u vezi između vodstva i organizacijske uspješnosti, a koje se odnose na psihološki kapital, zadovoljstvo i radnu uspješnost zaposlenika. Kao paradigma suvremenog vodstva je primijenjena *teorija autentičnog vodstva*. U funkciji konačne zavisne varijable je određena organizacijska uspješnost pri čemu se, u skladu s *teorijskim okvirom privlačenja, odabira i zadržavanja* (Schneider, 1995), pretpostavlja da je organizacijska uspješnost

određena djelovanjem njezinih zaposlenika, tj. da se individualna uspješnost manifestira i prenosi na uspješnost organizacije (Pfeffer, 1998; Viswesvaran, 2001). Na koncu je modelom postavljena i povratna veza na način da se varijabla organizacijske uspješnosti (poslovnog uspjeha) istodobno sagledava kao kategorija koja određuje organizaciju, ali i kao rezultat prethodnog djelovanja poslovnog subjekta - za što se u literaturi rabi pojam „ovisnost o prijeđenom putu“ (engl. *Path Dependence*) (Arthur, 1989; David, 1985).

Primarni podaci su prikupljeni **anketnim istraživanjem** koje je provedeno u hotelskim objektima na području Primorsko-goranske županije. Znanstvena utemeljenost odabira uzorka s ograničenog geografskog područja se temelji na principu eliminacije kontekstualnih čimbenika koji u statističkoj obradi mogu 'iskriviti' rezultate istraživanja. Naime, suvremene teorije pretpostavljaju da je strukturiranje i formiranje organizacije određeno utjecajem društvenog, ekonomskog i tehnološkog konteksta, što se izražava pojmom „ovisnost o kontekstu“ (engl. *Embeddedness*). Stoga se ovim istraživačkim pristupom nastojalo eliminirati odnosno ublažiti utjecaj neidentificiranih faktora karakterističnih za podneblje, odnosno nastojalo se izbjeći ovisnost rezultata o rezidualnim, modelom neopisanim faktorima (Boulding, 1990). Takvo je postupanje sukladno metodama istraživanja u domeni ekonomike organizacije (Tirole, 1988). Sekundarni podaci, kojima se utvrđuju specifičnosti i karakteristike hotelijerstva Republike Hrvatske, su preuzeti od Državnog zavoda za statistiku, Ministarstva turizma Republike Hrvatske i Narodnih novina.

Primarno su, sa svrhom utvrđivanja psiho-sociološkim čimbenika istraživačkog modela anketirani *zaposlenici hotelskih objekata* pomoću razvijenog **Upitnika za mjerenje individualnih konstrukata** („Upitnika za zaposlenike“). Obzirom na postavke istraživačkog modela u kojem se promatra utjecaj percipirane razine formalizacije organizacijske strukture na stavove zaposlenika i percipiranu razinu vodstva, upitnikom se, osim individualnih konstrukata, mjeri i organizacijska struktura koja pripada skupini organizacijskih karakteristika. Upitnik tako, uz demografske podatke ispitanika, sadržava tvrdnje koje se odnose na: autentično vodstvo, psihološki kapital zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika poslom, radnu uspješnost zaposlenika i organizacijsku strukturu hotela.

Dodatno su, u cilju određivanja organizacijskih karakteristika (izuzev organizacijske strukture) i poslovnog uspjeha hotela, ispitani *direktori hotela.* Uobičajena je praksa da

informacije o temeljnim obilježjima i uspjehu organizacije osigurava čelna osoba organizacije, nakon čega se one pridružuju pripadajućim odgovorima zaposlenika pomoću generiranih identifikacijskih kodova (Kozlowski i Klein, 2000). U tu svrhu je razvijen **Upitnik za mjerenje organizacijskog konteksta** („Upitnik za direktore*"*) koji je usmjeren na organizacijski kontekst *hotela* kao poslovnog objekta u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo) (NN 56/2016). Polazeći od načina opisivanja organizacija u znanstvenim radovima koji se bave organizacijskim pitanjima (Colombo i Delmastro, 2008; Hart, 1989; Tirole, 1988) te koji ispituju utjecaj organizacijskog konteksta na uspješnost vodstva (Porter i McLaughlin, 2006), upitnikom su obuhvaćena sljedeća relevantna organizacijska obilježja hotela: kategorija hotela, poslovno-vlasnički sustav i poslovni uspjeh.

Statistička analiza podataka je izvršena primjenom metoda deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize i to na sljedeći način. Univarijatnom deskriptivnom analizom je opisan uzorak, utvrđene su aritmetičke sredine i standardne devijacije, te je ispitana normalnost distribucije podataka svih promatranih varijabli (histogramom, izračunom koeficijenta simetričnosti i zaobljenosti te provedbom Shapiro-Wilk testa). Zatim je bivarijatnom analizom ispitano postojanje linearne povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli (dijagramom rasipanja te statističkim testom koji ispituje stupanj devijacije od linearnosti) te je putem Pearsonovog koeficijenta korelacije utvrđen stupanj takve povezanosti. Naposljetku su provedbom višestruke hijerarhijske regresijske analize testirane hipoteze rada, tj. ispitan je utjecaj nezavisnih na zavisne varijable. Također je analizom pouzdanosti utvrđena dosljednost mjernog instrumenta predmetnog istraživanja, pri čemu je korišten Cronbach alpha koeficijent. Kao računalni alat za obradu podataka je korišten statistički program SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Science*).

1.5. Struktura rada

Doktorska disertacija je razrađena kroz sedam poglavlja. U **prvom, uvodnom poglavlju** je u kratko predstavljeno područje istraživanja, tj. iznijeta su postojeća saznanja glede vodstva i organizacijske uspješnosti, kao i prepoznati nedostaci postojećih istraživanja, odnosno aktualna pitanja i problemi koje postavljaju istaknuti istraživači na tom polju. Time su

identificirani problem i predmet istraživanja te su određeni svrha, cilj i hipoteze istraživanja. Također je prikazana znanstvena metodologija, očekivani znanstveni doprinos i struktura rada.

Drugo poglavlje predstavlja teorijski okvir doktorskog rada i donosi osnovne teoretske postavke vodstva i organizacijske uspješnosti kao temeljnih konstrukata istraživačkog modela. Nakon sažetog pregleda tri osnovne skupine teorija vodstva (vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođa te situacijski pristup vodstvu), naglasak je stavljen na razvoj teorije autentičnog vodstva. Poglavlje završava teorijskim odrednicama i klasifikacijom mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu.

U **trećem poglavlju** je prikazana konceptualizacija, tj. proces izgradnje i teorijsko-empirijska utemeljenost višerazinskog modela doktorske disertacije, koji omogućuje povezivanje individualne i kolektivne razine organizacijskog djelovanja, odnosno ispitivanje utjecaja psiho-socijalnih značajki vođa i sljedbenika na organizacijsku uspješnost. U tom su smislu iznijete osnovne postavke višerazinskog pristupa istraživanja, prikazane su teorije koje se smatraju značajnima za utemeljenost predloženog modela te je izvršen pregled dosadašnjih konceptualnih i empirijskih istraživanja glede povezanosti modelom promatranih veza.

Četvrtim poglavljem se iznosi metodologija istraživanja koja primarno uključuje određenje metode empirijskog istraživanja te područja i vremenskog horizonta prikupljanja podataka, zatim definiranje uzorka i instrumenta istraživanja te izbor metoda statističke analize podataka. Također je razrađena operacionalizacija varijabli konceptualnog modela. Osim toga se prikazuju postupci eksplorativne analize prikupljenih podataka koji opisuju unos i kodiranje podataka, određivanje valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta, te ispitivanje osnovnih preduvjeta multivarijatne statističke analize.

Rezultati empirijskog istraživanja su prikazani u **petom poglavlju** i obuhvaćaju rezultate deskriptivne statistike, a zatim korelacijske i regresijske analize kojima se testiraju znanstvene hipoteze doktorskoga rada. Rezultati višestruke regresijske analize su podijeljeni u tri skupine i njima se ispituje povezanost organizacijskih obilježja i vodstva te stavova zaposlenika, kao i izravna te neizravna povezanost vodstva i organizacijske uspješnosti. U

svakoj je skupini izvršeno niz parcijalnih regresijskih analiza – za svaku vezu tj. kombinaciju nezavisne i zavisne varijable koja je predviđena konceptualnim modelom doktorskog rada.

Šesto poglavlje obuhvaća interpretaciju rezultata istraživanja, s posebnim osvrtom na rezultate prethodnih istraživanja na području hotelske industrije. Ono, također, sadržava preporuke za primjenu rezultata istraživanja u praksi hotelskih poduzeća, kao i poslovnih subjekata u ostalim djelatnostima. Na koncu su, u cilju objektivnog sagledavanja dobivenih rezultata, navedena i određena ograničenja provedenog istraživanja te su ponuđene smjernice za buduća istraživanja predmetne tematike.

U završnom, **sedmom poglavlju** je pružena sinteza cjelokupnog doktorskog rada, odnosno sažeta su zaključna razmatranja vezana za teorijski, metodološki i empirijski doprinos doktorskog rada.

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Cilj ovoga poglavlja je sadržan u predstavljanju ključnih konstrukata doktorskoga rada, odnosno u iznošenju suvremenih znanstvenih spoznaja na području vodstva i organizacijske uspješnosti.

2.1. Vodstvo

Unatoč velikom značaju vodstva u određivanju individualne i organizacijske uspješnosti, do danas ne postoji konsenzus glede općeprihvaćene definicije tog pojma. Umjesto toga se zagovara uporaba koncepcija vodstva koje odražavaju istraživačku perspektivu tog složenog i višeznačnog fenomena. U nastavku se prikazuju postojeće konceptualizacije i pristupi vodstvu, kao i njegove specifičnosti u okviru hotelske industrije.

2.1.1. Definicija i dimenzije vodstva

Istraživanja o prirodi vodstva započinju početkom 20. stoljeća i ona su, kao i rezultirajuće definicije, pod utjecajem društveno-ekonomskih i političkih čimbenika, kao i postojećih znanstvenih spoznaja na području organizacije i menadžmenta (Rost, 1993). Početna su razmatranja vodstva potencirala pitanja kontrole i centralizacije moći pa se vodstvo sagledavalo kao „sposobnost nametanja volje te izazivanje poslušnosti, poštovanja, odanosti i kooperativnosti sljedbenika“ (Moore, 1927: 124). Tridesetih i četrdesetih godina prošloga stoljeća se stavljalo naglasak na *osobine* vođe i grupnu razinu djelovanja. Umjesto dominacije, vodstvo se počinje shvaćati kao proces utjecaja, u kojem vođa svojim stavovima i aktivnostima djeluje na grupu, ali i obratno. Sredinom 20. stoljeća su prevladavale teme koje se odnose na nastavak grupne teorije (koja propisuje što vođa radi u grupama), zatim na vodstvo kao odnos koji razvija zajedničke ciljeve (vodstvo je temeljeno na ponašanju vođe) te teme koje potenciraju pitanje učinkovitosti (vodstvo se sagledava kao sposobnost utjecaja na grupnu učinkovitost). Šezdesetih su se godina istraživači složili oko toga da se vodstvo odnosi na *ponašanje* vođe koje utječe na sljedbenike i vodi ka ostvarenju zajedničkih ciljeva, da bi se 70-ih godina fokus preusmjerio na organizacijsko ponašanje, pri čemu se svrha vodstva sastoji u ostvarenju organizacijskih ciljeva. U 80-im je godinama prošlog stoljeća pitanje prirode vodstva privuklo golemu pozornost istraživača, što je iznjedrilo mnogobrojne konceptualizacija vodstva u kojima se naglašava sposobnost *utjecaj*a na druge (koji ne proizlazi iz formalnog

položaja vođe), povratak proučavanju osobina vođe te transformacijski proces u kojemu vođe i sljedbenici utječe jedni na druge i na taj način postižu visoki stupanj motivacije i učinkovitosti. Napokon, nakon gotovo stoljeća istraživanja prirode vodstva, istraživači su se početkom 21. stoljeća složili da ne mogu na jedinstveni način definirati vodstvo odnosno njegove dimenzije. Prema tome, retrospektivni pregled istraživanja vodstva u proteklome stoljeću navodi na zaključak da je Stogdillova konstatacija (1974: 259) o postojanju „toliko mnogo definicija vodstva koliko i osoba koje su pokušale definirati taj koncept" aktualna i u suvremeno doba. Pregled ključnih definicija vodstva predloženih u posljednjih 50-ak godina je dan u Tablici 1.

Tablica 1. Pregled definicija vodstva

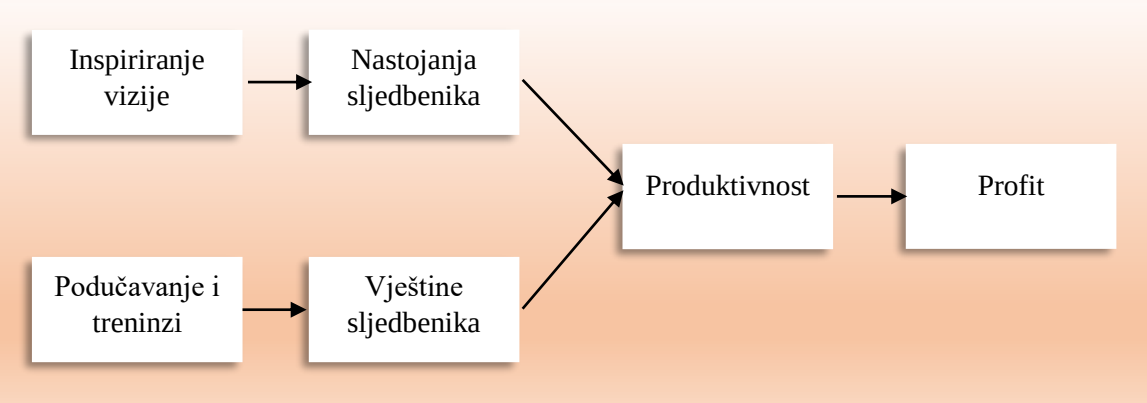
Autor i godina	**Definicija vodstva**
Hemphill i Coons (1957)	Vodstvo je individualno ponašanje… usmjereno na aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju.
Katz i Kahn (1978)	Vodstvo je utjecajna promjena koja nadilazi slijeđenje rutinskih smjernica i naputaka organizacije.
Rauch i Behling (1984)	Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti organizirane grupe u funkciji ostvarenja zadanih ciljeva.
Richard i Engle (1986)	Vodstvo je sadržano u oblikovanju vizije, utjelovljenju vrijednosti i oblikovanju okruženja koje omogućuje ostvarenje ciljeva.
Jacobs i Jaques (1990)	Vodstvo je proces osmišljavanja (smislenog usmjeravanja) zajedničkih napora i poticanja namjernih nastojanja prema ostvarenju svrhe (cilja).
Schein (1992)	Vodstvo je sposobnost iskoraka iz (organizacijske) kulture i začetka procesa evolucijske promjene, koji pridonose prilagodbi.
Drath i Palus (1994)	Vodstvo je proces osmišljavanja onoga što ljudi zajedno rade na način da to ljudi mogu razumjeti i tome biti predani.
House et al. (1999)	Vodstvo je sposobnost pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije.

Izvor: prilagođeno prema G. Yukl, Leadership in Organizations, 2013, p. 3.

Usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, u literaturi se izdvajaju sljedeće četiri osnovne sastavnice tog fenomena (Northouse, 2013: 3):

1. Vodstvo je proces.
2. Vodstvo uključuje utjecaj.
3. Vodstvo se odvija u kontekstu grupe.
4. Vodstvo uključuje ostvarenje cilja.

Definiranje vodstva kao *procesa* znači da vodstvo nije samo obilježje vođe, već transakcijski događaj između vođe i sljedbenika. Drugim riječima, vodstvo je interakcijski odnos u kojemu vođa djeluje na sljedbenike, ali i obratno (Burns, 1978; Hollander, 1992, Jago, 1982). Tako definirano vodstvo nije ograničeno samo na osobe koje imaju formalnu ulogu vođe. Također, vodstvo se temelji na namjernom *utjecaju* na ljude sa svrhom usmjeravanja, strukturiranja i olakšavanja aktivnosti i odnosa u grupi ili organizaciji. Ova odrednica povezuje brojne definicije vodstva, koje, međutim, na različiti način određuju tko izvršava utjecaj, s kojim ciljem i ishodom te pomoću kojih mehanizama (Yukl, 2013). Vodstvo se, nadalje, odvija *u skupinama*. Na taj način skupine (grupe) predstavljaju kontekst unutar kojega se vodstvo odvija; što znači da vodstvo podrazumijeva utjecaj nad skupinom pojedinaca koji imaju zajedničku svrhu. Skupina, pritom, može označavati malu radnu skupinu ili čitavu organizaciju. Naposljetku, vodstvo uključuje usmjerenost na zajedničke *ciljeve*, koji impliciraju da vođe i sljedbenici imaju istovrsnu svrhu te da zajedno rade na njezinu ostvarenju.



Slika 1. Uzročni lanac učinaka vođe

Izvor: prilagođeno prema G. Yukl, Leadership in Organizations, 2013, p. 10.

Temeljeno na spomenutim odrednicama, Northouse (2013: 5) predlaže sljedeću definiciju vodstva: „Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja

zajedničkog cilja.“ Navedeni se proces utjecaja odvija na dva način: neposredni utjecaj (u kratkome roku) na dobrovoljne napore sljedbenika i posredni (u dugome roku) na vještine i kompetencije sljedbenika, a koji zajednički određuju razinu individualne produktivnosti i organizacijske uspješnosti. Uzročni lanac u kojemu se djelovanje vođe, putem intervenirajućih varijabli, prenosi na čitavu organizaciju je prikazan na Slici 1.

Obzirom da ne postoji sveobuhvatna definicija vodstva te da istraživači operacionaliziraju predmetni koncept prema vlastitoj perspektivi i aspektima fenomena koji istražuju (Yukl, 2013), smatra se prikladnim koristiti upravo ovu definiciju vodstva koja je u skladu sa svrhom i ciljem predmetnog istraživanja. Naime, u ovom je doktorskom radu uključen samo izravan utjecaj vođa na stavove i ponašanja zaposlenika (za razliku od neizravnog utjecaja koji se ostvaruje putem organizacijske strukture, kulture i menadžerskih programa). Također se vodstvo sagledava i kao uloga i kao proces društvenog utjecaja, tj. određuje se kao proces koji se odvija unutar organizacija kao hijerarhijski uvjetovanih sustava, u kojima utjecaj nad sljedbenicima proizlazi iz formalnog (menadžerskog) položaja u organizaciji.

Različita poimanja vodstva oblikovana u dosadašnjem razvoju teorije vodstva (prikazane u prethodnome izlaganju) pokazuju da koncept vodstva nije dovoljno jasno definiran (Yukl, 2013: 2). Predmetom rasprave ostaje pitanje razlikovanja vodstva i menadžmenta, kao i pitanje čimbenika na kojima se temelji sposobnost utjecaja na sljedbenike (osobine i ponašanje vođa ili kvaliteta odnosa sa sljedbenicima) (Northouse, 2013: 4).

2.1.2. Vodstvo i menadžment

U znanstvenoj literaturi postoji kontinuirani prijepor glede značenja i obuhvata pojmova 'menadžment' i 'vodstvo'. Naime, iako je riječ o bitno različitim konceptima, stupanj njihova preklapanja predstavlja točku snažnog neslaganja. Pritom se izdvajaju dvije skupine autora. U prvoj su skupini oni autori koji smatraju da su vodstvo i menadžment kvalitativno različiti te međusobno isključivi. Bennis i Nanus (1985), naime, sugeriraju da menadžment označava izvršavanje zadataka i vladanje rutinom, dok vodstvo podrazumijeva sposobnost utjecaja na druge i stvaranje vizije promjene. Slično, Zaleznik (1977) tvrdi da su menadžeri i vođe različiti tipovi ljudi. Točnije, Zaleznik objašnjava da su menadžeri reaktivni i vole raditi s ljudima na

rješavanju problema, no da to čine s malo emocionalnog uključivanja. S druge strane, vođe su emocionalno aktivni i uključeni te djeluju kako bi proširili postojeće mogućnosti za rješavanje dugotrajnih problema.

Druga skupina autora smatra da su vodstvo i menadžment zasebni procesi, ali ne pretpostavlja da su vođe i menadžeri različite vrste ljudi. Mintzberg (1973), primjerice, opisuje vodstvo kao jednu od deset menadžerskih uloga koja uključuje motiviranje podređenih i stvaranje povoljnih uvjeta za rad. Kotter (1990) identificira funkcije vodstva i menadžmenta i zaključuje da su one bitno različite. Navodi da je ključna funkcija menadžmenta proizvesti red i dosljednost, dok je ključna zadaća vodstva izazvati organizacijsku promjenu. Iako su obje uloge (funkcije) potrebne, Kotter upozorava da preveliki naglasak na menadžerskoj ulozi može obeshrabriti poduzimanje rizika i stvoriti birokraciju bez jasne svrhe, dok, s druge strane, prenaglašena uloga vodstva može poremetiti uspostavljeni red i stvarati promjene koje nisu djelotvorne. Na koncu, Kotter objašnjava da važnost vodstva i menadžmenta djelomično ovisi o situaciji. Kada organizacijski sustav postaje sve veći i složeniji, menadžment postaje sve važniji. Isto tako, kada vanjsko okruženje postaje dinamičnije i neizvjesno, raste značaj vodstva. Naposljetku, Rost (1991) definira menadžment kao odnos autoriteta koji postoji između menadžera i podređenih za proizvodnju i prodaju roba i usluga, a vodstvo kao višesmjerni odnos utjecaja između vođe i sljedbenika s uzajamnim svrhom ostvarivanja promjena. Menadžeri mogu biti vođe, ali pod uvjetom da imaju ovakvu vrstu utjecaja. Rost, nadalje, smatra da vodstvo nije nužno za učinkovitost menadžera u proizvodnji i prodaji robe i usluga. Međutim, ono je od iznimne važnosti kada se u organizaciji implementiraju promjene većih razmjera, budući da je autoritet rijetko dostatan za izazivanje predanosti podređenih.

Iako osoba može biti vođa, a da nije i menadžer (npr. neformalni vođa) te da, isto tako, osoba može biti menadžer, a da ne vodi (npr, voditelj financijskih računa), znanstvenici se slažu da je uspjeh menadžera u suvremenim organizacijama određen njegovom sposobnošću vođenja. Način na koji se ta dva procesa odnosno uloge mogu integrirati označava važno i kompleksno pitanje u organizacijskoj literaturi (Yukl i Lepsinger, 2005).

2.1.3. Pristupi vodstvu

Složenost i višedimenzionalnost koncepta vodstva se očituje i u brojnim pristupima vodstvu, među kojima se izdvajaju tri temeljne skupine teorija: 1.) vodstvo temeljeno na osobinama vođe; 2.) vodstvo temeljeno na ponašanju vođa; te 3.) situacijski pristup vodstvu (Yukl, 2013: 12).

2.1.3.1. Pristup vodstvu temeljen na osobinama vođe

Pristup vodstvu temeljen na osobinama vođe predstavlja jedan od prvih pokušaja sustavnog istraživanja vodstva koji se javlja početkom 20. stoljeća. U središtu istraživanja je identificiranje urođenih obilježja i svojstava koje određene osobe čini vođama (Bass i Bass, 2009). Pod temeljnom pretpostavkom da se vođe rađaju, a ne stvaraju, ove su teorije poznate pod nazivom 'teorije velikih ljudi' (engl. *Great Man Theories*). Iako je istraživanje osobina trajalo čitavo 20. stoljeće, ono je obilježeno dvama ključnim radovima R. Stogdilla (1948, 1974). U svojem je prvome radu R. Stogdill (1948) izdvojio osam ključnih urođenih osobina vođa, no pritom je naglasio da je vodstvo u prvome redu određeno situacijom unutar koje vođa djeluje. U kasnijem je djelu (1974) R. Stogdill 'ublažio' svoje prvotne stavove te zaključio da je vodstvo u podjednakoj mjeri određeno osobinama ličnosti i situacijskim čimbenicima. Nedugo nakon prvog Stogdillovog djela, R. D. Mann (1959) je u sličnom istraživanju, također, stavio naglasak na situacijske odrednice vodstva, te je sugerirao da se osobine ličnosti mogu primjenjivati kako bi se vođe razlikovali od onih koji to nisu. Potonje je potvrđeno kasnijom meta-analizom Lorda i suradnika (1986). Krajem 20. i početkom 21. stoljeća se kao istaknuta osobina vođa navodi socijalna inteligencija koju Zaccaro (2002: 29) definira kao posjedovanje sposobnosti kao što su socijalna svijest, samokontrola te mogućnost odabira i donošenja najboljeg odgovora s obzirom na situaciju i društveno okruženje. Iako brojna, istraživanja na temu osobina ličnosti (Tablica 1) nisu rezultirala jedinstvenim popisom osobina vođa, tj. njihovi su rezultati povremeno dvosmisleni, nejasni i subjektivni (određeni percepcijom različitih autora). Kao jedan od razloga 'neuspjeha' pristupa vodstvu temeljenog na osobinama vođe se navodi nedovoljna usmjerenost na medijacijske varijable u uzročnom lancu učinaka vođe koje bi objasnile način na koji osobine ličnosti utječu na posredne organizacijske ishode (Yukl, 2013).

Tablica 2. Istraživanja osobina i obilježja vođa

Stogdill (1948)	**Mann (1959)**	**Stogdill (1974)**	**Lord et al. (1986)**	**Kirkpatrick i Locke (1991)**	**Zaccaro et al. (2004)**
Inteligencija Pripravnost Uvid Odgovornost Inicijativa Ustrajnost Samopouzdanje Društvenost	Inteligencija Muževnost Prilagodljivost Dominantnost Ekstrovertiranost Konzervatizam	Postignuće Ustrajnost Uvid Inicijativa Samopouzdanje Odgovornost Sklonost suradnji Tolerantnost Utjecaj Društvenost	Inteligencija Muževnost Dominantnost	Inicijativa Motivacija Poštenje Pouzdanje Kognitivne sposobnosti Znanje o zadatku	Kognitivne sposobnosti Ekstrovertiranost Samosvjesnost Emocionalan stabilnost Emocionalna inteligencija Samokonotrola

Izvor: P. G. Northouse, Leadership, 2013, str. 23.

Ipak, pojavom suvremenih teorija vodstva kao što su karizmatsko, transformacijsko i autentično vodstvo, u novije se vrijeme ponovo aktualizira povezanost osobina ličnosti i percepcija vodstva.

2.1.3.2. Pristup vodstvu temeljen na ponašanju

Pristup vodstvu temeljen na ponašanju se oblikuje sredinom 20. stoljeća kao reakcija na nedorečene nalaze istraživanja usmjerenih na osobine vođe. Predstavnici ovog pristupa naglašavaju važnost stila vođa, odnosno onoga što vođe rade i kako se ponašaju u odnosu sa sljedbenicima. Pritom pretpostavljaju da, za razliku od pristupa temeljenog na osobinama, ponašanje nije urođeno, već se ono može učiti i usvajati, što ima važne implikacije za oblikovanje organizacijskih edukacija i treninga vodstva. Unutar ovog pristupa su se razvile različite škole tj. modeli vodstva, no zajedničko im je razdvajanje ponašanja vođa na dvije osnovne kategorije: *ponašanja usmjerena na zadatak* i *ponašanja usmjerena na odnose* (Northouse, 2013*)*. Ponašanja usmjerena na zadatak (engl. *Task Behaviors*) omogućavaju ostvarenje zadanih ciljeva, dok ponašanja usmjerena na odnose (engl. *Relationship Behaviors*) pomažu sljedbenicima da prihvate sebe, druge i stanje u kojemu se nalaze. Osnovni cilj pristupa vodstvu temeljenog na ponašanju je objašnjavanju načina na koji vođe kombiniraju ove dvije

vrste ponašanja ne bi li utjecali na sljedbenike u njihovim nastojanjima ostvarenja cilja. Najznačajnijim bihevioralnim teorijama vodstva se smatraju (Northouse, 2013: 75):

- Istraživanja Državnog sveučilišta u Ohiou,
- Istraživanja Sveučilišta u Michiganu,
- Teorija menadžerske mreže (Blake i Mouton, 1964).

Istraživanja Državnog sveučilišta u Ohiou nastaju kao odgovor na utjecajnu Stogdillovu studiju (1948) u kojoj se navodi da se ispitivanje vodstva ne može temeljiti samo na osobinama vođe. Stoga je primarni zadatak istraživača bio identificiranje kategorija ponašanja vođa i razvoj upitnika kojim bi se mjerio primijenjeni stil vodstva.

Izvorni je upitnik pod nazivom Upitnik opisa ponašanja vođa (engl. *Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ*) (Hemphill i Coons, 1957) sadržavao 150 pitanja te je ispitivan na uzorku vojnog i civilnog osoblja (Fleischman, 1953; Halpin i Winer, 1957). U istraživanjima se, međutim, koristi skraćena verzija upitnika pod nazivom *LBDQ – XII* (Stogdill, 1963). Temeljem rezultata istraživanja odnosno odgovora ispitanika su predložene dvije temeljne dimenzije tj. meta-kategorije vodstva: *strukturirajuća ponašanja* i *brižna ponašanja* (Northouse, 2013; Yukl, 2013). Strukturirajuća ponašanja (engl. *Initiating Structure*) su ponašanja usmjerena na zadatak i uključuju postupke poput organizacije rada, definiranje opisa posla i raspoređivanje radnih aktivnosti. Brižna ponašanja (engl. *Consideration*) su usmjerena na odnose i uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i povjerenja između vođe i sljedbenika. Iako brojna, istraživanjima nije uspostavljen konsenzus glede najuspješnijeg stila vodstva, mada je predloženo da bi dvostruka izraženost tj. visoki stupanj strukturiranja i brižnosti mogla rezultirati najvećim stupnjem učinkovitosti vodstva.

Istraživanja Sveučilišta u Michiganu se odvijaju u približno isto vrijeme kao i istraživanja Državnog sveučilišta u Ohiou pri čemu se istraživači fokusiraju na ispitivanje utjecaja vođe na radnu uspješnost manjih grupa (Cartwright i Zander, 1960, Katz i Kahn, 1952, Katz et al., 1950; Likert, 1961). Istraživanjima su utvrđene dvije vrste ponašanja vođe: *usmjerenost na zaposlenike* i *usmjerenost na proizvodnju* (Northouse, 2013). Usmjerenost na zaposlenike (engl. *Employee Orientation*) podrazumijeva snažan naglasak na ljudske odnose i označava ponašanje vođe koji cijeni individualnost svojih sljedbenika i nastoji zadovoljiti njihove osobne potrebe i interese. Takav vođa iskazuje povjerenje, iskrenost i obzirnost u

odnosu sa sljedbenicima, osigurava potrebne informacije i podršku za napredovanje u karijeri te im pruža autonomiju u radu i priznanje njihova doprinosa i značaja. Ponašanje umjereno na zaposlenike je slično ponašanju kojega su istraživači na Državnom Sveučilištu u Ohiou nazvali brižnošću. S druge strane, usmjerenost na proizvodnju (engl. *Production Orientation*) podrazumijeva ponašanje vođe kojim se naglašavaju tehničke i proizvodne strane posla, dok se zaposlenici shvaćaju kao sredstvo za obavljanje posla. Riječ je o vođi koji je usredotočen na zadatke poput planiranja i rasporeda poslova, koordinacije aktivnosti podređenih i osiguranja nužnih zaliha, opreme i tehničke podrške. Takva ponašanja odgovaraju skupini strukturirajućih ponašanja u istraživanjima na Državnom Sveučilištu u Ohiou.

Rezultati istraživanja na Sveučilištu u Michiganu su slični onima koji su provedeni na Državnom Sveučilištu u Ohiou. Unatoč početnim razmatranjima u kojima su usmjerenost na zaposlenike i usmjerenost na proizvodnju određeni kao suprotni krajevi istog kontinuuma, u kasnijim su formulacijama oni koncipirani kao dvije nezavisne usmjerenosti, što znači da vođa može istodobno primjenjivati isti stupanj usmjerenosti na ljude i na proizvodnju. Međutim, brojna empirijska istraživanja nisu rezultirala jednoznačnim odgovorom glede uspješnijeg stila tj. ponašanja vođe, iako je i ovdje implicirana dvostruka izraženost (Misumi, 1985).

Teorija menadžerske mreže (Blake i Mouton, 1964) nastaje 60-tih godina prošlog stoljeća kao nastavak i nadogradnja spomenutih istraživanja u kojima se naglašava vodstvo usmjereno na ljude i vodstvo usmjereno na zadatak. Teorija menadžerske mreže (engl. *Managerial Grid*), koja je kasnije preimenovana u mrežu vodstva (engl. *Leadership Grid*), naglašava da je efektivan vođa onaj koji istodobno iskazuje visoki stupanj brige za ljude i za proizvodnju (engl. *High-High Leader*) (Yukl, 2013). Pritom se briga za ljude iskazuje kao stupanj do kojega vođa usmjerava zaposlenike u ostvarenju organizacijskih ciljeva, dok se briga za proizvodnju odnosi na stupanj predanosti vođe izvršenju organizacijskih zadataka. Na temelju izraženog stupnja brige za ljude odnosno za proizvodnju, autori su predložili pet različitih stilova vodstva: autoritet-poslušnost (engl. *Authority-Compliance*), prijateljski menadžment (engl. *Country-Club Mana*gement), nezainteresirani menadžment (engl. *Impoverished Management*), uravnoteženi menadžment (engl. *Middle-of-the-Road Management*) i timski menadžment (engl. *Team Management*) (Northouse, 2013). Iako je modelom menadžerske mreže naglašeno da uspješan vođa primjenjuje ponašanje koje je

relevantno za danu situaciju i koje je istodobno usmjereno na ljude i na zadatak, njime nisu identificirane točne pretpostavke prikladnog ponašanja u različitim situacijama.

Teorije vodstva temeljene na ponašanju, također, nisu polučile očekivane rezultate, u smislu identificiranja specifičnih ponašanja koja sigurno rezultiraju uspješnim vodstvom, odnosno njihova povezivanja s važnim organizacijskim ishodima (zadovoljstvo poslom, produktivnost i slično). Navedeno je upućivalo na zaključak da se ne može odrediti univerzalan stil vodstva, već da njegova uspješnost ovisi o situaciji unutar koje se ono odvija. Time su se stvorili uvjeti za razvoj novog, situacijskog pristupa vodstvu.

2.1.3.3. Situacijski pristup vodstvu

Situacijski pristup vodstvu naglašava važnost kontekstualnih čimbenika koji utječu na proces vodstva, odnosno određuju njegovu uspješnost, a sadržani su u karakteristikama sljedbenika, prirodi posla, vrsti organizacije i odrednicama vanjskog okruženja. Drugim riječima, vodstvo se percipira kao kontekstualni fenomen koji ovisi o situaciji unutar koje se odvija. U okviru ovog pristupa vodstvu se razvijaju dvije različite škole, tj. smjera istraživanja (Yukl, 2013). Prva je kategorija usmjerena na određivanje razine univerzalnosti procesa vodstva u različitim okruženjima, dok je druga fokusirana na identificiranje situacijskih varijabli koje moderiraju odnos između atributa vođa (osobine i ponašanje) i uspješnosti vodstva. Potonje se teorije nazivaju kontingencijskim teorijama te se među njima najčešće izdvajaju sljedeća četiri pristupa (Robbins i Judge, 2013: 373):

- Fiedlerov kontingencijski model (Fiedler, 1967),
- Situacijska teorija vodstva (Hersey i Blanchard, 1969),
- Teorija put-cilj (House, 1971),
- Normativni model vodstva (Vroom i Yetton, 1973).

Fiedlerov kontingencijski model (Fiedler, 1967) predstavlja prvi, sveobuhvatni kontingencijski pristup vodstvu, koji sugerira da uspješnost vodstva ovisi o usklađenosti stila vođe i situacije. Stoga se još naziva i teorijom usklađenog vodstva (engl. *Leader-Match Theory*) (Northouse, 2010). Stilovi vodstva se, pritom, opisuju kao *usmjereni na zadatak* i *usmjereni na odnose.* Vođe usmjereni na zadatak su primarno zainteresirani za ostvarenje cilja, dok su vođe usmjereni na odnose više zainteresirani za razvijanje bliskih međuljudskih odnosa. U svrhu mjerenja stila vodstva je razvijen upitnik najmanje poželjnog suradnika (engl. *Least Preferred*

Coworker Questionnaire). Vođa koji ostvaruje visoki rezultat na toj ljestvici se smatra usmjerenim na odnose, dok je onaj vođa koji ostvaruje nizak rezultat usmjeren na zadatak.

S druge strane, obilježja situacije koji određuju uspješnost vodstva podrazumijevaju *odnos između vođe i članova, strukturu zadatka* i *moć položaja vođe* (Luthans, 2010). Odnos između vođe i članova obilježava ozračje i stupanj sigurnosti, odanosti i privlačnosti koje sljedbenici osjećaju prema svojem vođi. Struktura zadatka se odnosi na stupanj jasnoće i određenosti zahtjeva zadatka, dok moć položaja podrazumijeva količinu autoriteta koju vođa izražava putem nagrađivanja ili kažnjavanja sljedbenika. Navedena tri čimbenika određuju povoljnost različitih situacija u organizaciji, a kojima odgovaraju različiti stilovi vodstva. Naime, osnovna pretpostavke ove teorije je da su vođe koji su usmjereni na zadatak uspješni i u vrlo nepovoljnim i u vrlo povoljnim situacijama, dok su vođe usmjereni na ljude uspješni samo u umjereno povoljnim situacijama. Isto tako, budući da se individualni stil vodstva teško može mijenjati, zaključuje se da se u cilju optimalne učinkovitosti dana situacija mora prilagoditi vođi ili, ukoliko to nije moguće, da se za svaku konkretnu situaciju odabere vođa čiji stil vodstva odgovara njenim zahtjevima (Robbins i Judge, 2013).

Unatoč njezinoj popularnosti u znanstvenim i stručnim krugovima, evaluacija Fiedlerove kontingencijske teorije ukazuje na određene nedostatke i propuste koje valja spomenuti (Northouse, 2013; Robbins i Judge, 2013). Kao prvo, teorija nije u potpunosti objasnila razloge zbog kojih su vođe određenog stila uspješni u samo određenim situacijama. Nadalje, s aspekta praktične primjene se ističe da su identificirane situacijske varijable složene i teško odredive te da ne postoje točno određene preporuke za rješavanje nesklada između vođe i situacije. Posljednja se kritika odnosi na metodološku dimenziju istraživanja, tj. na ljestvicu najmanje poželjnog suradnika za koju se navodi da nema pojavnu valjanost, da nije usklađena s drugim mjerama vodstva te da je nije jednostavno ispravno popuniti.

Situacijska teorija vodstva (Hersey i Blanchard, 1969) je nastala na temelju teorije 3D stila upravljanja (Reddin, 1967), te je tijekom godina u nekoliko navrata modificirana od strane samih autora (Blanchard, 1985; Hersey i Blanchard, 1977, 1988), ali i temeljem suradnje s drugim teoretičarima (Blanchard et al., 1985, 1993). Pritom je najčešće primjenjivan i citiran model poznat pod nazivom *II. situacijsko vodstvo* (engl. *Situational Leadership II – SLII*) (Blanchard, 1985) koji predstavlja proširenu i preoblikovanu inačicu originalnog modela

(Hersey i Blanchard, 1969). Njime je određeno da uspješno vodstvo ovisi o usklađenosti stila vodstva i razvojne razine sljedbenika. Pritom su kao stilovi vodstva uključeni *ponašanje usmjereno na zadatak* i *ponašanje usmjereno na odnose* (Northouse, 2013). Ponašanje usmjereno na zadatak (usmjeravanje) podrazumijeva određivanje ciljeva i metoda vrednovanja, postavljanje vremenskih rokova, definiranja uloga i slično, dok ponašanje usmjereno na odnose (podrška) uključuje dvosmjernu komunikaciju te pružanje socijalne i emocionalne podrške.

Razvojna razina sljedbenika predviđena *SLII* modelom se odnosi na stupanj *sposobnosti i spremnosti podređenih* za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti. Visoki stupanj razvoja sljedbenika podrazumijeva posjedovanje samopouzdanosti, motivacije i vještine za obavljanje određenog zadatka. Ovisno o stupnju razvoja podređenih, vođe moraju primijeniti jedan od četiri propisanih stilova vodstva koji se međusobno razlikuju prema stupnju usmjeravanja odnosno podrške: usmjeravajući stil (jako usmjeravanje i slaba podrška), trenerski stil (jako usmjeravanje i jaka podrška), podržavajući stil (jaka podrška i slabo usmjeravanje) i delegirajući stil (slaba podrška i slabo usmjeravanje) (Northouse, 2010). Usmjeravajući stil vodstva odgovara niskoj razvojnoj razini sljedbenika gdje je potrebno i jako usmjeravanje i jaka podrška, dok delegirajući stil vodstva odgovara podređenima na visokom stupnju razvoja, koji zahtijevaju autonomiju i odgovornost u izvršavanju zadataka.

Za razliku od Fiedlerovog modela koji zagovara stalni stil vodstva, situacijska teorija vodstva propisuje prilagodljivost i fleksibilnost ponašanja vođa u skladu s napredovanjem odnosno nazadovanjem podređenih na razvojnom kontinuumu. Navedeno se smatra najvećom prednosti ovoga pristupa. S druge strane, kao osnovni nedostatak teorije se navodi nedovoljna teorijska utemeljenost i objašnjenje razvojnih razina podređenih u modelu (Northouse, 2013).

Teorija put-cilj (House, 1971) naglašava motivacijsku ulogu vođa koji svojim ponašanjem potiču radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika. Naslanjajući se na teoriju očekivanja (Vroom, 1964), House (1971) sugerira da je osnovni cilj vođa motivirati podređene putem utjecaja na njihovu percepciju glede posljedica odnosno ishoda različitih razina zalaganja. Pritom se pretpostavlja da će podređeni biti motivirani ako smatraju da su sposobni izvršiti zadatak, ako vjeruju da će njihovi napori rezultirati sigurnim ishodom i ako vjeruju da će nadoknade za njihov rad biti vrijedne truda. House i Mitchell (1974) dodaju da vodstvo, također, motivira podređene kada podučavanjem i usmjeravanjem pojašnjava i olakšava put do

cilja, kada uklanja prepreke na putu ostvarenja cilja te kada oblikuje posao na način da zaposlenicima pruža osobno zadovoljstvo.

Prema teoriji put-cilj, situacijski čimbenici koji određuju primjereni stil vodstva se odnose na *obilježja podređenih* i *obilježja situacije* u kojoj djeluju. Obilježja podređenih određuju kako oni percipiraju ponašanje vođe, a okupljeni su oko potrebe za pripadanjem, potrebe za strukturom, želje za nadzorom, i samopercipirane razine sposobnosti za zadatak. Obilježja situacije uključuju dizajn zadatka podređenih, formalni sustav autoriteta u organizaciji i primarnu radnu skupinu podređenih (Northouse, 2010). Obzirom na navedene kontekstualne čimbenike, inicijalno su identificirana četiri različita ponašanja vođe: *usmjeravajuće, podržavajuće, surađujuće* i *usmjereno na postignuće* (House i Mitchell, 1974), kojima su u kasnijoj reviziji teorije (House, 1996) pridodana sljedeća četiri tipa ponašanja: *poticanje rada, procesi grupno orijentiranih odluka, predstavljanje i umrežavanje radne skupine* i *vrijednosno zasnovano ponašanje*. Osnovna poruka je sadržana u odabiru one vrste ponašanja vođe koje će podređenima pružiti ono što im nedostaje u radnoj okolini, odnosno pomoći im u nastojanjima da nadoknade nedostatke u vlastitim sposobnostima. Tako će usmjeravajući stil vodstva biti primjeren kada su zadaci nedovoljno određeni, organizacijska pravila i postupci nejasni, a zaposlenici autoritarni i dogmatični. S druge strane, podržavajući stil vodstva daje najbolje rezultate u uvjetima visoko strukturiranih, ponavljajućih i rutinskih zadataka koji dovode do nezadovoljstva i izražene potrebe za pripadanjem zaposlenika (Northouse, 2010).

Unatoč sveobuhvatnom modelu teorije put-cilj koji prepoznaje brojne načine na koje vođa, putem motivacije, utječe na radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika, osnovna se kritika teorije odnosi na njenu složenost odnosno uključivanje prevelikog broja čimbenika i stilova vodstva koji otežavaju tumačenje i primjenu u praksi (Northouse, 2013). Isto tako, brojna empirijska istraživanja se baziraju na testiranju pojedinačnih aspekata teorije put-cilj (većinom ispituju primjenu usmjeravajućeg i podržavajućeg vodstva) (Luthans, 2010) i samo djelomično potvrđuju njenu valjanost (Schriesheim i DeNisi, 1981).

Normativni model odlučivanja (Vroom i Yetton, 1973) je fokusiran na proces donošenja odluka kao ključne determinante učinkovitosti vodstva koja utječe na grupnu i organizacijsku uspješnost. Naime, postupak odlučivanja koji vođa koristi utječe na kvalitetu

odluke i njezinu prihvaćenost od strane podređenih. Te dvije medijacijske varijable zajednički određuju učinkovitost odluke nakon njezine implementacije. Poput ostalih situacijskih pristupa vodstvu, normativni model odlučivanja (Vroom i Yetton, 1973) podrazumijeva da na proces donošenja odluke utječu razni kontekstualni čimbenici te, stoga, propisuje postupke odlučivanja koji će biti najučinkovitiji u svakoj od nekoliko specifičnih situacija. Revidirani model (Vroom i Jago, 1988) uklanja određene nedostatke prvotnog modela te uvodi odrednice koje vođi omogućuju određivanje prioriteta među različitim kriterijima i koje primjenom kriterija svode skupinu istovjetnih postupaka na jednu proceduru.

Vroom i Yettonov model (1973) je normativan utoliko što propisuje stablo odlučivanja koje se sastoji od pet primjerenih stila vodstva obzirom na sedam identificiranih kontingencijskih varijabli s popratnim dijagnostičkim pitanjima. Stilovi vodstva se međusobno razlikuju prema stupnju uključenosti odnosno participacije podređenih u procesu donošenja odluka, tj. predstavljaju ljestvicu autokratskih pristupa (AI i AIII), konzultativnih pristupa (CI i CIII) te participativnog ili grupnog odlučivanja (GII) (Yukl, 2013). Obilježja situacije koje moderiraju učinak postupaka odlučivanja na kvalitetu odluke i njeno prihvaćanje se odnose na: 1) količinu relevantnih informacija kojima raspolažu vođa i podređeni, 2) vjerojatnost da će podređeni prihvatiti autokratsku odluku, 3) vjerojatnost da će podređeni surađivati ako im se omogući participacija, 4) količinu neslaganja među podređenima glede poželjnih alternativa, i 5) stupanj do kojega je problem odlučivanja nestrukturiran te zahtijeva kreativno rješavanje problema. Također se uzimaju u obzir i sljedeća pitanja: 1) je li odluka važna ili nevažna, i 2) hoće li odluka biti prihvaćena od strane podređenih u slučaju da oni nisu uključeni u njezino donošenje (Yukl, 2002).

Normativni model odlučivanja se smatra kontingencijskom teorijom vodstva koja je u najvećoj mjeri empirijski potvrđena. Njegove se prednosti odnose na izdvajanje specifičnih aspekata ponašanja, uključivanje značajnih intervenirajućih varijabli te identificiranje situacijskih obilježja koji moderiraju odnos između ponašanja i ishoda. Ipak, taj model razmatra samo jedan aspekt vodstva i njegova ga složenost čini teško primjenjivim u praksi (Yukl, 2013).

Općenito govoreći, smatra se da dvosmislenost i konceptualna nedorečenost kontingencijskih teorija otežava postupak njihova testiranja (Schriesheim i Kerr, 1977; Yukl, 1989), zbog čega su rezultati empirijskih istraživanja često nedosljedni i teško razumljivi (Yukl,

2013). Također, većina je kontingencijskih teorija formulirala 70-ih godina prošlog stoljeća. U suvremeno se doba postavlja naglasak na procese vodstva koji određuju način na koji sljedbenici promatraju sebe i svoj posao, kao i na *integrativni pristup vodstvu* koji uključuje istodobno ispitivanje više aspekata vodstva (osobine, ponašanje, utjecajne procese i situacijske varijable) (Day, 2014). Integrativni pristup vodstvu, odnosno sagledavanje specifičnih procesa vodstva kojima vođe utječu na sljedbenike, je sadržano u suvremenim teorijama vodstva kao što su *karizmatsko, transformacijsko, autentično* i *vodstvo služenja* (Luthans 2010; Robbins i Judge, 2013; Yukl, 2013).

2.1.4. Razine konceptualizacije vodstva

Osim klasifikacije vodstva prema različitim aspektima odnosno temeljima učinkovitosti vodstva, ono se, također, može sagledavati obzirom na razinu analizu na kojoj je konceptualizirano. Budući da je pitanje razine analize važno za izgradnju istraživačkog modela ove doktorske disertacije, ono se detaljnije prikazuje u nastavku.

Razina analize označava entitete ili objekte istraživanja koji čine osnovu definicije konstrukata, operacionalizacije mjera, kao i empirijskih ispitivanja teorijski pretpostavljenih veza i odnosa (Dansereau i Yammarino, 2000; Yammarino i Dansereau, 2002). Prema razini analize odnosno vrsti konstrukata koji se koriste u opisu vođa i njihova utjecaja na sljedbenike, vodstvo se može opisati kao (Yukl, 2013: 14):

- Intraindividualni proces,
- Dijadni proces,
- Grupni proces,
- Organizacijski proces.

Intraindividualni pristup označava usredotočenost na procese unutar jednog pojedinca. Točnije, intraindividualni pristup opisuje odlučivanje, osobine, ponašanje, vrijednosti, vještine i motivaciju individualnog vođe. Međutim, budući da, kao što je istaknuto u prošlome poglavlju, većina definicija sagledava vodstvo kao proces utjecaja između pojedinaca, teorije vodstva koje promatraju samo atribute vođe su rijetke. One se primarno vežu uz teorije koje razmatraju prirodu rukovoditeljskog (menadžerskog) posla i zahtjeve koji se vežu uz njegovo obavljanje. Među njima se izdvajaju Mintzbergova (1973) taksonomija menadžerskih uloga te teorija zahtjeva, ograničenja i izbora (Stewart, 1967). Suvremene teorije vodstva, kao što su

etično (Trevino et al., 2003), autentično (Luthans i Avolio, 2003), duhovno (Fry, 2003) i vodstvo služenja (Greenleaf, 2002), također ističu značenje osobina vođa, no one pritom uzimaju u obzir i ostale čimbenike uspješnog vodstva.

Dijadni pristup je usmjeren na odnos između vođe i pojedinačnog sljedbenika (podređenog). Većina dijadnih teorija se usredotočuje na ponašanje vođa kao izvora utjecaja, te na rezultirajuće promjene stavova, motivacije i ponašanja pojedinog individualnog sljedbenika. Pritom u teoriju može, ali i ne mora biti, uključen recipročni utjecaj između vođe i sljedbenika. Kao ogledni primjer dijadne teorije vodstva se najčešće ističe teorija razmjene vođa-član (Graen i Uhl-Bien, 1995) koja opisuje kako se dijadni odnosi razvijaju u vremenu i poprimaju različite oblike – od usputnih razmjena do suradničkog udruženja sa zajedničkim ciljevima i uzajamnim povjerenjem. Također valja istaknuti da su neke od suvremenih teorija vodstva kao što su transformacijsko (Bass, 1996) i karizmatsko vodstvo (Conger i Kanungo,1998) inicijalno konceptualizirane kao dijadne.

Grupni pristup naglašava utjecaj vođe na kolektivne procese koji određuju uspješnost grupe (tima). Ključna tema unutar ovog pristupa se odnosi na objašnjavanje procesa utjecaja putem kojih vođe doprinose učinkovitosti grupe, a koja je određena time koliko je - u smislu utroška rada i ostalih resursa, posao dobro organiziran; koliko su članovi predani obavljanju svojih radnih uloga; koliko su članovi uvjereni da će moći uspješno izvršiti zadatak, te koliko članovi jedan drugome vjeruju i surađuju na postizanju zajedničkih ciljeva. Navedenim su se pitanjima u najvećoj mjeri bavili bihevioralni znanstvenici u proteklih više od pet desetljeća, pri čemu su recentna empirijska istraživanja pokazala da utjecaj vođe na uspješnost grupe (tima) ovisi o obilježjima grupe i situacije (Burke et al., 2006; Hülsheger et al., 2009). Grupni pristup je, također, prisutan na području teorije socijalne razmjene (Hollander, 1958; Jacobs, 1970) koja preispituje razloge zbog kojih su neki članovi utjecajniji od drugih, odnosno identificira čimbenike koji određuju odabir vođe.

Organizacijski pristup opisuje vodstvo kao proces koji djeluje unutar organizacije kao otvorenog sustava u kojemu se grupe pojavljuju kao podsustavi (Fleishman et al., 1991, Katz i Kahn, 1978). Promatranje organizacije kao otvorenog sustava podrazumijeva da se ona sastoji od promjenjivih interesnih grupa koje formiraju zajedničke ciljeve putem pregovaranja, struktura veza i aktivnosti, a čiji su ishodi pod snažnim djelovanjem okruženja (Scott, 1987).

To znači da se organizacija mora konstantno prilagođavati okruženju, tj. anticipirati potrebe klijenata, procjenjivati planove i akcije konkurenata te identificirati proizvode i usluge koje organizacija može uspješno plasirati na tržište. Aktivnosti koje se smatraju relevantnima za proces prilagodbe uključuju prikupljanje i interpretiranje informacija iz okruženja, identificiranje prilika i prijetnji, razvoj učinkovitih strategija prilagodbe okruženju, izazivanje povoljnog dojma kod ljudi izvan organizacije, kao i zadobivanje potpore ljudi o kojima organizacija ovisi (Yukl, 2013). Navedene aktivnosti označavaju najvažnije aspekte strateškog vodstva koje naglašava ulogu vrhovnih vođa u nastojanjima da se organizacija uspješno suoči s izazovima globalizacije, rasta međunarodne konkurencije i strelovitih tehnoloških i društvenih promjena (Cannella i Monroe, 1997).

2.1.5. Vodstvo u hotelijerstvu

U hotelijerstvu, kao i ostalim radno-intenzivnim djelatnostima, organizacije uvelike ovise o ljudskom čimbeniku (West i Tonarelli-Frey, 2008), a što proizlazi iz temeljnog obilježja hotelske usluge koja podrazumijeva nemogućnost odvajanja usluge od pružatelja usluge (Wirtz et al., 2008). Hotelski zaposlenici na svim organizacijskim razinama, a osobito oni na prvim linijama značajno utječu na postizanje organizacijske uspješnosti i ostvarenje konkurentske prednosti hotelskih poslovnih sustava (Ottenbacher, 2007). Naime, prema teorijskom okviru lanca usluga-profit (engl. *Service-Profit-Chain*) (Heskett et al., 1997), zadovoljstvo zaposlenika se, putem percepcije kvalitete pružene usluge, prenosi na zadovoljstvo i odanost gostiju, utječući tako na rast i profitabilnost hotelske organizacije. Činjenica da stil vodstva dokazano utječe na razinu zadovoljstva i radne uspješnosti zaposlenika (Hoch et al., 2016) ukazuje na golemi značaj i ulogu vodstva u hotelijerstvu. Unatoč tome, vodstvo je jedna od manje istraživanih tema u području hotelijerstva (Øgaard et al., 2008) pa, stoga, postoji svega nekoliko istraživanja koji ispituju prirodu vodstva u specifičnom kontekstu hotelske industrije. usmjerenim na zadatak, dok novija istraživanja (Clark et al, 2009; Quintana et al., 2015; Schuckert et al., 2018; Tracey i Hinkin, 1994) ukazuju na važnost ponašanja vođa usmjerenih na ljude. Budući da vodstvo određuju i kontekstualni čimbenici, kao i faze razvoja poduzeća, smatra se da ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje najuspješnijeg stila vodstva u hotelijerstvu (Mullins i Dossor, 2013: 271).

Tablica 3. Istraživanja vodstva u hotelijerstvu

Autor i godina	Doprinos	Uzorak	Metodologija
Ley (1978)	Istraživanjem se ispituju Mintzbergove menadžerske uloge na uzorku generalnih direktora hotela.	7	Strukturirano promatranje
Nebel i Stearns (1977)	Istraživači ispituju kontekst hotelskog posla i zaključuju da je prikladniji Fiedlerov stil vodstva usmjeren na zadatak.	594	Upitnici nezavisnih istraživača na različitim lokacijama
Arnaldo (1981)	Ispitivanje Mintzbergovih menadžerskih uloga na uzorku generalnih direktora hotela rezultira spoznajom da je uloga vođe najvažnija.	194	Klasifikacija menadžerskih poslova
Keegan (1983)	Studija je pokazala da menadžeri rijetko primjenjuju participativni stil vodstva, iako ga smatraju učinkovitim.	*NA*	Deskriptivna analiza, ispitivanje utjecaja društva na vodstvo u hotelijerstvu
Worsfold (1989)	Određivanje profila ličnosti generalnih direktora hotela na temelju istraživanja Državnog sveučilišta u Ohiou tj. razlikovanja strukturirajućeg i brižnog ponašanja vođe.	28	Upitnik vodstva i polustrukturirani intervju
Shortt (1989)	Na temelju klasifikacije radnih aktivnosti prema Mintzbergovim menadžerskim ulogama, dolazi se do zaključka da je najvažnija uloga rješavanja poremećaja (engl. *Disturbance Handler*).	62	Upitnik menadžerskog posla (McCall et al., 1980)
Tracey i Hinkin (1994)	Temeljem usporedbe transakcijskog i transformacijskog stila vodstva u hotelskoj organizaciji, istraživači zaključuju da učinkovitost proizlazi iz transformacijskog ponašanja.	6	Višefaktorski upitnik vodstva (Bass, 1990)
Clark et al. (2009)	Autori sugeriraju da je osnažujući (transformacijski) stil vodstva najprimjereniji za *frontline* hotelske zaposlenike.	1,003	Upitnik procjene ponašanja vođe - LBDQ XII (Cook et al., 1981)
Quintana et al. (2015)	Istraživanje pokazuje da je radna uspješnost zaposlenika vezana za pozitivne uzore i nagrade.	191	Višefaktorski upitnik vodstva - MLQ (5X) (Bass i Avolio,1997)

Autor i godina	Doprinos	Uzorak	Metodologija
Schuckert et al. (2018)	Rezultati istraživanja pokazuju da autentično vodstvo ostvaruje snažniji utjecaj na individualne ishode nego transformacijsko vodstvo.	336	ALI (Neider i Schriesheim, 2011)

Izvor: prilagođeno prema Clark, M. D. Hartline i K. C. Jones, The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality, 2009; R. Pittaway, R. Carmouche i E. Chell, The way forward: Leadership research in the hospitality industry, 1998; T. A. Quintana, S. Park i Y. A. Cabrera, Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels, 2015; M. Schuckert, T. T. Kim, S. Paek i G. Lee, Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behaviour, 2018.

Prethodna istraživanja (Tablica 3) su u većoj mjeri usmjerena na isticanje važnosti vodstva u hotelijerstvu, a manje na identificiranje specifičnosti i zahtjeva vodstva u hotelijerstvu, tj. načina na koji vođe hotelskih organizacija mogu poboljšati svoju učinkovitost. Pritom valja imati na umu da je navedeno rezultat spomenutih konceptualnih poteškoća na širem području teorije vodstva, kao i nemogućnosti generaliziranja rezultata pojedinih istraživanja na cjelokupnu djelatnost (Pittaway et al., 1998). Prikazana istraživanja vodstva u hotelijerstvu daju kontradiktorne rezultate. Studije izvršene 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća (Keegan, 1983; Nebel i Stearns, 1977; Worsfold, 1989) sugeriraju da je učinkovitost vodstva povezana s ponašanjem vođe. Ipak, kao općenite smjernice za uspješnost vođa u 21. stoljeću se, sa stajališta vodstva temeljenog na ponašanju, navode sljedeći obrasci ponašanja vođa (Cutler, 2010: 77):

- Promovirati organizaciju kao poželjnog poslodavca,
- Poticati zaposlenike na dugoročnu suradnju,
- Suočavati se s negativnom reputacijom hotelske industrije,
- Stvarati multikulturalno radno okruženje,
- Djelovati kao dio tima i educirati njegove članove,
- Reagirati na utjecaje čimbenika iz vanjskog okruženja,
- Ovlastiti zaposlenike na prvim linijama kako bi nadmašili očekivanja gostiju,
- Upoznati zaposlenike s organizacijskim ciljevima,
- Uvesti korporativnu društvenu odgovornost.

Isto se tako, s aspekta vodstva temeljenog na osobinama, u literaturi uobičajeno izdvajaju sljedeće poželjne osobine suvremenih hotelskih menadžera (Mullins i Dossor, 2013: 243; Woods i King, 2010: 61):

- Samokontrola,
- Istančani osjećaj za nematerijalne, pozitivne životne vrijednosti,
- Snažan poriv za djelovanjem,
- Nesklonost promjenama raspoloženja;
- Suosjećanje,
- Ravnoteža privatnog i poslovnog života,
- Duhovni rast,
- Suradnja i uključivanje sljedbenika,
- Samosvjesnost,
- Nekonvencionalnost.

Temeljem pregleda literature na području hotelskog menadžmenta se zaključuje da u hotelijerstvu tradicionalno prevladava autokratski stil vodstva koji je usmjeren na zadatak i gdje moć vođe proizlazi iz njegovog hijerarhijskog položaja. Međutim, uslijed globalnih promjena koje su zahvatile hotelsku industriju koncem 20. stoljeća (poput, primjerice, stagnacije gospodarstva, promjene društvenih vrijednosti te nedostatka radne snage) raste značaj suvremenih stilova vodstva (transformacijskog, autentičnog i vodstva služenja) koji stavljaju naglasak na međuljudske odnose, povjerenje i autonomiju sljedbenika (Mullins i Dossor, 2013).

2.2. Autentično vodstvo

Ubrzani razvoj znanstvene misli na polju vodstva je u proteklom desetljeću iznjedrio nova promišljanja o prirodi i načinu proučavanja tog fenomena. Naime, dok je tradicionalna teorija o vodstvu primarno proučavala ulogu i značaj samoga vođe, u novije se vrijeme fokus istraživanja pomiče na sljedbenike te na uvažavanje organizacijskog i društvenog konteksta (Day, 2014). Istodobno, političko-ekonomske, društvene i tehnološke promjene stvaraju potrebu za novim, drugačijim oblikom vodstva unutar organizacija. Pojavom terorizma, recesije i korporativnih skandala odnosno primjera neetičnog vodstva na prijelazu stoljeća, javlja se zahtjev za moralnim, odgovornim i vjerodostojnim vođama (Northouse, 2013).

Autentično vodstvo (engl. *Authentic Leadership*) je suvremena teorija vodstva koja nastaje kao odgovor na spomenuta globalna, političko-ekonomska previranja i nesigurnosti u društvu, a s ciljem pružanja 'moralnog kompasa', suzbijanja posljedica neetičnog upravljanja, promicanja društveno odgovornog poslovanja te osiguranja dobrobiti i razvoja zaposlenika (Algera i Lips-Wiersma, 2014). Ona se razvija temeljem spoznaja na području vodstva, pozitivnog organizacijskog ponašanja, pozitivne psihologije te etike (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005). Naime, autentične vođe karakteriziraju pozitivne psihološke osobine i visoko-moralni karakter (Luthans i Avolio, 2003), samosvjesnost i djelovanje na osnovi osobnih uvjerenja (Avolio i Gardner, 2005). Povrh individualne autentičnosti vođe, autentično vodstvo podrazumijeva i autentičnost odnosa između vođe i sljedbenika koje odlikuje transparentnost, otvorenost i povjerenje te promicanje osobnog i profesionalnog razvoja sljedbenika (Gardner et al., 2005; Luthans i Avolio, 2003; May et al., 2003). Drugim riječima, autentično vodstvo se inicijalno sagledava kao proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samo-regulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako njihov pozitivan samo-razvoj (Luthans i Avolio, 2003). Ovakva konceptualizacija autentičnoga vodstva, koja obuhvaća sagledavanje vođe, sljedbenika, organizacijskog konteksta i utjecajnih procesa na različitim razinama analize označava integrativan (Luthans i Avolio, 2003) i višerazinski (Avolio i Gardner, 2005) pristup vodstvu. U kasnijim se konceptualizacijama (Walumbwa et al., 2008) fokus istraživanja premješta s autentičnosti na razvojnu dimenziju autentičnih vođa i autentičnih sljedbenika, koja autentično vodstvo čini relativno promjenjivim (engl. *State-Like*) te podložnim organizacijskim treninzima i edukacijama.

Kao što je spomenuto, teorija autentičnog vodstva se razvija na zasadama škole pozitivnog organizacijskog ponašanja (engl. *Positive Organizational Behavior*) (Luthans et al., 2007) koja u znanstvenoj literaturi označava promjenu paradigme u smislu odmaka od istraživanja „negativnosti“ tj. organizacijskih nepravilnosti i nedostataka (kao što su, primjerice, manje produktivni zaposlenici, neetični i neučinkoviti menadžeri, agresija i stres na radnome mjestu te neučinkovite strategije, organizacijske strukture i kulture), odnosno fokusiranja na pozitivne individualne ishode koji doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva u uvjetima globaliziranog i neizvjesnog poslovnog okruženja. Također, naslanjajući se na principe pozitivne psihologije, kao novog službenog smjera u psihologiji (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000), škola pozitivnog organizacijskog ponašanja uvodi nove, tj.

nedovoljno istražene psihološke karakteristike koje su povezane s radnom uspješnošću zaposlenika. Riječ je o *psihološkom kapitalu* kao kompozitnom faktoru kojega sačinjavaju: samoučinkovitost (uvjerenje da će poduzimanjem neophodnih aktivnosti uspjeti u izazovnim zadacima), optimizam (stvaranje pozitivnog očekivanja o sadašnjem i budućem uspjehu), nada (ustrajnost prema ciljevima) i psihološka otpornost (oporavljanje i napredovanje nakon problema i nedaća u cilju ostvarenja uspjeha) (Luthans et al., 2007). Značaj psihološkog kapitala proizlazi iz njegovih temeljnih obilježja, a to su: relativna promjenjivost i podložnost razvoju, snažno teorijsko-istraživačko uporište, valjana mjerljivost te utjecaj na poželjne stavove, ponašanje i radni učinak zaposlenika. Točnije, u teoriji autentičnog vodstva se psihološki kapital promatra kao važna prethodnica, ali i posljedica autentičnog vodstva. Naime, psihološki kapital vođe potiče razvoj autentičnog vodstva koji, putem utjecajnih procesa osobne identifikacije i pozitivnog modeliranja, rezultira većom razinom psihološkog kapitala i autentičnosti sljedbenika (Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Illies, et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) što se odražava na uspješnost subjekata na različitim razinama analize (individualnoj, grupnoj i organizacijskoj) (Yammarino et al., 2008).

Iako su istraživanja autentičnosti starijega datuma, autentično vodstvo se razvija u posljednjih 15-ak godina. Naime, potaknuti spomenutim saznanjima na području pozitivne psihologije i pozitivnog organizacijskog ponašanja, F. Luthans i B. Avolio objavljuju 2003. godine prvi članak o novom, pozitivnom stilu vodstva kojega nazivaju 'autentičnim'. Nakon toga je 2004. godine, u organizaciji *Gallup Leadership Institute*, temi autentičnog vodstva posvećena čitava konferencija vodstva održana na Sveučilištu u Nebraski, a što je rezultiralo objavom sljedećih dviju publikacija: 1) posebno izdanje časopisa *Leadership Quarterly* (2005); i 2) Monografija vodstva i menadžmenta pod nazivom „*Authentic Leadership Theory and Process: Origins, Effects and Development*“ (2005). Koncipiran kao pozitivni stil vodstva koji stvara povjerenje i osjećaj sigurnosti sljedbenika u turbulentnim i kriznim vremenima, autentično vodstvo od tada privlači značajnu pozornost znanstvenika u području vodstva i menadžmenta (Banks et al., 2016). Navedeno je rezultiralo objavom velikog broja teorijskih i empirijskih radova kojima se dokazuje značaj autentičnog vodstva za razvoj i poticanje pozitivnih stavova, ponašanja i radne uspješnosti sljedbenika. Međutim, unatoč takvoj popularnosti u znanstvenim, ali i stručnim krugovima (George, 2003), do danas nije postignut konsenzus glede univerzalne definicije tog koncepta, već se one razlikuju obzirom na promatrani aspekt procesa vodstva (Gill i Caza, 2018; Yukl, 2013). Različite konceptualizacije

i modeli autentičnog vodstva, kao i dosezi provedenih empirijskih istraživanja, se prikazuju u nastavku.

2.2.1. Koncept autentičnosti

Koncept autentičnosti, koji je duboko ukorijenjen u filozofiji i psihologiji te implicira vlastito razumijevanje i prihvaćanje te dosljednost unutarnjim uvjerenjima i stavovima (Harter, 2002), u kontekstu autentičnog vodstva nije samorazumljiv. Naime, autentično vodstvo se primarno promatra kao temelj svih pozitivnih oblika vodstva - kao što su, primjerice, etično i transformacijsko vodstvo (Avolio et al., 2004; Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005, Ilies et al., 2005; May et al., 2003). Naziv 'autentično' se, stoga, koristi kako bi se opisali izvorni, temeljni elementi pozitivnog vodstva (Luthans i Avolio, 2009). Osim toga, autentični vođe nisu samo svjesni svojih razmišljanja i ponašanja, već su upoznati i sa snagama, znanjima i vrijednostima svojih suradnika s kojima ostvaruju pozitivne odnose temeljene na međusobnom povjerenju (Avolio et al., 2004). Obzirom na značaj autentičnosti za razvoj teorije autentičnog vodstva, u nastavku se koncept autentičnosti pobliže opisuje.

Pojam autentičnosti (engl. *Authenticity*) potječe iz starogrčke filozofije, gdje je podržan aforizmima poput 'poznavati sebe' (engl. *To Know Thyself)* i 'biti dosljedan unutarnjim uvjerenjima' (engl. *To Thine Own Self Be True*) (Avolio i Gardner, 2005: 319). Pritom se autentičnost povezuje sa specifičnim oblikom sreće ili blaženstva (eudaimonijom) koja, za razliku od hedonizma, proizlazi iz uspješnog obavljanja aktivnosti koje odražavaju nečiji pravi poziv (Kernis i Goldman, 2006). U suvremeno doba je koncept autentičnosti prisutan u radovima na području humanističke psihologije (Rogers, 1959, 1963; Maslow 1968, 1971; u Avolio i Gardner, 2005) koji su fokusirani na razvoj samo-aktualiziranih osoba, tj. pojedinaca koji su usklađeni sa svojim temeljnim potrebama te koji na pravilan i jasan način sagledavaju sebe i svoj život. Takva su poimanja autentičnosti utemeljena u različitim filozofskim disciplinama poput metafizike i ontologije, tj. u specifičnim pravcima kao što su egzistencijalizam i fenomenologija (Kernis i Goldman, 2006). Prema istaknutim autorima na području egzistencijalizma (kao što su J. P. Sartre, M. Heidegger, S. Kierkegaard i F. Nietzche), ključni aspekt autentičnosti je sadržan u sposobnosti pojedinca da nadilazi društveno-povijesne običaje i postaje ono što on zaista jest (Golomb, 1995).

U istraživanjima autentičnog vodstva se najčešće izdvaja definicija autentičnosti koja podrazumijeva „ preuzimanje odgovornosti za vlastita iskustva, misli, emocije, potrebe, želja i uvjerenja, tj. samosvjesnost i djelovanje u skladu s unutarnjim razmišljanjima i vjerovanjima“ (Harter, 2002: 382). Pritom se naglašava da autentičnost ne označava ili/ili stanje (ljudi mogu biti više ili manje autentični) (Erickson, 1995), niti se smije poistovjetiti s iskrenošću i bliskošću (Trilling, 2009). Nadalje, poimanje autentičnosti koje je u najvećoj mjeri doprinijelo razvoju istaknutih modela autentičnog vodstva (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) sugerira da autentičnost podrazumijeva niz mentalnih i bihevioralnih procesa koji objašnjavaju način na koji ljudi otkrivaju i oblikuju temeljni 'osjećaj sebe', kao i način na koji se taj osjećaj prenosi na različite situacije tijekom vremena (Kernis i Goldman, 2006: 284). Ovakva definicija autentičnosti podvlači četiri obilježja autentičnog funkcioniranja ljudi: 1) samo-razumijevanje; 2) otvorenost glede prihvaćanja objektivne stvarnosti; 3) djelovanje; i 4) usmjerenost na međuljudske odnose. Drugim riječima, temeljni elementi autentičnosti su: samosvjesnost (kao poznavanje i vjera u vlastite misli, osjećaje, motive i vrijednosti); objektivno sagledavanje (kao prihvaćanje vlastitih pozitivnih i negativnih obilježja); ponašanje (kao djelovanje na osnovi vlastitih preferencija, vrijednosti i potreba, a ne djelovanje s ciljem zadovoljenja drugih, osiguranja nagrada ili izbjegavanja kazni); te usmjerenost na odnose (kao ostvarenje iskrenosti i otvorenosti u vezama sa suradnicima).

Međutim, valja napomenuti da najnovije objave o autentičnom vodstvu dovode u pitanje navedeno poimanje autentičnosti, njen značaj za ostvarenje pozitivnih individualnih i organizacijskih ishoda, kao i implikacije za daljnji razvoj teorije autentičnog vodstva. Tako, primjerice, Algera i Lips-Wiersma (2012) proširuju obuhvat pojma autentičnosti te osim autentičnosti vođe, predlažu i ispitivanje autentičnosti sljedbenika. Na taj način nastoje prebaciti fokus s individualnog i psihološkog aspekta autentičnosti na šire razumijevanje autentičnosti kao relacijskog i strukturalnog koncepta. U tom smislu, navode sljedeće četiri središnje teme autentičnosti sa stajališta egzistencijalizma koje ukazuju na određene nedostatke i nelogičnosti u teoriji autentičnog vodstva: 1) neautentičnost je neizbježna (teorija autentičnog vodstva proklamira kontinuum autentičnosti, mada naglašava punu autentičnost vođa i ne propisuje mehanizme i postupke koje on može primijeniti u slučaju manje autentičnosti); 2) autentičnost podrazumijevanje samostalno određivanje vlastitih vrijednosti (teorija autentičnog vodstva tvrdi da sljedbenici trebaju pomoć i vodstvo u pronalaženju vrijednosti, uvjerenja i smislenih ciljeva); 3) autentičnost ne podrazumijeva usklađenost ciljeva i vrijednosti

(autentično vodstvo sugerira da autentičnost vodi ka usklađenosti ciljeva sljedbenika, vođe i organizacije); i 4) autentičnost ne uključuje nužno etičnost (teorija autentičnog vodstva polazi od pretpostavke da je autentična osoba više dobronamjerna i moralna, u odnosu na osoba koja to nije). Nadalje, u skladu s upozorenjima istaknutih teoretičara vodstva da se u istraživanjima većinom prikazuje samo 'romantično vodstvo' tj. linearni odnos između vodstva i promatranih ishoda (Yukl, 2012), Černe i suradnici (2014) smatraju da autentičnost ne mora nužno rezultira pozitivnim ishodima, tj. da može postojati 'prevelika razina autentičnosti' koja se od strane sljedbenika percipira kao narcisoidnost vođe. Slično, Nyberg i Sveningsson (2014) dovode u pitanje pretpostavku da djelovanje u skladu s vlastitim 'ja' nužno vodi ka stvaranju pozitivnog i moralnog vodstva koje rezultira poželjnim organizacijskim ishodima. Autori ističu paradoks autentičnog vodstva u kojem vođe navode da ih njihova prirodna i izvorna osobnost čini dobrim vođama, dok istodobno moraju kontrolirati izražavanje autentičnosti kako bi bili smatrani dobrim vođama. Potonja istraživanja ukazuju na tamnu stranu autentičnog vodstva koja se - obzirom na isticanje samo pozitivnih učinaka na vođe, sljedbenike i organizaciju, u literaturi na temu autentičnog vodstva rijetko nalazi (Caza i Jackson, 2011).

2.2.2. Definicija, dimenzije i mehanizmi autentičnog vodstva

Kao što je spomenuto u uvodnom dijelu ovoga poglavlja, za autentično vodstvo ne postoji univerzalna definicija, već se one razlikuju obzirom na promatrani aspekt procesa vodstva (Dimovski et al., 2009; Yukl, 2013). Općenito govoreći, autentično vodstvo se određuje kao skup povezanih ponašanja koji označavaju način na koji vođe djeluju na sljedbenike, donose etične odluke i koriste informacije (Gill i Caza, 2018).

Definicije autentičnog vodstva (prikazane u Tablici 4) se mogu sagledavati pomoću dva različita kriterija. Prvi se odnosi na razlikovanje intrapersonalne, interpersonalne i razvojne perspektive autentičnog vodstva (Northouse, 2013). *Intrapersonalna perspektiv*a je usmjerena na samog vođu, te uključuje samopoznavanje i samoregulacijska ponašanja. Zagovornici toga pristupa (Shamir i Eilam, 2005) smatraju da autentični vođe iskazuju iskreno vodstvo, da vode na temelju vlastitih uvjerenja i to na svoj, jedinstveni način. S druge strane, pristaše *interpersonalne perspektive* (Eagly, 2005) naglašavaju da je autentično vodstvo relacijski konstrukt koji nastaje kao rezultat odnosa između vođe i sljedbenika. Riječ je o procesu koji se temelji na reciprocitetu, tj. u kojemu vođa djeluje na sljedbenike, ali i sljedbenici na vođu.

Naposljetku, sa stajališta *razvojne perspektive* (Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), autentično vodstvo se ne promatra kao fiksna osobina vođe, već kao nešto što se može izgraditi tijekom vremena.

Tablica 4. Definicije autentičnog vodstva i autentičnih vođa

Autor i godina	**Definicija**
George (2003)	Autentični vođe koriste svoje urođene sposobnosti, no, također, nastoje ispraviti svoje nedostatke. Oni vode s namjerom, svrhom i značenjem te grade trajne veze s ljudima. Nadalje, oni su dosljedni i samodisciplinirani te odbijaju kompromis kada su u pitanju principi. Autentični vođe su posvećeni samorazvoju, za što smatraju da čini temelj pozitivnog vodstva.
Luthans i Avolio (2003)	Autentično vodstvo je proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samoregulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako njihov pozitivan samo-razvoj. Autentičnog vođu odlikuju samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost, kao i transparentnost, moralnost, orijentiranost na budućnost i predanost razvoju sljedbenika.
Avolio et al. (2004)	Autentični vođe su pojedinci koji znaju tko su, što misle i kako se ponašaju. Oni su, isto tako, svjesni svojih, ali i tuđih, vrijednosti, znanja i snaga, kao i okruženja unutar kojega djeluju. Autentični vođe iskazuju samopouzdanje, nadu i optimizam te visoko-moralni karakter.
Begley (2004)	Autentično vodstvo je funkcija samopoimanja, osjetljivosti na različitosti drugih ljudi te tehničke sofisticiranosti koja rezultira sinergijom aktivnosti i djelovanja vodstva.
Shamir i Eilam (2005)	Autentični vođe se razlikuju od manje autentičnih ili neautentičnih vođa prema sljedećim karakteristikama: 1) stupanj usklađenosti uloge-osobe, tj. istaknutost uloge vodstva u njihovom samopoimanju, 2) razina jasnoće samorazumijevanja, tj. mjera u kojoj se samorazumijevanje naslanja na čvrsto utvrđene vrijednosti i uvjerenja, 3) stupanj do kojega su njihovi ciljevi međusobno usuglašeni, i 4) stupanj do kojeg je njihovo ponašanje dosljedno samopoimanju.
Ilies et al. (2005)	Autentični vođe su duboko svjesni svojih vrijednosti i uvjerenja; oni su samouvjereni, istinski, pouzdani i vjerodostojni, te se usredotočuju na izgradnju snaga sljedbenika na način da šire njihove horizonte i stvaraju pozitivno i poticajno organizacijsko okruženje.

Autor i godina	Definicija
George i Sims (2007)	Autentični vođe su 'pravi' ljudi koji su iskreni prema sebi i prema onome u što vjeruju. Oni izazivaju povjerenje i iskrenost u odnosima s drugim ljudima, koje, stoga, uspijevaju motivirati na visoku razinu radne uspješnosti. Na putu razvoja autentičnih vođa, oni se više brinu o služenju drugima, nego o svojim vlastitim uspjesima i priznanjima.
Walumbwa et al. (2008)	Autentično vodstvo podrazumijeva obrazac ponašanja vođe koji se oslanja na i promiče pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu, u cilju poticanja poticanja veće samosvijesti, internalizirane moralne perspektive, uravnotežene obradu informacije i transparentnosti odnosa vođa-sljedbenik, a što rezultira pozitivnim samorazvojem.
Whitehead (2009)	Autentični vođa usvojen je osoba koja: (1) je samosvjesna i skromna, te koja uvijek traži poboljšanje i djeluje na dobrobit drugih; (2) potiče visoku razinu povjerenja izgradnjom etičkog i moralnog okvira; i (3) je posvećena organizacijskom uspjehu u skladu s prihvaćenim društvenih vrijednostima.

Izvor: prilagođeno prema W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis i M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122.

Drugi kriterij razlikovanja definicija autentičnog vodstva se odnosi na njihovo teorijsko utemeljenje (Gardner et al., 2011). Inicijalne konceptualizacije autentičnog vodstva koje su potaknule zanimanje znanstvenika (Avolio et al., 2004; Luthans i Avolio, 2003) obuhvaćaju znanja iz *pozitivnog organizacijskog ponašanja, transformacijskog vodstva i etike*. Posljedično, njihova definicija autentičnog vodstva podrazumijeva pozitivne psihološke osobine (nadu, optimizam, samoučinkovitost i otpornost), samosvjesnost, samoregulaciju, samorazvoj i visoko-moralni karakter. Cooper i suradnici (2005) dovode u pitanje diskriminantnu valjanost takve definicije autentičnog vodstva iz koje nije sasvim razumljiva razlika između autentičnog vodstva, psihološkog kapitala i transformacijskog vodstva. Uslijedile su preciznije definicije autentičnog vodstva (Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005), koje su zasnovane na Kernisovu (2003) višedimenzionalnom konceptu *autentičnosti* kojega čine svjesnost, nepristrana obrada informacija, djelovanje i odnosi. Kulminaciju ovog pristupa označava definicija autentičnoga vodstva (Walumbwa et al., 2008) koja se naslanja na poimanje autentičnosti Kernisa i Goldmana (2006) (opisano u prethodnoj točci) te identificira četiri temeljne komponente autentičnoga vodstva: 1) samosvjesnost; 2) uravnotežena obrada informacija; 3) relacijska transparentnost; i 4) internalizirana moralna perspektiva. Navedena

je konceptualizacija poslužila kao okvir za razvoj najpoznatijeg mjernog instrumenta autentičnog vodstva pod nazivom Upitnik autentičnog vodstva (engl. *Authentic Leadership Questionnaire*) (Walumbwa et al., 2008). Na koncu valja spomenuti i konceptualizacije autentičnog vodstva koje predstavljaju alternativu navedenim definicijama temeljenima na konceptu autentičnosti. Tako, primjerice, Shamir Eilam (2005) predlažu *pristup temeljen na 'životnoj priči'* (engl. *Life-Story Approach*) prema kojemu je izgradnja životne priče glavni element razvoja autentičnih vođa. Oni, naime, sugeriraju da se autentično vodstvo uvelike oslanja na relativna značenja koje vođa pridaje svojim životnim iskustvima, a koji rezultiraju prihvaćanjem i jasnoćom samopoimanja te uspješnim spajanjem osobe i uloge. Pri definiranju koncepta autentičnog vođe, autori izdvajaju atribute poput „originalan", „izvorni", „nije kopija" te, za razliku od ostalih pristupa, ne uključuju razmatranje moralnosti. Ostale relevantne konceptualizacije se odnose na: primjenu hermeneutičke filozofije u opisu narativnog procesa kojim se razvija autentičnost vođe (Sparrowe, 2005); istraživanje uloge pozitivnih vrijednosti i emocija u izgradnji autentičnog vodstva (Michie i Gooty, 2005); i primjenu teorije neusklađenosti uloga s ciljem objašnjavanja rodne problematike i postizanja autentičnosti (Eagly, 2005). Konačno, najnovija definicija autentičnog vodstva (Whitehead, 2009) uključuje tri komponente: 1) samosvijest, svijest o drugima i razvojnu usmjerenost; 2) izgradnju povjerenja temeljenog na etičnom i moralnom djelovanju organizacije; i 3) predanost organizacijskom uspjehu utemeljenom na društvenim vrijednostima.

Iako među znanstvenicima nije postignut konsenzus glede općeprihvaćene definicije autentičnog vodstva, u empirijskim radovima prevladava spomenuta konceptualizacija Walumbwe i suradnika iz 2008. godine (Gill i Caza, 2018), prema kojoj su određene sljedeće četiri **dimenzije autentičnog vodstva**:

- Samosvjesnost,
- Internalizirana moralna perspektiva,
- Uravnotežena obrada informacija,
- Transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik.

Samosvjesnost (engl. *Self-awareness*) se odnosi na osobne uvide i spoznaje vođe. Riječ je o procesu u kojemu pojedinac razumijeva sebe, svoje snage i slabosti, kao i utjecaj kojega ima nad drugim ljudima (Kernis, 2003). Drugim riječima, samosvjesnost označava promišljanje

i prihvaćanje vlastitih vrijednosti, identiteta, emocija, motiva i ciljeva. Vođe koje odlikuju samorazumijevanje i samoprihvaćanje su percipirani kao autentični (Gardner et al., 2005).

Internalizirana moralna perspektiva (engl. *Internalized Moral Perspective*) označava internalizirani i integrirani oblik samoregulacije (Ryan & Deci, 2003) vođene unutarnjim moralnim standardima i vrijednostima (nasuprot pritiscima grupe ili društva). Riječ je o samoregulirajućem procesu jer pojedinci imaju sposobnost odrediti u kojoj će mjeri okolina na njih utjecati. Vođe koji djeluju na osnovi internalizirane moralne perspektive su percipirani kao autentični, budući da na taj način demonstriraju usklađenost ponašanja i zagovaranih vrijednosti i uvjerenja (Avolio i Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Uravnotežena obrada informacija (engl. *Balanced Processing*) je, također, samoregulirajuće ponašanje, koje uključuje donošenje odluka na temelju objektivne analize svih relevantnih informacija. Isto tako, uravnotežena obrada informacija podrazumijeva uzimanje u obzir i razmatranje tuđih mišljenja (mišljenja suradnika), čak i kada se ona suprotstavljaju uvriježenim načelima i principima poimanja stvari (Gardner et al., 2005). Vođe koji primjenjuju uravnoteženu obradu informaciju su smatrani autentičnima budući da iskazuju objektivnost i otvorenost za alternativna mišljenja i ideje.

Transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik (engl. *Relational Transparency*) označava autentično predstavljanje sebe (nasuprot lažnom ili iskrivljenom predstavljanju) u odnosima s drugima. Takva ponašanja, koja se temelje na otvorenom dijeljenju informacija te na iskazivanju vlastitih misli i emocija, izazivaju povjerenje i osjećaj sigurnosti kod sljedbenika (Kernis, 2003).

Konceptualizacija autentičnog vodstva Walumbwe i suradnika (2008) sugerira da autentični vođe nastoje iskreno razumjeti proces vodstva kako bi mogli na učinkovit način služiti drugima. U tom smislu, autentični vođe djeluju u skladu s osobnim vrijednostima i uvjerenjima, kako bi izgradili vjerodostojnost i povjerenje sljedbenika. Njihova percipirana autentičnost proizlazi iz promoviranja različitih stajališta i stvaranja prijateljskih i kooperativnih veza sa sljedbenicima. Važno je naglasiti da je spomenuta konceptualizacija

nastala modifikacijom nekih od temeljnih modela razvoja autentičnog vodstva (Luthans i Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005), koji se prikazuju u nastavku.

Mehanizmi utjecaja autentičnog vodstva opisuju način na koji autentični vođe *neizravno* utječu na sljedbenike. Naime, osim *izravnog* djelovanja putem spomenutih komponenti (samosvjesnost, internalizirana moralna perspektiva, uravnotežena obrada informacija i transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik) (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008), autentični vođe mogu djelovati na stavove i radnu uspješnost sljedbenika pomoću sljedećih utjecajnih procesa (Avolio et al, 2004; Gardner et al.; 2005; Ilies et al. 2005):

- Pozitivno modeliranje,
- Identifikacija,
- Emocionalna zaraza.

Pozitivno modeliranje (engl. *Positive Modeling*) ili 'vođenje pomoću primjera' se navodi kao ključni izvor utjecaja vođe u literaturi na području socijalno-kognitivne teorije (Bandura, 1997), etike (Trevino et al., 2000), karizmatskog (Conger i Kanungo, 1987) i transformacijskog vodstva (Bass i Avolio, 1994). Slična su shvaćanja usvojena i na području autentičnog vodstva gdje Gardner i suradnici (2005) među prvima ističu da autentični vođe utječu na razvoj sljedbenika putem iskazivanja ('modeliranja') pozitivnih vrijednosti, psiholoških stanja, ponašanja i samo-razvoja, a koje sljedbenici ponajviše usvajaju putem promatranja. Tako, primjerice, iskazivanjem samosvjesnosti, nade, optimizma i samo-učinkovitosti, autentični vođe ohrabruju sljedbenike da se upuste u proces samo-otkrivanja u kojemu oni potiču njihove prednosti i snage, a što rezultira pozitivnim radnim ishodima.

Identifikacija (engl. *Identification*) sljedbenika s vođom odnosno organizacijom predstavlja važno pitanje u teoriji vodstva općenito. Tako, Lord i Brown (2004) dokazuju da se značajni utjecaj vodstva primarno ostvaruje putem djelovanja na identitet i samopoimanje sljedbenika u radnom okruženju. Na tom tragu, Avolio i suradnici (2004) određuju da se utjecaj autentičnog vodstva ostvaruje putem osobne i socijalne identifikacije sljedbenika. Pritom se *osobna identifikacija* definira kao proces u kojemu individualna uvjerenja o nekome (vođi) postaju samoreferentna ili samodefinirajuća (Kark i Shamir, 2002). Prema tome, identificirajući se s autentičnim vođom, odnosno dijeleći njegove vrijednosti i uvjerenja, sljedbenici se

određuju kao poštene, vjerodostojne i moralne osobe (Avolio et al, 2004).Slično, *socijalna identifikacija* označava proces u kojemu se pojedinci identificiraju s grupom, ponose se pripadanjem grupi te je smatraju ključnim dijelom njihova identiteta Tajfel (1972). Autentični vođe potiču socijalnu identifikaciju sljedbenika putem stvaranja veza i odnosa temeljenih na isticanju moralnih vrijednosti, iskrenosti i integriteta. Na ovaj se način vrijednosti i moralni standardi vođe povezuju s kolektivom s kojim se sljedbenici onda identificiraju.

Emocionalna zaraza (engl. *Emotional Contagion*) podrazumijeva da kroz zajedničko izvršavanje svakodnevnih zadataka dolazi do konvergencije tj. usuglašavanja emocija i raspoloženja vođe i sljedbenika (Hatfield et al., 1994). Ilies i suradnici (2005) artikuliraju proces emocionalne zaraze kao proces uzajamnog utjecaja gdje se pozitivne emocije autentičnih vođa prenose na sljedbenike, ali i obratno. Takvo stajalište argumentiraju dvjema teorijskim pravcima. Prva je teorija proširenja i izgradnje američke psihologinje B. Fredrickson (2001), prema kojoj su pozitivne emocije vođe izrazito 'zarazne' te kreiraju uzlaznu razvojnu spiralu. Drugo je stajalište socijalnog psihologa M. Kernisa (2003) prema kojemu autentičnost (putem samosvjesnosti i relacijske transparentnosti) pogoduje nastanku pozitivnih afektivnih stanja.

Djelovanje navedenih triju utjecajnih procesa tj. mehanizama se može promatrati i u okviru jedinstvenog procesa. Naime, prema mišljenju Walumbwe i suradnika (2008), autentični vođe, koji vode pomoću primjera i iskazuju visoku razine morala, iskrenosti, integriteta i pozitivnih emocija, potiču sljedbenike na osobnu identifikaciju s vođom. Autentični vođe, isto tako, potiču socijalnu identifikaciju (identifikaciju s organizacijom) putem promicanja moralnih vrijednosti, iskrenosti i integriteta u odnosima unutar organizacije. Prema tome, identifikacija s vođom i organizacijom koja promiče transparentnost, pozitivnost, integritet i moralne vrijednosti, stvara visoku razinu povjerenja, nade, optimizma i pozitivnih emocija od strane sljedbenika, što se u konačnici odražava na njihovo zadovoljstvo i radnu uspješnost.

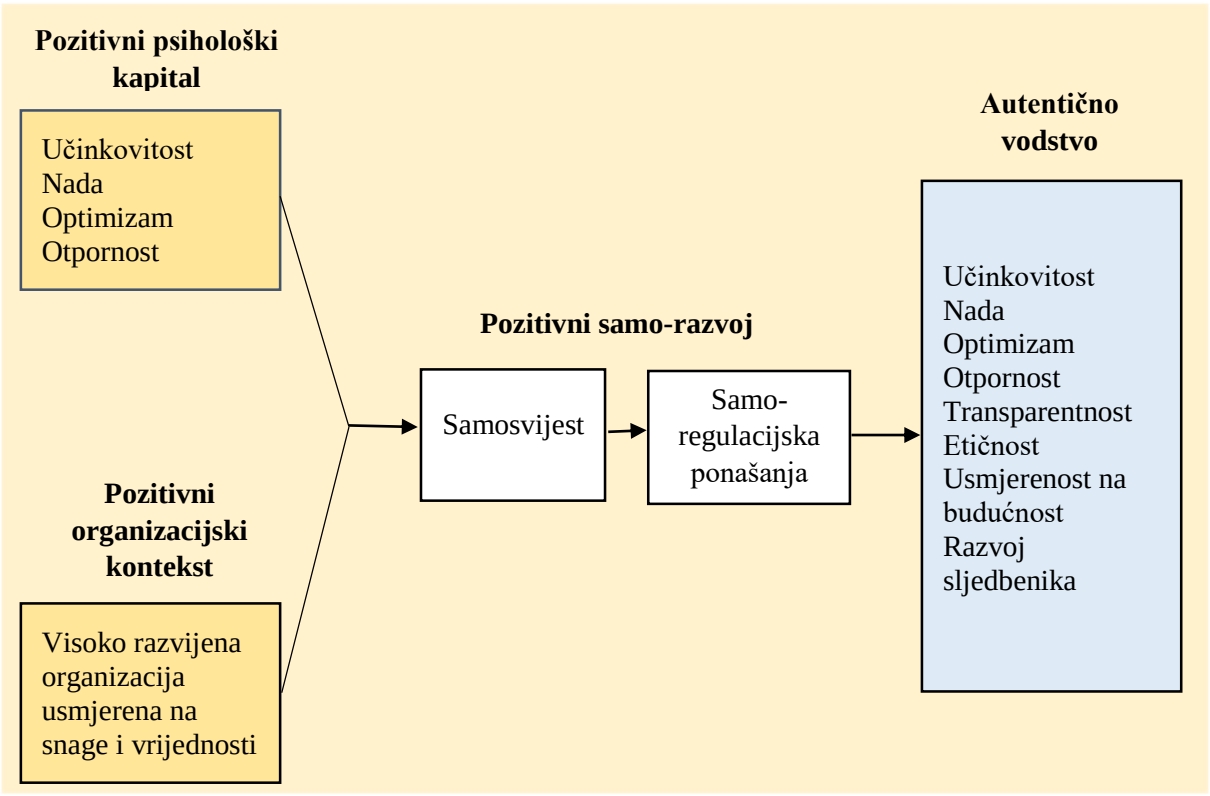
2.2.3. Modeli autentičnog vodstva

Modeli autentičnoga vodstva pružaju teorijsko određenje autentičnoga vodstva i stavljaju naglasak na procese kojima se ostvaruje njegov utjecaj na stavove i ponašanje sljedbenika. Modeli autentičnoga vodstva koji su privikli najveću pozornost akademske

javnosti su sljedeći (Gardner et al., 2011): model Luthansa i Avolioa (2003), model Avolioa i suradnika (2004), model Gardnera i suradnika (2005), te model Iliesa i suradnika (2005).

2.2.3.1. Model Luthansa i Avolioa (2003)

Model Luthansa i Avolioa (2003) je inicijalni model autentičnoga vodstva koji je potaknuo nastanak i daljnji razvoj teorije autentičnoga vodstva (Gardner et al., 2011). Modelom je naglašena razvojna komponenta autentičnoga vodstva koji se promatra kao proces temeljen na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko-razvijenom organizacijskom kontekstu, koji rezultiraju samo-razvojem te stvaranjem autentičnog vođe kojeg odlikuju samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost, kao i transparentnost, moralnost, orijentiranost na budućnost i predanost razvoju sljedbenika. Iako je model podržan brojnim indirektnim istraživanjima na području pozitivnog organizacijskog ponašanja i transformacijskog vodstva, jedan od tvoraca modela upozorava da se on i dalje nalazi u fazi izravnog testiranja i razvoja (Luthans, 2010). Model je prikazan Slikom 2.

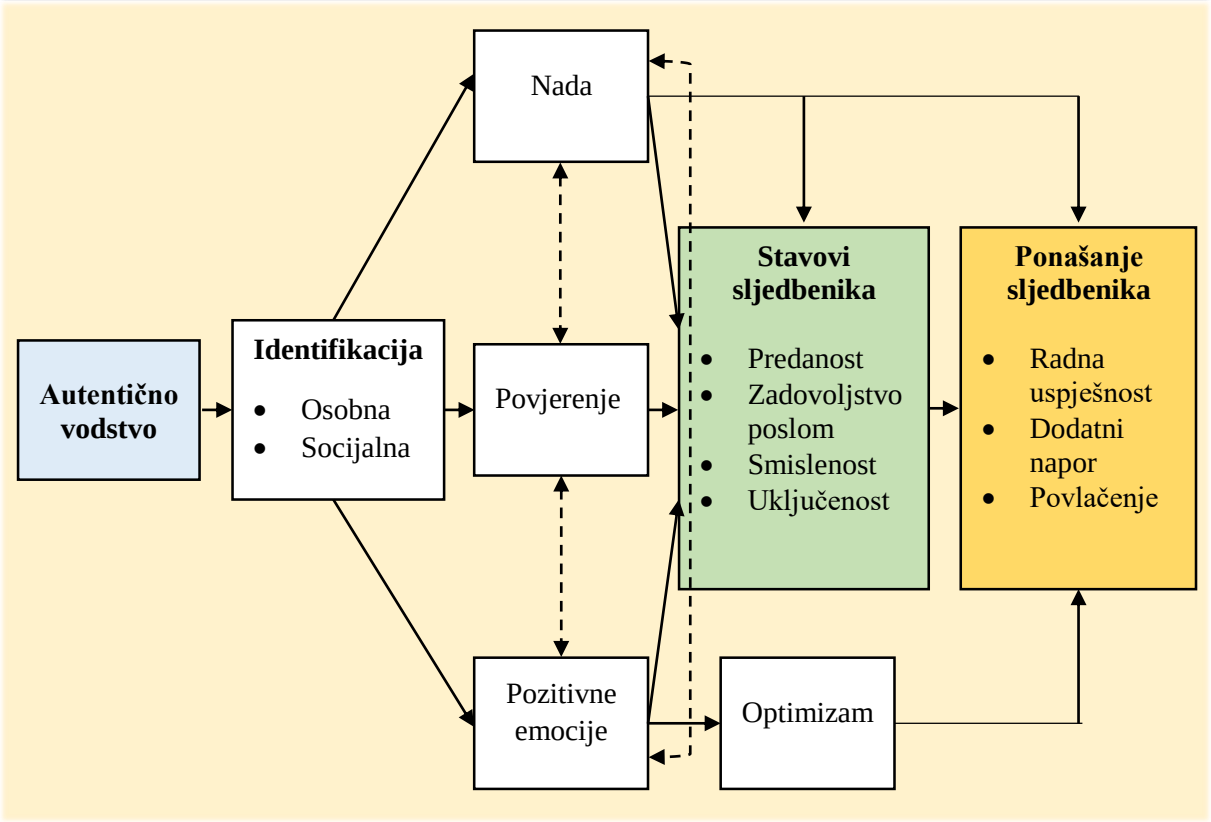


Slika 2. Model razvoja autentičnoga vodstva

Izvor: prilagođeno prema F. Luthans i B. Avolio, Authentic Leadership Development, u K. S. Cameron, S. E. Dutton, i R. E. Quinn (Urd.), Positive Organizational Scholarship, 2003, p. 251

2.2.3.2. Model Avolioa i suradnika (2004)

Model Avolioa i suradnika (2004) povezuje autentično vodstvo sa stavovima i ponašanjima zaposlenika. Model je prikazan Slikom 3.



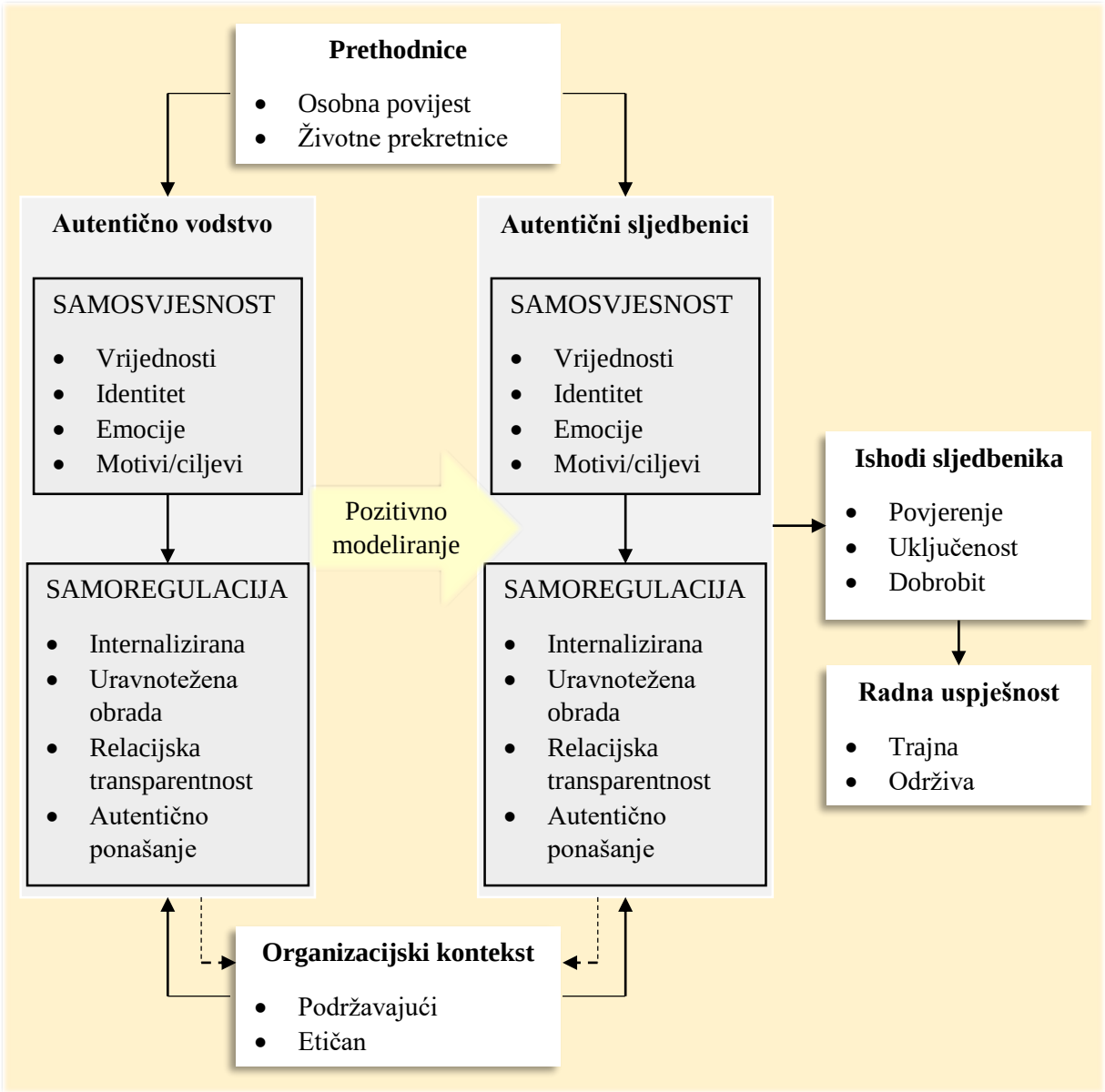
Slika 3. Model utjecaja autentičnoga vodstva na stavove i ponašanja sljedbenika

Izvor: prilagođeno prema B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans i D. R. May, Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, 2004, p. 803

Modelom su u funkciji medijatora u promatranom procesu utjecaja autentičnog vodstva identificirane pozitivne psihološke osobine nade i optimizma, čime se model konceptualno naslanja na prethodno prikazani model Luthansa i Avolioa (2003). S druge strane, ovim se modelom po prvi puta u teoriju autentičnog vodstva uvode pozitivne emocije, čime se odgovara na zahtjev istraživača koji ističu važnost pozitivnih emocija u procesu vodstva (Ashkanasy i Tse, 2000; Brief i Weiss, 2002; Kanfer i Klimoski, 2002), odnosno njihovo zanemarivanje u dosadašnjim istraživanjima vodstva (Lord i Brown, 2004).

2.2.3.3. Model Gardnera i suradnika (2005)

Model Gardnera i suradnika (2005) nastoji ispraviti nedostatke prethodno razvijenih konceptualizacija kojima se zamjera nedostatak diskriminantne valjanosti, odnosno nedovoljno jasno razlikovanje autentičnog vodstva, psihološkog kapitala i transformacijskog vodstva. Ovaj je model usredotočen na razvoj autentičnih vođa i sljedbenika, koji rezultira trajnom i održivom radnom uspješnošću sljedbenika. Model je prikazan Slikom 4.



Slika 4. Model razvoja autentičnih vođa i sljedbenika

Izvor: prilagođeno prema W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May i F. Walumbwa, Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, p. 346.

Temeljen na Kernisovu (2003) konceptu autentičnosti, razvojni proces autentičnosti je u modelu, prije svega, određen samosvjesnošću i samo-regulirajućim ponašanjima vođa i sljedbenika. Autentično vodstvo i autentično slijeđenje su, osim toga, pod utjecajem osobne povijesti i životnih prekretnica vođa i sljedbenika, kao i podržavajuće i etične organizacijske klime. Konačno, pozitivno modeliranje se navodi kao primarni mehanizam putem kojega autentični vođe utječu na sljedbenike.

2.2.3.4. Modela Iliesa i suradnika (2005)

Modela Iliesa i suradnika (2005) je, također, oblikovan na temelju višedimenzionalnog koncepta autentičnosti (Kernis, 2003), a usmjeren je na vezu između autentičnog vodstva te eudamonijske dobrobiti vođa i sljedbenika, koja se manifestira putem osobne izražajnosti, samo-realizacije, iskustva toka i samo-učinkovitosti. Modelom su, isto tako, određeni mehanizmi putem kojih autentično vodstvo utječe na eudamonijsku dobrobit sljedbenika, a odnose se na emocionalnu zarazu, osobnu i organizacijsku identifikaciju, pozitivnu socijalnu razmjenu, pozitivna ponašanja i podršku samo-razvoju. Model je prikazan Slikom 5.



Slika 5. Model utjecaja autentičnog vodstva na dobrobit vođa i sljedbenika

Izvor: prilagođeno prema R. Ilies, F. P. Morgeson i J. D. Nahrgang, Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes, 2005, str. 377.

Unatoč konceptualnim razlikama prikazanih modela, moguće je izdvojiti nekoliko njihovih zajedničkih obilježja. Kao prvo, modeli su ukorijenjeni u teoriji socijalne psihologije (Deci i Ryan, 2003) i istraživanjima autentičnosti (Kernis, 2003), a za razliku od ostalih pristupa autentičnom vodstvu koji zauzimaju induktivnu (Shamir i Eilam, 2005) i filozofsku perspektivu (Sparrowe, 2005) razvoja teorije. Nadalje, modelima je eksplicitno izdvojena i naglašena središnja uloga internalizirane moralne perspektive, a za razliku od, primjerice, spomenute konceptualizacije Shamira i Eilama (2005). Naposljetku, modeli su usmjereni na razvoj autentičnih vođa i sljedbenika, što autentično vodstvo čini relativno promjenjivim te podložnim organizacijskim treninzima i edukacijama (Avolio i Luthans, 2006).

2.2.4. Ishodi autentičnog vodstva

Potvrđujući prethodno prikazane teorijske okvire, brojna empirijska istraživanja povezuju autentično vodstvo s čitavim nizom pozitivnih ishoda kao što su: radna uspješnost, zadovoljstvo poslom, organizacijsko građansko ponašanje, uključenost u posao, zadovoljstvo nadređenim, povjerenje u vodstvo, inovativnost i kreativnost zaposlenika te financijska uspješnost organizacije.

Sažetak relevantnih ishoda autentičnog vodstva je dan u Tablici 5. Prikaz je organiziran na način da su ishodi (zavisne varijable) u prvom redu razmatrani prema razini analize, a zatim su razvrstani prema postojećoj klasifikaciji unutar teorije autentičnog vodstva (Avolio et al., 2004; Avolio i Gardner, 2005; Ilies et al., 2005), koja razlikuje tri vrste ishoda: ključne reakcije (odgovori), stavovi i ponašanja sljedbenika. Valja napomenuti da su prikazom obuhvaćeni samo ishodi autentičnog vodstva koji su vezani za radno okruženje, tj. da su iz analize izuzeti ishodi koji se odnose na privatnu sferu i opću dobrobit sljedbenika. Također, obzirom na svrhu ovog doktorskog rada koja je sadržana u identifikaciji faktora koji doprinose uspješnosti organizacije, a vezani su uz utjecaj vodstva na stavove zaposlenika, analizom nisu obuhvaćeni ishodi koji se vezuju uz samoga vođu. Temeljem pregleda literature, odnosno radova iznijetih u sljedećoj tablici, moguće je zaključiti da su, unatoč njegovom višerazinskom određenju (Avolio i Gardner, 2005; Chan et al., 2005), empirijska istraživanja autentičnog vodstva pretežno usmjerena na ispitivanje rezultata sljedbenika na individualnoj razini, dok su organizacijski ishodi razmatrani u svega nekolicini radova.

Tablica 5. Ishodi autentičnog vodstva

Ishod	Autor i godina
Ključni odgovori sljedbenika	
Identifikacija	Fallatah et al. (2017); Garcia-Guiu Lopez et al. (2015); Liu et al. (2015); Valsania et al. (2016); Wong et al. (2010)
Povjerenje u vođu	Agote et al. (2016); Clapp-Smith et al. (2009); Erkutlu i Chafra (2013); Wong i Cummings (2009); Wong i Giallonardo (2013); Wong et al. (2010)
Psihološki kapital	Adil i Kamal (2016); Avey (2014); Gill i Caza (2018); Hystad et al. (2014); Laschinger i Fida (2014); Olaniyan i Hystad (2016); Rego, et al. (2012); Rego et al. (2016); Schuckert et al. (2018); Walumbwa et al. (2011); Wang et al. (2014); Woolley et al. (2011)
Pozitivna socijalna razmjena	Hsiung, 2012; Wang et al. (2014)
Stavovi sljedbenika	
Zadovoljstvo poslom	Azanza et al. (2013); Choi i Ahn (2016); Černe et al. (2014); Fallatah i Laschinger (2016); Giallonardo et al. (2010); Jensen i Luthans (2006); Laschinger (2012); Olaniyan i Hystad (2016); Penger i Černe (2014); Spence et al. (2014); Spence Laschinger et al. (2012); Walumbwa et al. (2008); Wong i Laschinger (2013)
Zadovoljstvo nadređenim	Peus et al. (2012); Walumbwa et al. (2008)
Predanost organizaciji	Darvish i Rezaei (2011); Guerrero et al. (2015); Jensen i Luthans (2006); Leroy et al. (2012); Özkan i Ceylan (2012); Peus et al. (2012); Rego et al. (2013); Walumbwa et al. (2008)
Uključenost u posao	Bamford et al. (2013); Giallonardo et al. (2010); Hsieh i Wang (2015); Stander et al. (2015)
Odanost vođi	Monzani et al. (2014)
Ovlaštenje	Choi i Ahn (2016); Read i Laschinger (2015); Shapira-Lishchinsky i Tsemach (2014); Valsania et al. (2016); Wong i Laschinger, (2013)
Percepcije podrške	Warszewska-Makuch et al. (2015); Wong i Cummings (2009)

Ishod	Autor i godina
Ponašanja sljedbenika	
Radna uspješnost	Leroy et al. (2015); Walumbwa et al. (2008); Wang et al. (2014); Wong i Cummings (2009); Wong i Laschinger (2013)
Građansko ponašanje	Cottrill et al. (2014); Shapira-Lishchinsky i Tsemach (2014); Song i Seomun (2014); Walumbwa et al. (2008)
Kreativnost	Černe et al. (2013); Malik et al. (2016); Meng et al. (2016); Müceldili et al. (2013); Li et al. (2012); Rego et al. (2012); Zubair (2015); Semedo et al. (2016)
Suradnja	Laschinger i Smith (2013); Regan et al. (2016)
Etično ponašanje	Cianci et al. (2014); Hannah et al. (2011)
Organizacijski ishodi	
Financijska uspješnost	Clapp-Smith et al. (2009), Musa et al. (2017)
Organizacijska klima	Hsiung (2012)

Izvor: izradila doktorandica

Dominaciju individualne razine analize u istraživanjima autentičnog vodstva potvrđuju i recentni pregledi literature (Gardner et al., 2011; Gill i Caza, 2018) u kojima autori zagovaraju sagledavanje učinka autentičnog vodstva na organizacijskog razini analize, odnosno ispitivanja njegova utjecaja na, ne samo individualnu, već i na organizacijsku uspješnost.

2.3. Organizacijska uspješnost

Organizacija je složen i višedimenzionalni sustav koji je okupljen oko interesa različitih dionika, odnosno koji je usmjeren na ostvarivanje zadanih ciljeva (Jones, 2013; Scott i Davis, 2016; Tolbert i Hall, 2016). Stoga se organizacijska uspješnost, u širem smislu, određuje kao stupanj ostvarenja organizacijskih ciljeva, odnosno kreiranja vrijednosti za dionike (Otley, 1999). Način na koji se ta vrijednost stvara, odnosno mjeri, je već desetljećima predmetom istraživanja na području organizacije i menadžmenta (Barnard, 1962; Chandler, 1977; Lawrence i Lorsch; 1967; Peters i Waterman, 1982). Drugim riječima, proučavanje organizacijske uspješnosti podrazumijeva odgovor na dva osnovna pitanja: 1) koje su determinante organizacijske uspješnosti?, i 2) kako se organizacijska uspješnost mjeri? (Neely, 1999: 221).

2.3.1. Definicija i dimenzije organizacijske uspješnosti

Organizacijska uspješnost predstavlja jednu od najdugovječnijih tema u području organizacijske teorije (March i Sutton, 1997). Unatoč tome, do danas ne postoji općeprihvaćena definicija tog koncepta (Gavrea et al., 2011). Tako, primjerice, Neely (2005: 1228) navodi da organizacijska uspješnost predstavlja temu „koja se učestalo raspravlja, ali rijetko definira", dok Richard i suradnici (2009: 719) konstatiraju da je riječ o „neočekivano otvorenom pitanju". Naime, u znanstvenim radovima je definicija organizacijske uspješnosti bila pretežito vezana uz konceptualizaciju same organizacije, odnosno uz odabrani pristup organizacijske analize (Sicotte et al., 1998). Navedeno je rezultiralo pojavom nekoliko modela organizacijske uspješnosti koji se međusobno razlikuju prema usmjerenosti na pojedine dimenzije uspješnosti, koje imaju različito značenje za različite interesne skupine. Sažetak navedenih modela je prikazan u Tablici 6.

Valja napomenuti da su se ti modeli temeljili na konceptu organizacijske učinkovitosti (Venkatraman i Ramanujam, 1986). Međutim, u novije vrijeme je oblikovana definicija organizacijske uspješnosti koja naglašava razlikovanje između organizacijske uspješnosti i organizacijske učinkovitosti[1] (Richard et al., 2009) i time uvažava stajališta ranijih teoretičara koji smatraju da organizacijska učinkovitost označava širi pojam od organizacijske uspješnosti, tj. da organizacijska uspješnost čini jedan od indikatora organizacijske učinkovitosti (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Naime, organizacijska učinkovitost je utemeljena u organizacijskoj teoriji i podrazumijeva alternativne dimenzije uspješnosti (Cameron i Whetten, 1983), dok je organizacijska uspješnost zastupljena u istraživanjima na području menadžmenta, koji su pretežno fokusirani na financijske ishode organizacije (Richard et al., 2009). Prema predloženoj definiciji, **organizacijska uspješnost** (engl. *Organizational Performance*) se odnosi na tri aspekta organizacijskih ishoda: 1) financijska uspješnost (profit, povrat kapitala, povrat ulaganja); 2) tržišna konkurentnost (prodaja, tržišni udio); i 3) interes dionika (povrat ulaganja dionika, ekonomska dodana vrijednost). S druge strane, **organizacijska učinkovitost** (engl. *Organizational Effectiveness*) obuhvaća organizacijsku uspješnost, ali i brojne druge ishode koji su povezni s učinkovitim i djelotvornim internim operacijama, kao i s eksternim

[1] Riječ effectiveness u engleskom jeziku označava prikladnost za obavljanje određene svrhe; što dovodi do traženoga ili očekivanoga rezultata, a u hrvatskom se jeziku (prema normi HRN EN iso 9000:2008 koju izdaje Državni zavod za norme) prevodi kao učinkovitost, a označava mjeru u kojoj se ostvaruju planirane radnje i postižu planirani rezultati. (Mihaljević i Hudeček, 2012).

djelovanjem koje nadilazi isključivo stvaranje ekonomske vrijednosti (primjerice korporativna društvena odgovornost) (Richard et al., 2009: 722).

Tablica 6. Sažetak modela organizacijske uspješnosti

Model	**Definicija**	**Uporaba**
	Organizacije je učinkovita kada…	*Model se primjenjuje kada…*
Model cilja	Ostvaruje zadane ciljeve	Ciljevi su jasni, sljedivi, vremenski definirani i mjerljivi
Model resursa	Stječe potrebne resurse	Postoji jasna poveznica između inputa i uspjeha
Model unutarnjih procesa	Postoji neometano odvijanje internih procesa	Postoji jasna poveznica između procesa i uspjeha
Model strateških konstituenti	Sve strateške konstituente su barem minimalno zadovoljene	Strateške konstituente imaju snažan utjecaj na organizaciju
Model konkurentnih vrijednosti	Naglasak na kriterije u četiri različita kvadranta zadovoljava preferencije konstituente	Organizacija nema jasno definirane kriterije
Model legitimnosti	Opstaje kao rezultat legitimnih aktivnosti	U pitanju je opstanak ili utrnuće organizacije
Model nedostataka	Postoji odsutnost nedostataka ili pokazatelja neučinkovitosti	Kriteriji učinkovitosti su nejasni
Model visoko-uspješnih sustava	Utvrđena izvrsnost u odnosu na druge, slične organizacije	Poželjna je usporedba sličnih organizacija

Izvor: prilagođeno prema K. S. Cameron, Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness, 1986, p. 542.

Navedenom se definicijom implicira da je organizacijska uspješnost višedimenzionalni konstrukt kojeg sačinjavaju sljedeći elementi tj. **dimenzije** (Richard et al., 2009: 723):

- Dionici,
- Heterogenost resursa, okruženja i strateških opredjeljenja,
- Vremenski okvir mjerenja.

Dionici su interesne skupine koje utječu ili su pod utjecajem djelovanja organizacije. Polazna osnova za razumijevanje uloge dionika (engl. *Stakeholders*) jest teorija interesno-utjecajnih skupina (Freeman, 1984) prema kojoj menadžment mora donositi odluke u skladu s potrebama interesno-utjecajnih skupina unutar i izvan organizacije (primjerice zaposlenika, potrošača, lokalne zajednice i slično). Takva je promjena paradigme bila u suprotnosti s načelom maksimizacije vrijednosti (profita) koji se zagovarao u tradicionalnoj ekonomskoj teoriji još od A. Smitha, a koja se u novije vrijeme promatra kroz neoklasičnu perspektivu M. Friedmana (Friedman, 2007). Budući da dionici imaju različite motive i ciljeve, organizacije u različitim društveno-ekonomskim kontekstima pronalaze kompromisna rješenje sa svrhom njihova zadovoljenja, što rezultira i različitim načinima mjerenja organizacijske uspješnosti. Tako, primjerice, anglo-američki model daje prednost vlasnicima kapitala, dok se u Japanu i zemljama zapadne Europe veća pozornost pridaje interesima zaposlenika, partnera, ne-vladinih organizacija i društva općenito, čime se pojam organizacijske uspješnosti zapravo približava pojmu organizacijske učinkovitosti (Dore, 2000). Međutim, u empirijskim istraživanjima se dionici najčešće operacionaliziraju na način da uključuju samo vlasnike kapitala, tj. dionike koji su u najužem smislu povezani s ekonomskim interesima organizacije. Također je popularna distinkcija između primarnih i sekundarnih dionika, pri čemu se primarni dionici odnose na dobavljače i kupce, tj. dionike koji su izravno povezani s organizacijom (Clarkson, 1995).

Heterogenost resursa, okruženja i strateških opredjeljenja je temeljna postavka resursne teorije poduzeća (Barney, 1991) koja nalaže da se organizacije međusobno razlikuju prema svojim resursima i sposobnostima, kao i prema odabiru njihove uporabe. Na osnovnoj razini je riječ o razlikovanju malih i velikih poduzeća koji imaju drugačije resurse i strategije, što se odražava na način mjerenja organizacijske uspješnosti. Mala poduzeća većinom koriste samo financijske pokazatelje uspješnosti, dok velika poduzeća kombiniraju financijske i ne-financijske pokazatelje uspješnosti (Davig et al., 2004). Nadalje, organizacijsko djelovanje je pod utjecajem stanja na širem područje pripadajuće djelatnosti odnosno industrije. U literaturi se navode četiri osnovna stanja koja označavaju stupanj promjena u pojedinoj industriji: progresivno, radikalno, posredujuće i kreativno (McGahan, 2004). Organizacijska uspješnost je, dakle, ograničena putanjom razvoja pripadajuće industrije. Na koncu, organizacijska uspješnost je pod utjecajem djelovanja same organizacije, tj. njezinih strateških odabira (Fryxell i Barton, 1990).

Vremenski okvir određuje mjerenje organizacijske uspješnosti na dva osnovna načina. Kao prvo, organizacijska uspješnost nije postojana u vremenu. Organizacijska uspješnost u kratkom roku može biti odraz nasumičnih fluktuacija (Waring, 1996), dok njezino mjerenje u dužem periodu može biti pod utjecajem većeg broja neidentificiranih čimbenika (Carton i Hofer, 2006). Isto tako, objektivne mjere organizacijske uspješnosti mogu odražavati prošlo stanje, tj. karakteristike promatranog vremenskog niza (Jacobson, 1987), dok subjektivne mjere mogu biti pod utjecajem nedavnih događaja (Tversky i Kahneman, 1973).

Iz prikazanog se zaključuje da ne postoji univerzalni koncept organizacijske uspješnosti, već da je riječ o kontekstualnom fenomenu (Cameron, 1986; Hofer, 1983), čija evaluacija i mjerenje zahtijeva istodobno sagledavanje organizacijskih resursa, dionika i šireg okruženja.

2.3.2. Determinante organizacijske uspješnosti

Organizacijska uspješnost označava dugoročan prosperitet i opstanak organizacije. Da bi bile uspješne, organizacije se moraju prilagođavati okruženju, stjecati potrebne resurse i provoditi operacije na učinkovit način (Katz i Kahn, 1978). Determinante organizacijske uspješnosti su već desetljećima predmetom rasprave među autorima koji pripadaju različitim ekonomskim disciplinama. Naime, obzirom na istaknutu višedimenzionalnost koncepta organizacijske uspješnosti (Verweire i Van den Berghe, 2004: 6), ona se može sagledavati s različitih aspekata (organizacije i menadžmenta, marketinga, financija, organizacijskog ponašanja i slično), pri čemu se izdvajaju brojni čimbenici za koje se smatra da u najvećoj mjeri određuju poslovni uspjeh organizacije. Međutim, dvije utjecajne studije od kojih je jedna teorijske prirode (Lenz, 1981), a druga meta-analitičkog sadržaja (Capon et al., 1990), kao najznačajnije determinante organizacijske uspješnosti navode: okruženje, organizacijsku strukturu, strategiju i vodstvo (menadžment). Obzirom na predmet istraživanja doktorskog rada, u nastavku se pobliže objašnjava utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost.

Vodstvo određuje organizacijsku uspješnost na tri osnovna načina (Yukl, 2013: 277):

- utjecajem na sljedbenike (ljudski resursi),
- odlučivanjem o menadžerskim programima i sustavima,
- određivanjem organizacijskih strategija konkurentnosti.

Utjecaj na sljedbenike se promatra dvojako. Kao prvo, ponašanje vođe u odnosima sa sljedbenicima se smatra izravnim utjecajem vođe na sljedbenike, dok se odlučivanje vođa o menadžerskim programima, sustavima i strategijama konkurentnosti može shvatiti i kao neizravni utjecaj na sljedbenike koji se ostvaruje dugoročnim djelovanjem na oblikovanje organizacijske kulture. U oba se slučaja naglašava važnost ljudskih resursa kao ključnih čimbenika organizacijske djelotvornosti i inovativnosti (Huselid, 1995; Mahsud et al, 2011).

Na organizacijskoj razini je ljudski kapital važniji kada je organizacija jako ovisna o ljudima koji imaju jedinstvene talente, zahtijevaju opsežnu obuku, i kada bi ih bilo teško zamijeniti. Isto tako, ljudski kapital se smatra manje važnim za organizaciju s visoko automatiziranim radnim procesima, kao i za organizaciju s uglavnom nekvalificiranim poslovima i dovoljnom količinom ljudi koji su voljni raditi za niske plaće.

Ljudski kapital djelomično ovisi o politici organizacije glede stjecanja ljudskih resursa, razvoja i naknada. Stoga se ljudski kapital može razvijati korištenjem relevantnih programa i sustava ljudskih resursa, koji uključuju planiranje zapošljavanja, edukacije, kompenzacija i razvoja karijere (Becker i Huselid, 1998).

Menadžerski sustavi, programi i strukturalni okviri su u prvom redu usmjereni na unapređenje djelotvornosti, prilagodbe okolini te vještina i kompetencija zaposlenika. Kao najznačajniji programi za unapređenje djelotvornosti se navode: programi za minimiziranje troškova (*just-in-time* proizvodnja, smanjenje broja radnika); unapređenje kvalitete (potpuno upravljanje kvalitetom, *Six Sigma*, reinženjering); upravljanje učinkom i postavljanje ciljeva (menadžment pomoću ciljeva); te sustavi ocjenjivanja i nagrađivanja koji potenciraju djelotvornost i pouzdanost. Strukturalni okviri za unapređenje djelotvornosti se odnose na formalizaciju i standardizaciju te visokospecijalizirane timove (Mintzberg, 1979).

Najznačajniji programi koji su usmjereni na unapređenje inovativnosti i prilagodbe okolini obuhvaćaju sustave koji omogućavaju praćenje preferencije kupaca i djelovanja konkurencije. Strukturalnim se putem inovacije mogu ostvariti putem formiranja posebnih odjela za istraživanje i razvoj, višedisciplinarnih timova za razvoj proizvoda i polu-autonomnih jedinica koje se ustrojavaju na temelju proizvoda, tržišnih segmenata ili različitih vrsti kupaca.

Među najčešće korištenim programima za razvoj ljudskog kapitala se navode: programi za zapošljavanje i odabir kadrova, upravljanje talentima te programi napredovanja i razvoja.

Poistovjećenje s organizacijom se ostvaruje putem potenciranja ravnoteže između privatnog i poslovnog života, programa za kompenzacije i nagrade te društvenih okupljanja.

Strategija konkurentnosti podrazumijeva donošenje odluka glede traženih vrsta proizvoda ili usluga, načina privlačenja kupaca (cijena, kvaliteta, korisnička podrška) i metoda utjecanja na potencijalne kupce (oglašavanje, promocije). Strategija može, također, uključivati izbor glede izvora pribavljanja potrebnih financijskih resursa, kao i izbor glede proboja na tržište.

Vođe definiraju strategiju konkurentnosti na način da procjenjuju prilike i prijetnje iz okruženja, ali i prednosti unutar organizacije, te u skladu s tim oblikuju optimalnu strategiju i ocjenjuju alternativne puteve.

Odlučivanje o strategiji konkurentnosti ostvaruje najveći učinak na prilagodbu okruženju, no isto tako može utjecati na relativnu važnost i optimalno funkcioniranje ostalih determinanti organizacijske uspješnosti. Stoga implementacija nove strategije često podrazumijeva određene preinake u postojećim menadžerskim programima, sustavima i strukturama.

Navedene determinante organizacijske uspješnosti su međusobno povezane pa njihovo određivanje podrazumijeva moguća kompromisna rješenja, kao i sinergijske učinke (Gupta et al., 2006; He i Wong, 2004).

2.3.3. Mjerenje organizacijske uspješnosti

Mjerenje organizacijske uspješnosti (engl. *Performance Measurement*) se definira kao proces kvantifikacije učinkovitosti i djelotvornosti organizacijskog djelovanja (Neely, 2005: 1229). Pritom se učinkovitost (engl. *Effectiveness*) odnosi na stupanj zadovoljenja potreba kupaca, dok djelotvornost (engl. *Efficiency*) označava ekonomičnost korištenja resursa u procesu ostvarenja zadovoljstva kupaca.

Mjerenje organizacijske uspješnosti podrazumijeva određenje *pokazatelja* i *sustava organizacijske uspješnosti* (Neely, 2005: 1229). Pokazatelj organizacijske uspješnosti označava

mjerni podatak kojim se kvantificira učinkovitost i djelotvornost djelovanja, a sustav organizacijske uspješnosti obuhvaća sveukupnost takvih podataka na razini organizacije. Povijesni razvoj indikatora i sustava organizacijske uspješnosti se promatra u dvije faze (Dixon et al., 1990; Ghalayini i Noble, 1996):

1) Prva faza započinje krajem 80-ih godina 19. stoljeća i obilježena je nastupom industrijske revolucije. Organizacijska uspješnost se procjenjuje isključivo pomoću financijskih indikatora kao što su profit, produktivnost i povrat ulaganja.

2) Druga faza započinje 80-ih godina 20. stoljeća i naziva se 'revolucijom' u načinu mjerenja organizacijske uspješnosti (engl. *Performance Measurement Revolution*) (Neely, 1999). Obilježava je prelazak iz doba industrijske u doba informacijske revolucije. Uslijed golemih društveno-ekonomskih promjena koje su zahvatile gospodarstva diljem svijeta, dolazi do značajnih promjena glede mjerenja organizacijske uspješnosti. Naime, ovo su razdoblje obilježile promjene glede prirode poslova i organizacijskih uloga, porast konkurencije, naglasak na kvaliteti i kontinuiranom unapređenju poslovanja, strože zakonske regulative te strelovit napredak informacijskih tehnologija. Izmijenjeni uvjeti i način poslovanja su doveli do spoznaje o zastarjelosti i neprimjerenosti korištenja isključivo financijskih pokazatelja. Točnije, u ovoj je fazi identificirano nekoliko ključnih nedostataka tradicionalnih pokazatelja uspješnosti (Atkinson i Brander Brown, 2001; Neely, 1999; Moutinho i Vargas-Sánchez, 2018):

- Kratkoročna usmjerenost (u smislu odgode kapitalnih ulaganja),
- Nedostatak strateškog fokusa i smjernica za promicanje kvalitete, fleksibilnosti i unapređenja poslovanja,
- Nemogućnost praćenja rada konkurencije i očekivanja kupaca,
- Usmjerenost na prošlo djelovanje (nasuprot projektiranju uspjeha u budućnosti),
- Međusobna neusklađenost različitih pokazatelja uspješnosti,
- Naglasak na profitu kao indikatoru s vremenskim odmakom (engl. *Lag Indicator*), umjesto naglaska na zadovoljstvu kupaca i tržišnom udjelu kao indikatorima koji determiniraju odnosno vode k uspjehu (engl. *Lead Indicator*)
- Prezasićenost informacijama.

Kao rezultat navedenih nedostataka tradicionalnog načina mjerenja organizacijske uspješnosti je nastanak brojnih integrativnih **sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti**

koji, osim financijske, uključuju i ne-materijalnu perspektivu, tj. odnose sa zaposlenicima, kupcima i širim organizacijskim okruženjem. Kao najznačajniji među njima se navode sljedeći sustavi (Atkinson, 2006; Neely, 2005):

- Sustav uravnoteženih ciljeva (Kaplan i Norton, 1992),
- Matrica organizacijske uspješnosti (Keegan et al., 1989),
- Piramida uspješnosti (Lynch i Cross, 1991),
- Prizma uspješnosti (Neely et al., 2002).
- Model rezultata i determinanti (Fitzgerald et al., 1991),

Sustav uravnoteženih ciljeva (engl. *Balanced Scorecard - BSC*) (Kaplan i Norton, 1992) je najpoznatiji okvir za mjerenje organizacijske uspješnosti koji integrira četiri različite perspektive poslovanja: financije, kupci, poslovni procesi, inovacije i razvoj. Jedna od najvećih prednosti ovog pristupa se sastoji u jasno određenoj poveznici između korporativne strategije i mjera na razini čitave organizacije. Kao osnovni nedostatak se, međutim, navodi izostavljanje perspektive konkurencije ('što rade konkurentska poduzeća') (Neely, 2005).

Matrica organizacijske uspješnosti (engl. *Performance Measurement Matrix*) (Keegan et al., 1989) pruža sličan, no manje poznat sustav mjerenja organizacijske uspješnosti. Njegova je snaga, također, sadržana u povezivanju različitih dimenzija uspješnosti, ali i u fleksibilnosti koja proizlazi iz uporabe generičkih pojmova kao što su 'unutarnji/vanjski' i 'troškovni/ne-troškovni'. Stoga, za razliku od sustava uravnoteženih ciljeva, ovaj okvir može uključivati i mjere koje se odnose na djelovanje konkurenata na tržištu (Neely, 2005).

Piramida uspješnosti (engl. *Performance Pyramid*) (Lynch i Cross, 1991) opisuje organizaciju kao piramidu. Na njezinom se vrhu oblikuje vizija, koja je izgrađena na razini poslovnih jedinica gdje se ključni rezultati i ciljevi promatraju kroz dvije dimenzije: financije i tržišta. Četvrta razina je postavljena na razini odjela i podrazumijeva četiri kriterija operacijske uspješnosti: kvaliteta i isporuka s fokusom na ispunjenje očekivanja kupaca, te vremensko trajanje operacija i stvaranje otpada. Piramida uspješnosti je ponajviše kritizirana zbog postojanja dvije međusobno isključive značajke na razini poslovne jedinice. Financijska i tržišna dimenzija pružaju dvije odvojene perspektive na ovoj utjecajnoj razini (Atkinson, 2006).

Prizma uspješnosti (engl. *Performance Prism*) (Neely et al., 2002) naglašava važnost šire skupine dionika u odnosu na vlasnike kapitala. Model se fokusira na zadovoljstvo dionika kojim su obuhvaćeni ulagači, kupci, zaposlenici i dobavljači. Modelom je eksplicitno određena uzročno-posljedična povezanost između zadovoljstva dionika i čimbenika poput strategija, procesa i sposobnosti organizacije. Zaključuje se da je posrijedi višedimenzionalni sustav organizacijske uspješnosti koji omogućuje upotrebu financijskih i ne-financijskih mjera i koji podjednako razmatra internu (dionici) i eksternu perspektivu organizacije (strategija, procesi, sposobnosti). Unatoč svim prednostima, kao nedostatak se navodi nepostojanje procedure za reviziju učinkovitosti i relevantnosti sustava (Najmi et al., 2012).

Model rezultata i determinanti (engl. *Results and determinants model*) (Fitzgerald et al., 1991) je razvijen za primjenu u uslužnim djelatnostima gdje se, osim financijskih, moraju koristiti i operativne mjere organizacijske uspješnosti. Točnije, sustav razlikuje dvije osnovne vrste mjera uspješnosti organizacije: one koje se odnose na rezultat (konkurentnost i financijski uspjeh) te one koje se odnose na determinante rezultata (kvaliteta, fleksibilnost, iskorištenost resursa i inovacije). Pritom je određeno da primjena konkretnih mjera ovisi o vrsti uslužne djelatnosti, konkurentnosti okruženja i strategiji konkurentnosti organizacije. Model rezultata i determinanti je kritiziran zbog nedovoljne fokusiranosti, odnosno zbog uzimanja u obzir prevelikog broj utjecajnih čimbenika (Atkinson, 2006; Jones et al., 2012).

Usporedbom prikazanih modela se zaključuje da, unatoč međusobnim razlikama, svi sustavi predviđaju sagledavanje interne i eksterne perspektive, ispitivanje učinkovitosti i djelotvornosti, te uporabu financijskih i ne-financijskih pokazatelja organizacijske uspješnosti.

U novije vrijeme je razvijen koncept ***suvremenog sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti*** (engl. *Contemporary Performance Measurement - CPM*), koji podrazumijeva „uporabu financijskih i ne-financijskih mjera za operacionalizaciju strateških ciljeva“ (Franco-Santos et al., 2012: 80). Ovakvom definicijom se, kao prvo, pretpostavlja da suvremeni sustav za mjerenje organizacijske uspješnosti može imati informativnu ili motivacijsku ulogu (neovisno o organizacijskoj razini na kojoj se vrši evaluacija uspješnosti). Kao drugo, određuje se da suvremeni sustav za mjerenje organizacijske uspješnosti uključuje podržavajuću infrastrukturu, koja može varirati od jednostavnih metoda prikupljanja i analize podataka

(primjerice uporabom Microsoft Excell programa) do sofisticiranih poslovnih informacijskih sustava (engl. *Enterprise Resource Planning – ERP*). Naposljetku, definicijom je određeno da suvremeni sustav za mjerenje organizacijske uspješnosti obuhvaća točno određene procese pružanja informacija, oblikovanja mjera i prikupljanja podataka (neovisno o načinu njihova provođenja).

Prema navedenom okviru se sustav uravnoteženih ciljeva (engl. *Balanced Scorecard*) (Kaplan i Norton, 1992), prizma uspješnosti (engl. *Performance Prism*) (Neely et al., 2002) i ostali modeli temeljeni na različitim indikatorima uspješnosti mogu svrstati u suvremene sustave za mjerenje organizacijske uspješnosti, dok to nije moguće u slučaju tradicionalnih sustava budžetiranja odnosno sustava obračuna troškova na temelju aktivnosti (engl. *Activity-Based Costing Systems – ABC*), koji se temelje samo na financijskim pokazateljima.

2.3.4. Organizacijska uspješnost u hotelijerstvu

Odabir i primjena sustava organizacijske uspješnosti su primarno određeni obilježjima industrije odnosno djelatnosti unutar koje organizacija posluje (Kotas, 1975). Stoga se u nastavku prikazuju temeljne karakteristike i posebitosti mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelskoj industriji. Ovdje je važno naglasiti da se, u skladu s literaturom na području ekonomike organizacije, pojam 'industrija' rabi u funkciji označavanja poslovnih subjekata koji koriste razmjerno sličnu tehnologiju, posluju i međusobno konkuriraju na sličnim tržištima (Tirole, 1988). U literaturi na hrvatskom jeziku se, umjesto naziva 'hotelska industrija', preferira uporaba pojma 'hotelijerstvo' (Cerović, 2013).

2.3.4.1. Kontekst hotelijerstva

Hotelijerstvo označava gospodarsku aktivnost pružanja usluga smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način (Cerović, 2010: 67), odnosno kao djelatnost koja gostima (turistima) pruža usluge smještaja, prehrane, pića i rekreacije, te usluge prodaje robe u kategoriziranim smještajnim objektima (Galičić, 2014: 349).

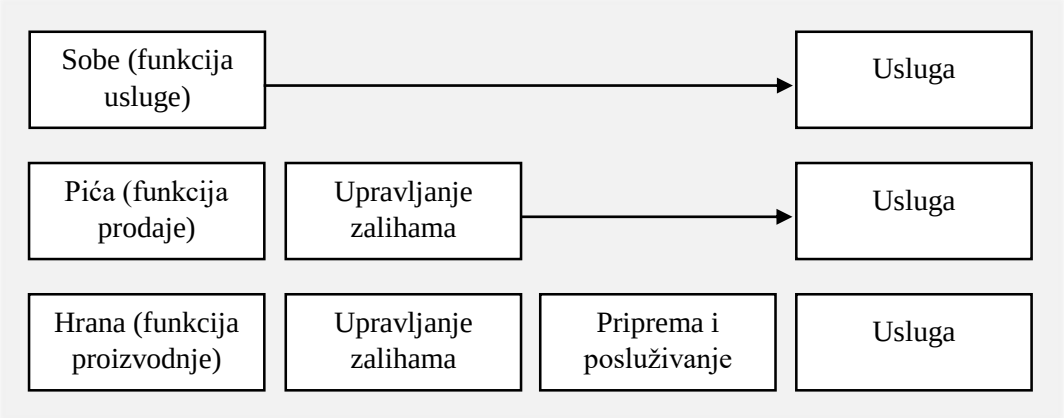
U Republici Hrvatskoj se, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine (NKD 2007), hotelijerstvo ubraja u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (NN, 58/2007). Prema vrsti objekata u kojima se pružaju usluge smještaja, hotelijerstvo se u hrvatskom zakonodavstvu odnosi na ugostiteljske objekte koje pripadaju skupini 'hoteli'. Naime, oni se, temeljem Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, definiraju kao poslovni objekti u kojima ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo) (NN 56/2016). Istim je Pravilnikom određeno da se objekti iz skupine 'hoteli' razvrstavaju sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u sljedeće vrste:

1. Hotel baština,
2. Difuzni hotel,
3. Hotel,
4. Aparthotel,
5. Turističko naselje,
6. Turistički apartmani,
7. Pansion,
8. Integralni hotel,
9. Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel,
10. Hoteli posebnog standarda; Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel club, Hotel casino, Hotel holiday resort, Hotel coastal holiday resort, Hotel family, Hotel small & friendly, Hotel senior citizens, Hotel health & fitness, Hotel wellness, Hotel diving club, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel bike.

Hotelijerstvo se u užem smislu vezuje uz *hotele*, koji se po mnogo čemu izdvajaju od ostalih objekata iz iste skupine. Njihova je gradnja i oprema u pravilu najskuplja, usluge su kvalitetnije i raznovrsnije, proces i organizacija rada složeniji, a broj poslova i izvršitelja veći (Radišić, 1997). Drugim riječima, promatrajući s ekonomskog aspekta, hotel predstavlja ekonomsku jedinicu koja pruža određene usluge u svrhu stjecanja dobiti. S organizacijskog aspekta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća, dok je u tehničkom pogledu riječ o objektu s posebnom opremom i uređajima koji omogućuju pružanje

određene razine usluge smještaja (Cerović, 2010). Obzirom na kvalitetu pružene usluge, hoteli se u Republici Hrvatskoj, sukladno spomenutom Pravilniku, razvrstavaju u četiri kategorije koje se označavaju brojem zvjezdica, pri čemu 5 zvjezdica označava najvišu, a dvije zvjezdice najnižu kategoriju hotela (NN 56/2016).

Hotelijerstvo se ubraja u uslužne djelatnosti. *Hotelska usluga* označava skup proizvoda i usluga kojima se gostu hotelskog objekta zadovoljavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, kao i ostalih usluga koje mu se pružaju na uobičajen način u hotelijerstvu (Cerović, 2010: 73). Hotelski proizvod može podrazumijevati tri različite vrste poslovanja unutar jedne hotelske operacije. Tako, primjerice, funkcija (odjel) smještaja označava samo uslugu, dok funkcija hrane i pića obuhvaća uslugu, proizvodnju i upravljanje zalihama (Harris, 1999: 30). Svaka funkcija (odjel) implicira različita menadžerska, operacijska i financijska pitanja. Navedeno je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 6. Aktivnosti i funkcije hotelskih operacija

Izvor: prilagođeno prema P. J. Harris, Profit Planning, 1999, p. 30.

Osim različitih funkcija, hotelsku uslugu čine i određene posebnosti koje su sadržane u sljedećem (Harris, 1999: 2):

a) **Neelastičnost ponude.** Ponuda hotelskih kapaciteta je u kratkom roku potpuno neelastična na promjenu potražnje. Uzrok tome je visok udio stalne u ukupnoj imovini (fiksni kapaciteti), ali i nemogućnost skladištenja hotelske usluge.

b) **Neopipljivost usluge.** Hotelska ponuda označava zaokružen sustava usluga, kojega, osim kvalitete usluga, čine i karakteristike zaposlenika kao nositelja tj. pružatelja usluga. Time se naglašava važnost zadovoljstva zaposlenika.
c) **Nestabilnost potražnje.** Budući da je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje, ona uvelike ovisi o stanju turističke destinacije.
d) **Istovremenost proizvodnje i potrošnje.** Kao što je spomenuto, hotelska usluga se ne može proizvesti i skladištiti, te ponuditi gostu na način kako se to obavlja u proizvodnim organizacijama. Ovo obilježje, također, naglašava ulogu ljudskog čimbenika, odnosno važnost zadovoljstva kupaca i zaposlenika za ostvarenje poslovnog uspjeha hotelske organizacije.

Prikazane karakteristike hotelske usluge, odnosno hotelskih operacija, oblikuju način mjerenja uspješnosti organizacija u hotelijerstvu, odnosno iziskuju uporabu ne samo financijskih, već i operativnih pokazatelja koji odražavaju zadovoljstvo gostiju, odnosno stupanj konkurentnosti na tržištu (Atkinson i Brander Brown, 2001). Tomu valja pridodati i temeljno obilježje same industrije. Naime, hotelijerstvo je kapitalno-intenzivna djelatnost s visokim udjelom fiksnih troškova, što, u odnosu na troškovnu orijentaciju proizvodnih organizacija, nameće potrebu veće tržišne usmjerenosti hotelskih poslovnih sustava (Brander Brown i Harris, 1998). To podrazumijeva: eksterno-orijentiranu kulturu, naglasak na stvaranju superiorne vrijednosti za kupca, osjetljivost na tržišne oscilacije i predviđanje budućih kretanja, te organizacijsku strukturu koja omogućuje brz odgovor na promjene zahtjeva kupaca i tržišta (Moutinho i Vargas-Sánchez, 2018: 213).

2.3.4.2. Mjerenje organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu

Razvoj znanosti na području hotelskog menadžmenta je dugo vremena bio predmetom rasprave među istaknutim istraživačima na tome području. Pojedini autori smatraju da istraživanja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu zaostaju za onima koji se odnose na proizvodni sektor, tj. na ostale djelatnosti unutar uslužnog sektora (Chen, 2007; Evans, 2005; Pan, 2005), dok drugi smatraju da je hotelska industrija bila predvodnikom novih saznanja odnosno 'revolucije' u načinu mjerenja organizacijske uspješnosti (Chin i Barney, 1995; Harris i Brander Brown, 1998).

U prilog potonje tvrdnje su prva istraživanja vezana uz mjerenje organizacijske uspješnosti, a koja su objavljena već početkom 80-ih godina prošloga stoljeća. Od tada je na temu mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu objavljen veliki broj radova, koji se međusobno razlikuju prema promatranoj perspektivi uspješnosti. Naime, u prvotnom se razdoblju 'revolucije' radovi uglavnom bave sustavima mjerenja organizacijske uspješnosti, odnosno prikladnosti njihove primjene u hotelijerstvu. Kasnija su istraživanja usmjerena na pitanje dizajna i implementacije sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti, kao i na identificiranje optimalnih pokazatelja u funkciji uspješnosti hotelskih poslovnih sustava. Sažetak istaknutih radova se kronološkim slijedom prikazuje u nastavku.

Geller (1985) je na temelju opsežnog ispitivanja hotela u SAD-u došao da zaključka da većinu pokazatelja organizacijske uspješnosti čine operativni pokazatelji. Naime, kada je riječ o definiranju ciljeva, menadžeri daju prednost profitabilnosti i povratu ulaganja. Međutim, kada je riječ o identificiranju ključnih područja uspjeha, primat je dan zadovoljstvu zaposlenika i gostiju.

Andrew i Schmidgall (1993) smatraju da praćenjem određenih pokazatelja, hotelski menadžeri mogu imati stalni uvid u razinu učinkovitosti i djelotvornosti hotelskih operacija. Kao najznačajnije pokazatelje, autori izdvajaju zauzetost smještajnih kapaciteta, cijenu rada i cijenu prodane hrane te navode da različite grupe pridaju različitu važnost pojedinim pokazateljima. Tako menadžeri koriste operacijske pokazatelje, vlasnici pokazatelje profitabilnosti, dok kreditori inzistiraju na indikatorima solventnosti.

Brander Brown i McDonnell (1995) se bave primjenom sustavom uravnoteženih ciljeva (*BSC*), tj. pokazuju da je moguće razviti uravnoteženi i strateški usmjeren sustav za mjerenje organizacijske uspješnosti u kontekstu hotela. Pritom upozoravaju na potencijalne manjkavosti hotelskih informacijskih sustava, koje se odnose na nemogućnost isporuke točnih i ažurnih podataka.

Collier i Gregory (1995) su došli do zanimljivih spoznaja glede financijskih i ne-financijskih pokazatelja uspješnosti. Stopa povrata na ulaganja, koja se smatra ključnim indikatorom u proizvodnim djelatnostima, se koristi samo u slučaju novih investicija. S druge

strane, kao najčešće korištene pokazatelje navode prihod od sobe, profit hotela, zauzetost smještajnih kapaciteta i cijenu rada.

Brander Brown i suradnici (1996) su proveli istraživanje na uzorku hotela u Ujedinjenom Kraljevstvu, koje je, međutim, rezultiralo potpuno suprotnim rezultatima u odnosu na spomenuto istraživanje provedeno u SAD-u (Geller, 1985). Autori su, naime, utvrdili snažnu dominaciju financijskih pokazatelja.

Brander Brown i Harris (1998) identificiraju ključne čimbenike dizajniranja optimalnog sustava za mjerenje uspješnosti hotelskih organizacija te pritom izdvajaju uravnoteženost informacija o uspješnosti (u pogledu vrste i razlikovanja između financijske i operativne dimenzije) te povezanost između ključnih područja uspješnosti.

Huckestein i Duboff (1999) istražuju implementaciju sustava uravnoteženih ciljeva (*BSC*) u hotelijerstvu. Točnije, autori dokazuju da je implementacija sustava u *Hilton* hotelima rezultirala značajnim unapređenjem odanosti gostiju i pokazatelja prihoda po raspoloživoj sobi (engl. *Revenue per available room - RevPAR*).

Atkinson i Brander Brown (2001) ukazuju na spori napredak hotela u Ujedinjenom Kraljevstvu, tj. zaključuju da na području mjerenja organizacijske uspješnosti i dalje dominiraju financijski rezultati koji odražavaju prošlo stanje. Kao moguće razloge fokusa na financijske metrike navode ulogu korporativnog kapitala, kao i promociju menadžera operacija koji su usredotočeni na kontrolu, a ne na strategiju. S druge strane, ograničenu uporabu ne-financijskih pokazatelja pripisuju visokim troškovima i ostalim poteškoćama povezanim s prikupljanjem potrebnih podataka.

Harris i Mongiello (2001) su, također, uočili naglasak na financijskim metrikama pri čemu su utvrdili razlike na korporativnoj u odnosu na razinu poslovne jedinice. Autori su, međutim, istaknuli i uočene prednosti u djelovanju hotelskih menadžera. Naime, čak i u slučaju primjene financijskih pokazatelja, uočeno je da oni ne dominiraju ponašanjem menadžeri koji se, u cilju unapređenja poslovanja, prvo okreću ljudskim resursima i marketingu, a tek onda operacijama. Isto tako, autori su na temelju modela rezultata i determinanti (Fitzgerald et al.,

1991) razvili uravnotežen sustav za mjerenje organizacijske uspješnosti, koji je u većoj mjeri (u odnosu na *BSC*) prilagođen specifičnostima hotelskog poslovanja. Riječ je o modelu koji uključuje četiri različite perspektive: ljudski resursi, operacije, kupci te financije.

Haktanir i Harris (2005) se nadovezuju na prethodno istraživanje i zaključuju da se zadovoljstvo gostiju promatra kao ključan pokazatelj na operativnoj razini hotelskog menadžmenta, dok se na strateškoj razini koriste financijske mjere.

Evans (2005) istražuje primjenu sustava uravnoteženih ciljeva (BSC) kao menadžerskog alata u hotelima i zaključuje da većina promatranih hotela primjenjuje određenu vrstu uravnoteženog sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti. Međutim, uočena je manja zastupljenost perspektive inovacija i razvoja, kao i usporedbe s konkurentnim hotelima (vanjskog *benchmarkinga*). Autor stoga ukazuje na nužnost razvoja integrativnog modela koji bi obuhvatio ključne čimbenike uspjeha, *benchmarking* i primjenu modela lanca usluga-profit.

Sainaghi (2010) pruža pregled literature na području mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu u posljednjih 20-ak godina. Pregledom je obuhvaćeno 14 empirijskih i teorijskih radova (od kojih je većina prikazana u ovom poglavlju). Osnovni zaključci do kojih autor dolazi se odnose na preferirane sustave i pokazatelje uspješnosti hotela. Tako je sustav uravnoteženih ciljeva (*BSC*) (Kaplan i Norton, 1992) identificiran kao teorijski okvir svih promatranih radova, dok se među pokazateljima uspješnosti najčešće izdvajaju: profit (financijska dimenzija); zauzetost smještajnih kapaciteta, prihod po raspoloživoj sobi (*RevPAR*), zadovoljstvo gostiju, opetovani dolasci, usmene preporuke i razvoj proizvoda (operativna dimenzija); te zadovoljstvo gostiju i zaposlenika (organizacijska dimenzija).

Elbanna i suradnici (2015) su nedavnim istraživanju potaknuli ponovni interes za primjenu sustava uravnoteženih ciljeva (*BSC*) u hotelijerstvu. Oni su, naime, predložili mjernu ljestvicu primjerenu toj industriji za koju su, međutim, ustvrdili da bi njen širok obuhvat mogao ograničiti primjenu u praksi.

Rezultati prikazanih radova upućuju na pozitivan trend odnosno evoluciju mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu. Naime, sve do početka 21. stoljeća, hotelske

organizacije pretežito koriste financijske pokazatelje uspješnosti, tj. fokusirane su na ispitivanje djelotvornosti (a ne učinkovitosti) te internog (a ne eksternog) djelovanja. Prema riječima istaknutih autorica u polju, „čini se da organizacije jednostavno mjere pogrešne stvari“ (Atkinson i Brander-Brown, 2001: 128). S druge strane, noviji radovi sugeriraju bitno različitu situaciju. Većina hotelskih poslovnih sustava danas implementira neku vrstu uravnoteženog sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti, odnosno koristi ne-financijske pokazatelje za praćenje ključnih dimenzija uspjeha, koji se odnose na goste, procese (operacije) i razvoj.

3. KONCEPTUALIZACIJA ISTRAŽIVAČKOG MODELA

Ovim se poglavljem doktorskog rada prikazuje izgradnja i teorijsko-empirijska utemeljenost istraživačkog modela doktorske disertacije, s naglaskom na njegovo višerazinsko određenje. Operacionalizacija varijabli teoretskog modela te njegova empirijska provjera putem postavljenih hipoteza je prikazana u narednim poglavljima.

3.1. Višerazinski pristup izgradnji modela utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost

U ovom se dijelu vrši prikaz procesa izgradnje višerazinskog modela doktorske disertacije, koji omogućuje povezivanje individualne i kolektivne razine organizacijskog djelovanja, odnosno ispitivanje utjecaja psiho-socijalnih značajki vođa i sljedbenika na organizacijsku uspješnost. U tom su smislu iznijete osnovne postavke i opravdanost korištenja višerazinskog pristupa istraživanja.

Prema dizajnu istraživanja iznijetom u sljedećem poglavlju (Metodologija istraživanja), konceptualizacija modela predstavlja drugu fazu procesa istraživanja u okviru ovog doktorskog rada, koji započinje postavljanjem istraživačkih pitanja te završava provedbom i analizom rezultata empirijskog istraživanja. U toj su fazi, temeljem detaljnog pregleda literature, prepoznati određeni nedostaci postojećih istraživanja, odnosno aktualna pitanja i problemi koje postavljaju istaknuti istraživači na području znanstvene discipline kojoj pripadaju problem i predmet istraživanja. Navode se u nastavku:

- Kontroverzno pitanje uloge vodstva kao determinante organizacijske uspješnosti:
  „Određeni autori smatraju da vođe imaju značajan utjecaj na organizacijsku uspješnost (primjerice Katz i Kahn, 1978; Peters i Waterman, 1982), dok neki tvrde da je taj utjecaj zanemariv (primjerice Meindl et al., 1985; Pfeffer, 1977).“
  (Yukl, 2002: 341)
- Nedovoljna istraženost medijatora u vezi između vodstva i organizacijske uspješnosti:
  „Razvidan je manjak empirijskih istraživanja intervenirajućih procesa… koji nužno moraju posredovati u vezi između vođa i organizacijske uspješnosti.“
  (Peterson et al. 2003: 795)
- Nedostatna usmjerenost na proučavanje organizacijskog konteksta u području vodstva:

„Unatoč učinjenom napretku, i dalje smatramo da je ovo nedovoljno istražena tema, obzirom na središnju ulogu konteksta u razvoju i manifestaciji procesa vodstva.“ (Dinh et al., 2014: 15)

- Manjak istraživanja vodstva koja obuhvaćaju organizacijsku razinu analize: „Istraživanja na organizacijskoj razini su do prije svega nekoliko godina bila rijetka, obzirom na teškoću prikupljanja tj. dobivanja podataka od strane organizacija.“ (Dionne et al., 2014: 30)

Na osnovu navedenoga je definiran teorijski model utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost. Naime, postojeća praksa na području organizacijskih istraživanja određuje da se teorije ne promatraju i testiraju izravno, već se to čini putem modela (McKelvey, 2002), odnosno pomoću konstrukata - građevnih blokova organizacijske teorije tj. teorijskih koncepata (Huff, 2009: 42) i pripadajućih varijabli (operativnih izvedenica konstrukata). U novije vrijeme se, pritom se, napušta jednodimenzionalni pogled na organizaciju te se ona počinje sagledavati na više razina analize (pojedinac, grupa i organizacija), čime se postiže jasnije razumijevanje složenog organizacijskog sustava (Hitt et al., 2007). Tako se i u predloženom teorijskom modelu sagledavaju konstrukti na dvije razine: pojedinačnoj i organizacijskoj, pri čemu se određuju i medijacijske varijable koje posreduju između vodstva - kao polaznog te organizacijske uspješnosti – kao ishodišnog konstrukta modela. Na taj se način pokušalo odgovoriti na spomenute nedostatke postojećih istraživanja, a u cilju stvaranja relevantnog znanstvenog doprinosa doktorskog rada.

Sagledavanjem konstrukata dviju različitih razina, konceptualni je model određen načelima višerazinske analize (engl. *Multilevel Analysis*), čime je omogućeno donošenje zaključaka o odnosima između individualnih značajki vođa i sljedbenika i poslovnog uspjeha organizacija, uz istodobno sagledavanje postojećeg organizacijskog konteksta. Višerazinska analiza predstavlja novu istraživačku paradigmu koja se, uslijed shvaćanja da se organizacijsko ponašanje odvija unutar složenog, organizacijskog, konteksta kontinuirano razvija posljednjih 30-tak godina (Rousseau, 2011). Središnja misao višerazinske perspektive je sadržana u poimanju organizacija kao hijerarhijski uvjetovanih, „ugniježdenih“ (engl. *nested*) entiteta. Naime, pojedinci su okupljeni u grupe (timove), koji su smješteni u organizacijske jedinice koje pripadaju odjelima ili strateškim poslovnim jedinicama te zatim organizacijama i okruženju. Posljedično se ishodi organizacijskih entiteta ne mogu promatrati odvojeno, već kao rezultat

međusobnih utjecaja koji se formiraju i prepliću na svim razinama organizacijskog sustava. Kao takva, višerazinska analiza osigurava potpuno razumijevanje složenih organizacijskih pojava, tj. omogućuje premošćivanje jaza između mikro i makro perspektive, koje su tradicionalno dominirale u istraživanjima na području organizacije i menadžmenta (Hitt et al., 2007). Naime, mikro razina - ukorijenjena u psihologiji, se u istraživanjima odnosila na misli, osjećaje i ponašanje pojedinaca, dok se makro pristup - zasnovan na sociologiji i ekonomiji, fokusirao na razumijevanje organizacija i tržišta.

Podrazumijeva se da je vodstvo po svojoj prirodi višerazinskoga karaktera, budući da utjelovljuje značajke vođe i sljedbenika čiji se odnos može manifestirati na individualnoj te na razini dijada (dva člana), grupa i organizacija. Navedeno čini polaznu osnovu višerazinskoga okvira odnosno paradigme istraživanja, koje su začetnici F. Dansereau, J. A. Alutto i F. J. Yammarino. Oni, su, naime, u svojem ključnom djelu „*Theory testing in organizational behavior: The varient approach*“ (1984) istaknuli nužnost jasnog određenja razine analize (pojedinačne, grupne ili organizacijske) na kojoj se očekuje teorijsko postojanje promatranog fenomena, kao i primjene takve vrste mjerenja i metoda analize podataka koje su usklađene s naznačenom razinom analize. Pitanje razine analize je tako postalo predmetom brojnih istraživanja u području vodstva (Dansereau et al., 1999; Dionne et al., 2014; Yammarino i Dansereau, 2008; Yammarino et al., 2005; Yammarino et al., 2008). Međutim, unatoč rastućoj popularnosti u posljednjih 30-tak godina, razvoj višerazinskog pristupa vodstvu je do danas ograničen. Naime, nalazi recentne meta-analize (Dionne et al., 2014) govore da tek jedna trećina konceptualnih i empirijskih istraživanja na području vodstva eksplicitno navodi razinu istraživanja. Razlog tome se primarno nalazi u činjenici da su rane teorije tj. istraživanja vodstva (temeljena na osobinama i ponašanju vođa) bila individualnog karaktera pa se „podrazumijevalo“ tj. bilo je implicitno naznačeno da se radi o individualnoj razini analize. Također, smatra se da je individualna razina analize samorazumljiva u slučajevima kada individualne nezavisne varijable utječe na individualne ishode. Međutim, autori spomenute meta-analize upozoravaju da suvremene teorije vodstva koje uvode brojne moderatorske varijable te, kao zavisne varijable, ispituju ishode koji ne moraju nužno biti individualne razine, zahtijevaju jasno i precizno određenje razine analize istraživanja.

Višerazinski pristup, kao metodologija prilagođena istraživačkim pitanjima i strukturama podataka koji obuhvaćaju više jedinica analize (Snijders, 2011: 879), se primarno

očituje kroz višerazinsko određenje teorije, te usklađenost mjerenja i statističke analize s razinom promatranih konstrukata. Pritom, *razina teorije* opisuje središnju jedinicu tj. entitete glede kojih se ostvaruje generalizacija tj. predviđanje načina na koji su, i putem kojih mehanizama, entiteti povezani. *Razina mjerenja* podrazumijeva jedinicu na kojoj se pribavljaju podaci, dok se *razina statističke analize* odnosi na jedinicu kojoj se podaci dodjeljuju sa svrhom testiranja hipoteza i provođenja statističke analize (Rousseau, 1985: 4). Promatrajući dizajn konkretnog istraživanja, može se, kao prvo, reći da je razina teorije individualna i organizacijska jer se donose zaključci o individualnim, psiho-sociološkim karakteristikama vođa i sljedbenika, ali i o poslovnom uspjehu organizacije. Nadalje, razina mjerenja je individualna i organizacijska, budući su prikupljeni podaci o zaposlenicima, kao i o organizacijama kojima pripadaju. Konačno, statistička analiza je izvršena primjenom regresijske analize na individualnoj razini. Valja spomenuti da, iako su za analizu višerazinskih podataka najprimjerenije metode poput WABA-e (Dansereau i Yammarino, 2000) i hijerarhijskog linearnog modeliranja (Bryk i Raudenbush, 1992), smatra se opravdanim koristiti regresijsku analizu, pod uvjetom da su varijable mjerene i/ili pravilno agregirane na jednoj razini analize (Dionne et al., 2014: 27). Detaljnije objašnjenje ovakve odluke je pruženo u narednom poglavlju (Metodologija istraživanja).

Višerazinski pristup predmetnog istraživanja se, nadalje, ogleda i u obilježjima *istraživačkog modela* doktorske disertacije. Naime, obzirom na predmet istraživanja doktorskog rada, primjenjuje se logika višerazinskih teorijskih modela koji dopuštaju promatranje povezanosti organizacijskih pojava prisutnih na različitim razinama (Kozlowski i Klein, 2000: 14). Tako se u predmetnom višerazinskom modelu utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost sagledavaju konstrukti na dvije različite razine: pojedinačnoj i organizacijskoj. Prema preporukama S. W. J. Kozlowskog i K. J. Kleina (2000: 28), oni se eksplicitno razdvajaju i navode u nastavku.

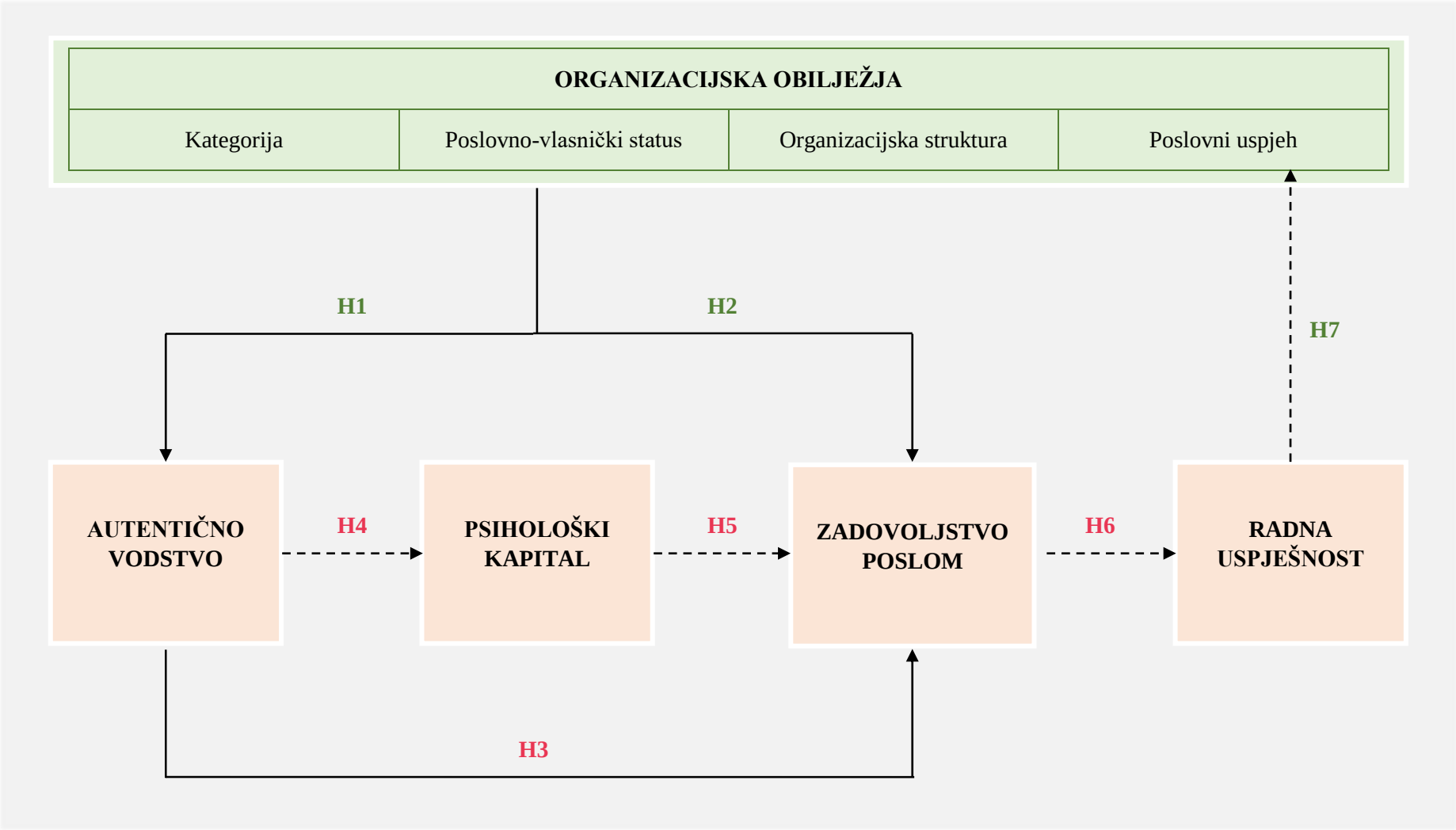
S aspekta organizacije, u istraživački model su uključeni sljedeći elementi odnosno konstrukti:

- kategorija hotela,
- poslovno vlasnički status hotela,
- organizacijska struktura hotela,
- poslovni uspjeh hotela.

S aspekta pojedinca, istraživački model obuhvaća sljedeće konstrukte:

- autentično vodstvo,
- psihološki kapital zaposlenika,
- zadovoljstvo zaposlenika poslom,
- radna uspješnost zaposlenika.

Višerazinski karakter konceptualnog modela istraživanja, prikazanog u prethodnoj slici, sadržan je ne samo u izboru konstrukata, već i u njihovim međusobnim vezama i odnosima. Pritom se veze primarno sagledavaju odozdo prema gore, odnosno kao (neizravan) utjecaj individualnih, psiho-socijalnih značajki vođa na organizacijsku uspješnost, što ima uporište u *teoriji gornjih ešalona* (Hambrick i Mason, 1984). Međutim, u skladu sa *strukturalnom teorijom organizacijskog ponašanja* (Kanter, 1977), zatim *teorijom socijalne razmjene* (Blau, 1964) i *izmijenjenom teorijom stavova* (Bagozzi, 1992), promatraju se i veze odozgo prema dolje tj. utjecaj organizacijskih karakteristika na razinu autentičnog vodstva, kao i na razinu zadovoljstva zaposlenika poslom. Također su, na *zasadama resursne teorije poduzeće* (Barney, 1991), spoznajama na području *razvoja ljudskih resursa* (Huselid, 1995; Huselid et al., 2005) te *škole pozitivnog organizacijskog ponašanja* (Luthans et al., 2007) određene i posredujuće tj. medijacijske varijable u vezi između vodstva i organizacijske uspješnosti, a koje se odnose na ljudski kapital – točnije na psihološki kapital, zadovoljstvo i radnu uspješnost zaposlenika. Kao paradigma suvremenog vodstva je korištena *teorija autentičnog vodstva*, koja je u literaturi određena kao višerazinska (Chan et al., 2005) i integrativna teorija vodstva (Luthans i Avolio, 2003). U funkciji konačne zavisne varijable je određena organizacijska uspješnost pri čemu se, u skladu s *teorijskim okvirom privlačenja, odabira i zadržavanja* (Schneider, 1995), pretpostavlja da je organizacijska uspješnost određena djelovanjem njezinih zaposlenika, tj. da se individualna uspješnost manifestira i prenosi na uspješnost organizacije (Pfeffer, 1998; Viswesvaran, 2001). Na koncu je modelom postavljena i povratna veza na način da se varijabla organizacijske uspješnosti (poslovnog uspjeha) istodobno sagledava kao kategorija koja određuje organizaciju, ali i kao rezultat prethodnog djelovanja poslovnog subjekta - za što se u literaturi rabi pojam „ovisnost o prijeđenom putu“ (engl. *Path Dependence*) (Arthur, 1989; David, 1985). Istraživački model doktorskog rada je prikazan Slikom 7.



Slika 7. Konceptualni model utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost

Izvor: izradila doktorandica

Razvijeni model odražava integrativni i višerazinski karakter autentičnoga vodstva (Chan et al., 2005; Luthans i Avolio, 2003) te je u suglasju sa suvremenim trendovima proučavanja i istraživanja vodstva (Avolio et al., 2009; Yammarino et al., 2008), kao što su:

- holistički pristup vodstvu koji uključuje vođu, sljedbenike, kontekst, te njihovu dinamičku interakciju,
- višerazinska priroda vodstva,
- ispitivanje načina putem kojih se manifestira učinak vodstva (na primjer povezivanjem kognitivne psihologije i strateškog vodstva),
- rastući značaj strateškog vodstva koji je usmjeren na ispitivanje utjecaja vodstva na financijsku tj. organizacijsku uspješnost organizacije.

Prikazane veze među konstruktima istraživačkoga modela se oblikuju u znanstvene hipoteze koje se navode u nastavku:

H1. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-1. *Postoji pozitivna povezanost između kategorije hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-2. *Postoji pozitivna povezanost između poslovno-vlasničkog statusa hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-3. *Postoji pozitivna povezanost između organske organizacijske strukture hotela i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-4. *Postoji pozitivna povezanost između profitne marže i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H1-5. *Postoji pozitivna povezanost između zauzetosti smještajnih kapaciteta i percipirane razine autentičnog vodstva.*

H2. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-1. *Postoji pozitivna povezanost između kategorije hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-2. *Postoji pozitivna povezanost između poslovno-vlasničkog statusa hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-3. *Postoji pozitivna povezanost između organske organizacijske strukture hotela i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-4. *Postoji pozitivna povezanost između profitne marže i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H2-5. *Postoji pozitivna povezanost između zauzetosti smještajnih kapaciteta i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H3. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H4. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika.*

H5. *Postoji pozitivna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

H6. *Postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika.*

H7. *Postoji pozitivna povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i organizacijske uspješnosti.*

H7-1. *Postoji pozitivna povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i profitne marže.*

H7-2. *Postoji pozitivna povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i zauzetosti smještajnih kapaciteta.*

Definirane hipoteze istraživanja predstavljaju odnose između različitih varijabli (Van de Ven, 2007: 114), a testiraju se u okviru empirijskog dijela doktorskog rada.

3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja

U ovome se dijelu rada donosi pregled dosadašnjih istraživanja glede povezanosti modelom promatranih varijabli. Drugim riječima, objašnjava se teorijsko i empirijsko uporište istraživačkih hipoteza doktorskog rada.

3.2.1. Teorijsko utemeljenje znanstvenih hipoteza

Polazište razvoja modela u duhu pozitivističke filozofije čine teorije. One predstavljaju pokušaj modeliranja određenih aspekata realnog svijeta, kojim se nastoje predvidjeti (znanje ishoda) i razumjeti (znanje procesa) veze između promatranih varijabli (Dubin, 1976: 26). Ispravno postavljen teorijski okvir je nezaobilazan čimbenik u postizanju točnosti predviđanja, kao i u objašnjenju rezultata empirijskog istraživanja. U Tablici 7 je dan pregled teorija i koncepata na kojima počiva izgradnja teorijskog modela doktorskoga rada. Tablični prikaz opisuje logični slijed postavljanja veza u modelu: utjecaj organizacijskih obilježja na vodstvo i stavove sljedbenika, utjecaj vodstva na stavove, ponašanja i radnu uspješnost sljedbenika, te utjecaj individualne na organizacijsku uspješnost.

Tablica 7. Pregled odabranih teorija i koncepata relevantnih za izgradnju istraživačkog modela

Teorija	**Autor i godina**	**Ključne pretpostavke**
Teorija gornjih ešalona	Hambrick i Mason (1984)	Psiho-fizičke značajke vrhovnih vođa određuju organizacijsku uspješnost.
Strukturalna teorija organizacijskog ponašanja	Kanter (1977)	Uključujuća struktura, koja osigurava pristup informacijama, dostupnost resursa, psihološku podršku i mogućnosti za razvoj, omogućuje vođama i sljedbenicima da izvršavaju zadane zadatke.
Teorija autentičnog vodstva	Luthans i Avolio (2003)	Autentično vodstvo se sagledava kao proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samoregulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako pozitivan samo-razvoj.
Teorija socijalne razmjene	Blau (1964); Emerson (1976)	Predstavlja jednu od najutjecajnijih paradigmi za razumijevanje ponašanja na radnom mjestu. Zaposlenici s povoljnim percepcijama organizacijske podrške ostvaruju pouzdan i kvalitetan odnos s poslodavcem, a što rezultira pozitivnim ishodima na radnom mjestu.

Teorija	Autor i godina	Ključne pretpostavke
Izmijenjena teorija stavova	Bagozzi (1992)	Kritika postojećih teorija stavova (teorije razložne akcije i teorije planiranog ponašanja) koje ne determiniraju uvjete pod kojima stavovi i namjere vode ka željenim ponašanjima. Procjena organizacijske podrške vodi ka emocionalnim odgovorima kao što je to zadovoljstvo poslom, a koje rezultira većom radnom uspješnošću.
Teorijski okvir modifikacije posla	Oldham i Hackman (1981)	Strukturna obilježja organizacija utječu na reakcije zaposlenika na način da oblikuju karakteristike njihova posla.
Resursna teorija poduzeća	Barney (1991)	Ljudski resursi su ključni izvor konkurentske prednosti (oni su vrijedni, oskudni, teško imitirajući i nezamjenjivi). Predstavlja kritiku strukturalističkog pristupa. tj. *SPC* modela (engl. *Structure-Conduct-Performance).*
Područje razvoja ljudskih resursa	Arthur (1994); Huselid (1995);	Ljudski resursi su temelj organizacijske uspješnosti.
Teorija očuvanja resursa	Hobfoll (2002); Hobfoll et al. (2003)	Resursi su vrijednosti koje ljudi cijene te ih nastoje steći, zadržati i zaštititi, a mogu biti materijalni, socijalni ili psihološki, tj. uključuju objekte, uvjete, osobne karakteristike i energije. Psihološki resursi su pozitivne samoprocjene koje se odnose na percepciju sposobnosti kontrole i utjecaja pojedinca na okruženje, a koje dokazano mogu predvidjeti motivaciju, radnu uspješnost i zadovoljstvo poslom.
Škola pozitivnog organizacijskog ponašanja	Luthans et al. (2007)	Psihološki kapital, kao pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca, se smatra resursom koji nadilazi ljudski kapital (znanje) i društveni kapital (mreže poznanstva). Psihološki kapital je mjerljiv, podložan razvoju i ima značajan utjecaj na stavove, ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika.

Teorija	Autor i godina	Ključne pretpostavke
Model radnih zahtjeva-resursa	Bakker i Demerouti (2007); Bakker i Demerouti (2008)	Radni resursi (fizički, psihički, socijalni i organizacijski aspekti posla) utječu na angažiranost zaposlenika i time na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Osobni (psihološki) resursi stimuliraju osobni rast i razvoj te rezultiraju većom razinom zadovoljstva poslom.
Teorija razložne akcije	Fishbein i Ajzen (1975)	Klasična teorija odnosa između stavova i ponašanja, koja objašnjava da stavovi i subjektivne norme predviđaju bihevioralne namjere i time uvjetuju ponašanje pojedinca. Pruža teorijsko utemeljenje povezanosti zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika.
Model privlačenje – odabir – zadržavanje	Schneider (1995)	Organizaciju određuju kolektivne karakteristike njezinih zaposlenika, a kao posljedicu ciklusa privlačenja, odabira i zadržavanja kadrova. Objašnjava poveznicu između individualnih stavova i organizacijske uspješnosti.
Model lanca usluga-profit	Heskett et al. (1997)	Zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika vodi ka zadovoljnim i odanim klijentima, čime se ostvaruje rast i profitabilnost organizacije. Objašnjava značaj stavova i produktivnosti zaposlenika u određivanju organizacijske uspješnosti u uslužnim djelatnostima.

Izvor: izradila doktorandica

Obrazloženje odabranih teorija i konceptualnih istraživanja je podijeljen u nekoliko skupina: 1.) povezanost organizacijskih obilježja i autentičnog vodstva; 2.) povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom; 3.) povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom; 4.) povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika; 5.) povezanost psihološkog kapitala zaposlenika i zadovoljstva poslom.; 6.)

povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika, i 7) povezanost individualnih ishoda i organizacijske uspješnosti.

3.2.1.1. Povezanost organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva

Teorijsko utemeljenje za pretpostavljenu vezu između organizacijskog konteksta i autentičnog vodstva pruža **strukturalna teorija organizacijskog ponašanja** (eng. *Structural Theory Of Organizational Behavior*) (Kanter, 1977). Uključujuća struktura, koja osigurava pristup informacijama, dostupnost resursa, psihološku podršku i mogućnosti za razvoj, omogućuje vođama i sljedbenicima da ostvare željene ciljeve, odnosno izvršavaju zadane zadatke. Na nju se, djelomično, naslanja **teorija autentičnog vodstva** koja određuje da je autentično vodstvo proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samo-regulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako pozitivan samo-razvoj **(Luthans i Avolio, 2003).** U nastavku se daje pregled ključnih konceptualnih radova na temu razvoja autentičnog vodstva, no važno je istaknuti da će slični radovi pojaviti i u narednim točkama u kojima se elaborira povezanost autentičnog vodstva i promatranih ishoda.

Avolio et al. (2004) razvijaju model autentičnoga vodstva u kojem se kontekstualni čimbenici koji u najvećoj mjeri određuju proces autentičnog vodstva vezuju uz organizacijsku moć, organizacijsku strukturu, kulturu i organizacijsku klimu. Riječ je o međusobno povezanim konceptima koji određuju percepciju organizacijskih vrijednosti, normi i načina rada.

Avolio i Gardner (2005) postavljaju moderatorsku ulogu organizacijskog konteksta u vezi između autentičnog vodstva i uspješnosti. Točnije, autori sugeriraju da razvoj samosvijesti vođe i sljedbenika određuje sljedećih četiri kontekstualna čimbenika: nesigurnost te uključujuća, etična i pozitivna organizacijska kultura/klima. Drugim riječima, efektivnost vođe ovisi o uključujućoj organizacijskoj klimi koja omogućuje kontinuirani rast i razvoj vođa i sljedbenika, a koja je pod utjecajem nesigurnosti iz šireg poslovnog okruženja.

Gardner et al. (2005) polaze od pretpostavke da se razvoj vođe i sljedbenika odvija u dinamičnom i izvirućem kontekstu. Podržavajuća organizacijska klima (ona koja uključuje transparentnost, pristup informacijama i resursima, psihološku podršku te mogućnosti za rast i

razvoja vođe i sljedbenika) pruža veće mogućnosti razvoja autentičnog vodstva i autentičnih sljedbenika, što povratno utječe na autentičnost same klime. Kada sljedbenicima percipiraju da se s njima postupa na pravedan i pozitivan način, oni su predani organizaciji i oblikuju pozitivne stavove prema poslu, vođi i sustavu u cijelosti.

Na temelju iznesenih spoznaja se oblikuje sljedeća istraživačka hipoteza:

H1. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva.*

3.2.1.2. Povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom

Percipirana razina organizacijske podrške (dostupnost fizičkih i financijskih sredstava te organizacijska kultura usmjerena na poticanje snaga i vrijednosti zaposlenika), kao i razina formalizacije organizacijske strukture (stupanj do kojega je donošenje odluka i ponašanje na poslu određeno pravilima, politikama i procedurama) utječu na stavove i radnu uspješnost zaposlenika. Teorijsku podlogu navedene teze pružaju teorija socijalne razmjene, Bagozzijeva izmijenjena teorija stavova, teorijski okvir privlačenja, odabira i zadržavanja te teorijski okvir modifikacije posla.

Teorija socijalne razmjene (engl. *Social Exchange Theory*) je jedna od najutjecajnijih paradigmi za razumijevanje ponašanja na radnom mjestu. Iako postoje različiti pogledi na društvenu razmjenu, teoretičari se slažu da društvena razmjena uključuje niz interakcija koje stvaraju obvezu i koje ovise o postupcima drugih osoba (Blau, 1964; Emerson, 1976). Temeljna odrednica razmjene se odnosi na načelo uzajamnosti tj. reciprociteta (Cropanzano i Mitchell, 2005). U takvim okolnostima, zaposlenici s povoljnim percepcijama organizacijske podrške ostvaruju pouzdan i kvalitetan odnos s poslodavcem, a što rezultira pozitivnim ishodima na radnom mjestu.

Kritizirajući postojeće teorije stavova (teoriju razložne akcije i teoriju planiranog ponašanja) koje ne determiniraju uvjete pod kojima stavovi i namjere vode ka željenim ponašanjima, ***Bagozzijeva izmijenjena teorija stavova*** (engl. *Attitude Theory*) uvodi samo-regulacijske mehanizme koji objašnjavaju da evaluacija okoline i događaja dovodi do

emocionalnih odgovora, koji onda rezultiraju bihevioralnim namjerama (Bagozzi, 1992). Prema tome, procjena organizacijske podrške vodi ka emocionalnim odgovorima kao što je to zadovoljstvo poslom, a koje onda rezultira većom radnom uspješnošću.

Teorijski okvir privlačenja, odabira i zadržavanja (engl. *Attraction – Selection – Attrition Model*) (Schneider, 1995) kazuje da organizaciju određuju kolektivne karakteristike njezinih zaposlenika, a kao posljedicu ciklusa privlačenja, odabira i zadržavanja kadrova. Karakteristike organizacijske strukture određuju reakcije zaposlenika i to preko individualnih karakteristika zaposlenika. Drugim riječima, individualne karakteristike pojedinaca se promatraju kao posredujući čimbenik veze između organizacijske strukture i reakcija zaposlenika.

Alternativni pogled navedenom okviru pruža ***teorijski okvir modifikacije posla*** (engl. *Job-Modification Framework*) prema kojemu strukturna obilježja organizacija utječu na reakcije zaposlenika na način da oblikuju karakteristike njihova posla. Drugim riječima, karakteristike posla su posredujući čimbenik u odnosu između organizacijske strukture i reakcija zaposlenika (Oldham i Hackman, 1981).

Sukladno iznesenim teorijskim spoznajama se oblikuje sljedeća istraživačka hipoteza:

H2. *Postoji pozitivna povezanost između organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom.*

3.2.1.3. Povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom

Teorijski okvir **Avolia i suradnika (2004)** naglašava ulogu sljedbenika odnosno povezuje autentično vodstvo sa stavovima i ponašanjima zaposlenika. Pri tome se utjecaj autentičnog vodstva na, primjerice, zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost, ostvaruje temeljem pozitivnih konstrukata kao što su povjerenje, pozitivne emocije, optimizam, nada i proces identifikacije. Naglašava se mogućnost razvoja svih varijabli u navedenom modelu, što predstavlja značajan iskorak u procesu razvoja autentičnog vodstva. Drugi značajan doprinos modela ogleda se u uključivanju emocija kao ključne komponente u procesu autentičnog vodstva.

Naslanjajući se na prethodni teorijski okvir, **Gardner i suradnici (2005)** predlažu model autentičnog vodstva koji je fokusiran na razvoj sljedbenika. Središnja premisa jest da autentični vođe, putem samosvjesnosti, samoregulacije i pozitivnog modeliranja, utječu na razvoj autentičnosti kod sljedbenika, koja potom rezultira pozitivnim ishodima kao što su zadovoljstvo poslom, dobrobit te dugotrajna i održiva radna uspješnost. Naglašavajući važnost integriteta vođe, razvojne perspektive, psihološke sigurnosti i smislenosti posla, autori smatraju da autentični vođe povećavaju zadovoljstvo poslom na način da pomažu zaposlenicima otkriti njihove talente, dodjeljujući im odgovarajuća radna mjesta te omogućujući im ostvarenje kvalitetnih odnosa sa suradnicima. Model također naglašava da autentičnost vođe i sljedbenika grade osobna povijest (utjecaj obitelji, obrazovanja i radnog iskustva) i životne prekretnice (engl. *Trigger Events*), osobito u organizacijskom okruženju, koje utječu na osobni rast i razvoj.

Gotovo istovremeno, **Illies i suradnici (2005)** razvijaju komplementarni model autentičnog vodstva usmjeren na (eudaimonijsku) dobrobit sljedbenika, koja se sagledava kroz osobno izražavanje, samo-realizaciju, samo-efikasnost i iskustvo „toka“ (engl. *Flow*). Polazeći od Kernisova (2003) poimanja autentičnosti, model navodi osnovne komponente autentičnog vodstva: samosvjesnost, nepristrana obrada informacija, relacijska autentičnost i autentično ponašanje. Autentični vođe vrše utjecaj na sljedbenike pomoću prethodno spomenutih procesa osobne i socijalne identifikacije te pozitivnog modeliranja, ali i putem pozitivne socijalne razmjene, samoodređenja te emocionalne zaraze. Podržavajući samoodređenje zaposlenika, autentični vođe povećavaju njihovu motivaciju, koja dovodi do povećanja zadovoljstva poslom.

Na zasadama spomenutih modela, **Walumbwa i suradnici (2008)** grade suvremenu konceptualizaciju autentičnog vodstva, koju su nedavno podržali Nieder i Schriesheim (2011). Autentično vodstvo se promatra kroz četiri osnovne komponente: samosvjesnost, relacijska transparentnost, uravnotežena obrada podataka te internalizirana moralna perspektiva. Takav pristup odlikuju razvojna perspektiva autentičnosti vođe i sljedbenika te naglašena moralna komponenta vođe. Walumbwa i suradnici empirijski utvrđuju da je konstrukt autentičnog vodstva ne samo različit od povezanih koncepata vodstva kao što su etičko i transformacijsko vodstvo, već iskazuje snažniju prediktivnu moć u odnosu s pojedinim varijablama kao što su zadovoljstvo nadređenim i organizacijsko građansko ponašanje.

Na osnovu navedenoga, oblikovana je sljedeća hipoteza:

H3. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

3.2.1.4. Povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika

Luthans i Avolio (2003) prvotno definiraju autentično vodstvo kao proces temeljen na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko-razvijenom organizacijskom kontekstu, koji induciraju samosvjesnost i samo-regulirajuća pozitivna ponašanja vođe i sljedbenika, stvarajući tako pozitivan samo-razvoj. Takva konceptualizacija autentičnog vodstva naglašava pozitivne i razvojne interakcije između vođe i sljedbenika, pri čemu se posebno ističe psihološki kapital koji se proučava dvojako: kao uzrok i posljedica autentičnog vodstva. Naime, smatra se da je psihološki kapital samog vođe fundamentalna komponenta koja određuje razvoj autentičnog vodstva, što se potom odražava na razvoj psihološkog kapitala sljedbenika.

Pretpostavljeni utjecaj autentičnog vodstva na psihološki kapital zaposlenika podupire nekoliko teorijskih razmatranja, s naglaskom na proces osobne identifikacije, kao integralnoj komponenti autentičnog vodstva. Osobnu identifikaciju sljedbenika s vođom potiče vođenje pomoću primjera te iskazivanje visokih moralnih standarda, iskrenosti i integriteta vođe u međusobnim interakcijama. **Avolio i suradnici (2004)** objašnjavaju kako autentični vođe imaju sposobnost održavati nadu i povjerenje i tako potaknuti nadu u sljedbenicima na način da im ne jačaju samo snagu volje, već da im pružaju i smjernice za provedbu. Time im također povećavaju osjećaj samo-efikasnosti. Nadalje, autentični vođe zauzimaju pozitivan stav u tumačenju informacija, događaja i interakcija sa sljedbenicima, i time povećavaju njihov optimizam. Slično, **Gardner i suradnici (2005)** navode da autentični vođe polaze od vlastitih pozitivnih psiholoških stanja, koja prate optimalno samopouzdanje i psihološka dobrobit, kao što su efikasnost, nada, optimizam i otpornost, kako bi promicali razvoj takvih stanja u drugima (sljedbenicima). **Wang i suradnici (2014)** dodaju da se takav pristup naslanja na ***teoriju komplementarnosti*** (Kiesler, 1983), prema kojoj individualne sposobnosti (u ovom slučaju vođe) mogu nadopuniti nedostajuće komponente sudionika u interpersonalnom odnosu te da je učinak vodstva veći što je razina psihološkog kapitala sljedbenika niža.

Slijedom izloženoga kreirana je sljedeća hipoteza:

H4. *Postoji pozitivna povezanost između percipirane razine autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika.*

3.2.1.5. Povezanost psihološkog kapitala zaposlenika i zadovoljstva poslom

Psihološki kapital se sagledava kao pozitivna procjena okolnosti i vjerojatnosti za uspjeh na temelju motiviranosti, napora i ustrajnosti (Luthans et al., 2007). Zaposlenici s višom razinom psihološkog kapitala očekuju pozitivne situacije na poslu (optimizam) (Avey et al, 2008; Luthans et al., 2007), imaju povjerenje u vlastite sposobnosti koje su potrebne za uspjeh u izazovnim poslovima (samo-efikasnost) (Avey et al., 2010), znaju način izvršavanja specifičnih zadataka (nada) te lakše savladavaju prepreke i djeluju u uvjetima neizvjesnosti (otpornost) (Luthans et al., 2008). S druge strane, zadovoljstvo poslom podrazumijeva pozitivnu procjenu posla, zadovoljstvo zadanim zadacima i osjećaj postignuća na temelju uspješnog izvršavanja tih zadataka (Judge et al., 2001). Iz navedenoga proizlazi da psihološki kapital može potaknuti pozitivnu procjenu radnog okruženja i pozitivno utjecati na oblikovanje percepcije uspjeha. Drugim riječima, zaposlenici koji procjenjuju događaje u pozitivnom svijetlu iskazuje višu razinu zadovoljstva poslom, što je posebno izraženo u uslužnim djelatnostima) (Avey et al., 2011). Teorijski okvir pretpostavljene povezanosti psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom se pronalazi u teoriji očuvanja resursa i modelu radnih zahtjeva - resursa**.**

Prema ***teoriji očuvanja resursa*** (engl. *Conservation of Resources Theory - COR*) (Hobfoll, 2002), resursi su vrijednosti koje ljudi cijene te ih nastoje steći, zadržati i zaštititi, a mogu biti materijalni, socijalni ili psihološki, tj. uključuju objekte, uvjete, osobne karakteristike i energije. Psihološki resursi su pozitivne samo-procjene koje se odnose na percepciju sposobnosti kontrole i utjecaja pojedinca na okruženje (Hobfoll et al., 2003), a koje dokazano mogu predvidjeti motivaciju, radnu uspješnost i zadovoljstvo poslom (Judge et al., 2004). Sastavnice psihološkog kapitala - samoučinkovitost, optimizam, nada i otpornost su osobne karakteristike koje se u tom pogledu smatraju psihološkim resursima (Avey et al., 2010).

Model radnih zahtjeva-resursa (engl. *Job Demands-Resources JD-R*) (Bakker i Demerouti, 2007) ističe motivacijski proces uslijed kojega radni resursi (fizički, psihosocijalni,

socijalni i organizacijski aspekti posla) utječu na angažiranost zaposlenika i time na ostvarenje organizacijskih ciljeva. U kasnijoj reviziji modela, autori u model uključuju i osobne resurse koji označavaju psihološko stanje razvoja pojedinca i odnose se na samo-učinkovitost, samopuzdanje i optimizam, koji stimuliraju osobni rast i razvoj te rezultiraju većom razinom zadovoljstva poslom (Bakker i Demerouti, 2008). Navedeni osobni resursi su poznati pod nazivom psihološki kapital.

Sukladno navedenome postavljena je sljedeća istraživačka hipoteza:

H5. *Postoji pozitivna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom zaposlenika.*

3.2.1.6. Povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika

Odnos između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika je jedna od najistraživanijih tema na području organizacije i menadžmenta (takozvani „sveti gral“), koja polemizira tezu o „sretnom/produktivnom zaposleniku“ (Landy, 1985; Wright, 2006). Štoviše, povezanost zadovoljstva i individualne uspješnosti na radnom mjestu se promatra još od doba Hawthorne istraživanja[2] (Roethlisberger i Dickson, 1939), odnosno od začetka pokreta ljudskih odnosa (engl. *Human Relations Movement*) koji se u okviru bihevioralnog pristupa menadžmentu, razvio u prvoj polovici 20. stoljeća. Dakle, obzirom na opseg istraživačkih radova na temu povezanosti zadovoljstva i uspješnosti, u nastavku se donose zaključci najutjecajnijih konceptualnih pregleda. Osim toga, sustavni pregledi literature, za razliku od osobnog pretraživanja literature i, čak, navoda istaknutih istraživača, omogućuju interpretaciju cjelokupnog postojećeg znanja glede određene tematike (Rousseau et al., 2008).

Prvi kvalitativni pregled istraživanja koji razmatra povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti je ono autora **A. H. Brayfielda i W. H. Crocketta (1955),** u kojemu se zaključuje kako među zadovoljstvom i uspješnosti ne postoji povezanost ili je ona minimalna. Pozitivnije viđenje predmetnog odnosa je zabilježeno u radu **F. Herzberga i suradnika (1957**), dok su autori preostala dva najcitiranija kvalitativna pregleda **(Locke, 1970; Schwab i Cummings,**

[2] Sustavno proučavanje ponašanja i mjerenje produktivnosti radnika u Western Electric Co. u pogonima u Hawthorneu, SAD, koja su provedena u razdoblju od 1924. do 1933. godine.

1970) izrazili nužnost određenja jasnijeg teorijskog uporišta povezanosti zadovoljstva i radne uspješnosti. U suvremeno doba, **T. A. Judge i suradnici (2001)** su svojim radom objedinili kvalitativni i kvantitativni pregled u kojem ukazuju na učinjene propuste prethodno spomenutih radova i zaključuju kako je veza između zadovoljstva i radne uspješnosti značajna, pri čemu korelacijski koeficijenti ukazuju na povezanost umjerenog intenziteta.

Povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti je teorijski utemeljena u znanstvenoj literaturi na području socijalne psihologije gdje se pretpostavlja da stavovi utječu na ponašanje. ***Teorija razložne akcije*** (engl. *Theory Of Reasoned Action - TRA*) (Fishbein i Ajzen, 1975) je klasična teorija odnosa između stavova i ponašanja, koja objašnjava da stavovi i subjektivne norme predviđaju bihevioralne namjere i time uvjetuju ponašanje pojedinca. Stav se odnosi na vjerovanje da će ponašanje dovesti do određenih posljedica, dok se subjektivne norme odnose na očekivanja osobe o tome što drugi ljudi misle da bi oni trebali učiniti, ponderirana s motivacijom za udovoljavanjem mišljenju drugih. Kasnijim uključivanjem dodatnog prediktora ponašanja - percipirane bihevioralne kontrole, je rezultiralo razvojem nove teorije poznate pod nazivom ***teorija planiranog ponašanja*** (engl. *Theory of Planned Behavior - TPB*) (Ajzen, 1985). Time su ispravljeni nedostaci teorije razložne akcije, a koji se odnose na nemogućnost obuhvata ponašanja nad kojima pojedinci nemaju (ili percipiraju da nemaju) potpunu kontrolu. Također, Eagly i Chaiken (1993: 12) naglašavaju percipirani značaj stava i zaključuju da „ljudi koji pozitivno procjenjuju određeni objekt upražnjavaju ponašanje koje ga potiče odnosno podržava“. Navedeno implicira da je zadovoljstvo kao stav prema poslu povezan s radnom uspješnošću kao istaknutim ponašanjem na poslu (Judge et al., 2001: 378).

Na temelju gore iznesenoga je postavljena sljedeća istraživačka hipoteza:

H6. *Postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika.*

3.2.1.7. Povezanost individualnih stavova i ponašanja te organizacijske uspješnosti

Literatura na području menadžmenta ljudskih resursa i organizacijskog ponašanja podupire tezu o važnosti ljudskih resursa za postizanje organizacijske učinkovitosti (Pfeffer i Veiga, 1999). Pri tome se sagledava lančana veza u kojoj aktivnosti menadžmenta ljudskih

potencijala određuju individualne ishode (zadovoljstvo, građansko ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika), koji potom utječu na organizacijske rezultate (prihode, profitabilnost, tržišni udio i slično). Drugim riječima, pozitivno se radno okruženje prenosi na izgradnju poželjnih stavova i ponašanja zaposlenika, koji zauzvrat doprinose financijskoj uspješnosti organizacije.

Proučavanje stavova *i* ponašanja zaposlenika se u teorijskom smislu opravdava spoznajom da organizacijska uspješnost nije samo suma individualnih učinaka (radne uspješnosti) (Guzzo i Shea, 1992), već na nju utječu čimbenici različiti od onih koji oblikuju radnu uspješnost zaposlenika. Tako, primjerice, pozitivni stavovi među zaposlenicima uvjetuju izgradnju organizacijskog građanskog ponašanja (suradnja i kooperativnost) koje utječe na povećanje organizacijske uspješnosti

U teoriji su poznata dva ključna mehanizma koji objašnjavaju poveznicu između individualnih stavova i organizacijske uspješnosti. Prvi je ***koncept zajedničkih vrijednosti*** **(engl. *Shared Values*)** koji govori da članovi organizacijske jedinice mogu razviti zajedničke vrijednosti zbog društvenih interakcija, odnosno sličnih iskustava na radnom mjestu (James et al., 1988). Nezadovoljavajuće vodstvo, radni uvjeti i plaća mogu biti čimbenici koji povezuju članove grupe i dovode do stvaranja zajedničkih stavova i ponašanja. Na taj se teorijski okvir nadovezuje i ***teorijski okvir privlačenja, odabira i zadržavanja*** (engl. *Attraction – Selection – Attrition Model*) (Schneider, 1995), koji kazuje da organizaciju određuju kolektivne karakteristike njezinih zaposlenika, a kao posljedicu ciklusa privlačenja, odabira i zadržavanja kadrova. Naime, ljude, kao prvo, privlače organizacije ili grupe s kojima dijele slična obilježja, stavove ili ciljeve. Kao drugo, organizacije i novi zaposlenici se međusobno odabiru na temelju sličnosti. Naposljetku, zaposlenici napuštaju organizaciju ako se ne uklapaju među svoje suradnike. Ovi procesi s vremenom čine suradnike sličnijima tj. homogenijima.

Organizacijska uspješnost se u uslužnim djelatnostima ponajviše istražuje pod okriljem ***teorije lanca usluga-profit*** (engl. *Service-Profit-Chain*), poznatog pod nazivom *SPC* model (Heskett et al., 1997). Njime se implicira da zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika vodi ka zadovoljnim i odanim klijentima, čime se ostvaruje rast i profitabilnost organizacije. Drugim riječima, veza između individualnih i organizacijskih ishoda se ostvaruje putem percepcije vrijednosti za klijenta. Ovaj se model primjenjuje u istraživanjima na području turizma i hotelijerstva gdje, obzirom na nemogućnost odvajanja usluge od pružatelja usluge, stavovi i

ponašanja zaposlenika u velikoj mjeri određuju percipiranu razinu kvalitete pružene usluge (Pugh, 2001).

Iako je u većini empirijskih radova naglašena uloga stavova (osobito zadovoljstva poslom) u određivanju organizacijske uspješnosti, pojedini autori smatraju da istraživanja moraju obuhvatiti i ponašanje odnosno radnu uspješnost zaposlenika. Takve su kritike u skladu s pojavom tzv. *country-club* organizacijskog konteksta u kojem izraženo povjerenje i podrška zaposlenicima ne moraju nužno biti povezani s povećanom razinom njihovog radnog učinka (Gibson i Birkinshaw, 2004).

Temeljem gore izrečenoga, postavlja se sljedeća znanstvena hipoteza:

H7. *Postoji pozitivna povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i organizacijske uspješnosti.*

3.2.2. Empirijska istraživanja povezanosti promatranih kategorija

Empirijska istraživanja potvrđuju teorijske pretpostavke iznijete u prethodnom poglavlju. Nastavno na pregled teorijskih razmatranja konstrukata, istraživanja koja empirijski testiraju postavljene relacije mogu se, također, podijeliti u sedam ključnih skupina: 1.) povezanost organizacijskih obilježja i autentičnog vodstva; 2.) povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom; 3.) povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom; 4.) povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika; 5.) povezanost psihološkog kapitala zaposlenika i zadovoljstva poslom.; 6.) povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika i 7) povezanost individualnih ishoda i organizacijske uspješnosti. Tablica 8 prikazuje detaljan pregled svih 64 navedenih empirijskih istraživanja, koji se objašnjavaju u nastavku. Tablični prikaz je organiziran na način da obuhvaća izvor istraživanja, veličinu uzorka, vrstu ispitanika, geografsko područje provedbe istraživanja, primijenjenu metodologiju te stupanj intenziteta promatrane veze.

3.2.2.1. Povezanost organizacijskih obilježja i percipirane razine autentičnog vodstva (hipoteza H1)

Istraživači na području autentičnog vodstva koriste pojmove 'organizacijski kontekst' 'organizacijska klima' i 'organizacijska kultura' kao sinonime, u nastojanju da objasne utjecaj

objektivnih karakteristika organizacije na razvoj i percepciju autentičnoga vodstva (Avolio i Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans i Avolio, 2003).

Walumbwa et al. (2008) istražuju povezanost između autentičnog vodstva, zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika. Naslanjajući se na teoretske pretpostavke da organizacijska klima utječe i povećava percepciju autentičnoga vodstva, autori su izdvojili organizacijsku klimu kao kontrolnu varijablu. Rezultati istraživanja su pokazali da autentična vodstvo utječe na zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost zaposlenika, kontrolirajući efekt organizacijske klime.

Analizirajući organizacijski kontekst, **Woolley et al. (2011)** rabe pojam 'organizacijska klima' kako bi ispitali individualne percepcije organizacijskih karakteristika, kao što su procedure i pravila. Autori su istraživanjem dokazali pozitivnu povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala sljedbenika koja se odvija posredstvom pozitivne organizacijske klime kao medijacijske varijable.

Leroy et al. (2012) promatraju etičnu organizacijsku klimu kao kontrolnu varijablu koja utječe na odnos između autentičnog vodstva i organizacijske predanosti. Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivnu povezanost etične organizacijske klime i autentičnog vodstva.

Azanza et al. (2013) istražuju utjecaj fleksibilne organizacijske kulture (temeljene na inovaciji i podršci) na pozitivne organizacijske ishode putem utjecaja na autentično vodstvo. Rezultati istraživanja ukazuju na snažnu povezanost fleksibilne organizacijske kulture i autentičnog vodstva.

Tablica 8. Pregled dosadašnjih empirijskih istraživanja povezanosti konstrukata istraživačkog modela

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Organizacijska obilježja i zadovoljstvo poslom	Rhoades et al. (2001)	70 studija	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.62$, $p < 0.001$
	Parker et al. (2003)	94 studija	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.61$, $p < 0.05$
	Øgaard et al. (2008)	734	Hotelski zaposlenici	Norveška	*Organizacijska struktura:* Cameron i Freeman (1991); Quinn i Spreitzer (1991) *Zadovoljstvo poslom*: Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1983) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.51$, $p < 0.001$
	Kim et al. (2009)	194	Hotelski zaposlenici na prvoj liniji (*frontline*)	Tajland	*Organizacijska podrška*: Eisenberger et al. (1986) *Zadovoljstvo poslom*: Lucas et al. (1990) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\beta = 0.17$, $p < 0.05$
	Karatepe (2012)	212	Hotelski zaposlenici na prvoj liniji	Kamerun	*Organizacijska podrška*: Eisenberger et al. (1986) *Zadovoljstvo poslom*: Greenhaus et al. (1990) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\beta = 0.59$, $t = 4.57$, $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Organizacijska obilježja i autentično vodstvo	Walumbwa et al. (2008)	478	Zaposlenici 11 multinacionalnih kompanija	Kenija	*Organizacijska klima*: Victor i Cullen (1988) *Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.16 – 0.20$, $p < 0.01$
	Woolley et al. (2011)	828	Zaposlenici raznih poduzeća	Novi Zeland	*Organizacijska klima*: Avolio i Luthans (2006) *Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\beta = 0.83$, $p < 0.05$
	Leroy et al. (2012)	118	Zaposlenici 25 različitih poduzeća	Belgija	*Etična organizacijska klima:* Kaptein (2008, 2011) *Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.51$, $p < 0.01$
	Azanza et al. (2013)	571	Zaposlenici poduzeća u raznim industrijama (proizvodnja, trgovina, znanost, zdravstvo)	Španjolska	*Organizacijska kultura*: FOCUS 93 (Van Muijen et al., 1999) *Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza	$r = 0.59$, $p < 0.01$ $\beta = 0.60$, $p < 0.01$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i zadovoljstvo poslom	Jensen i Luthans (2006)	179	Zaposlenici u 62 mala poduzeća u uslužnim djelatnostima i proizvodnji	SAD	*Autentično vodstvo:* MLQ (Bass i Avolio, 1993)*;* ENTRESCALE (Knight, 1997)*;* ECQ (Victor i Cullen, 1988) *Zadovoljstvo poslom:* Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja:* hijerarhijsko linearno modeliranje (HLM)	r = 0.41, $p < 0.01$ t = 6,453, p = 0,000
	Walumbwa et al. (2008)	478	Zaposlenici 11 multinacionalnih kompanija	Kenija	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Brayfield i Rothe (1951) *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.14-0.23, $p < 0.01$ β = 0.19, $p < 0.05$
	Giallonardo et al. (2010)	170	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: IWS (Stamps 1997) *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza	r = 0.29, $p < 0.01$ β = 0.22, $p < 0.01$
	Laschinger (2012)	342	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham 1975 *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza	r = 0.41, $p < 0.01$ β = 0.11, $p < 0.05$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i zadovoljstvo poslom *(nastavak)*	Laschinger et al. (2012)	342	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1975) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.40$, $p < 0.01$ $\beta = 0.26$, $p < 0.05$
	Wong i Laschinger (2013)	280	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Global Job Satisfaction Survey (Quinn i Shepard (1974) *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.35$, $p < 0.01$ $\beta = 0.16$, $p < 0.01$
	Azanza et al. (2013)	571	Zaposlenici 116 poduzeća u sektorima proizvodnje, trgovine, informacijske tehnologije, znanosti, zdravlja i administracije	Španjolska	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Molero et al. (2007) *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza	$r = 0.55$, $p < 0.01$ $\beta = 0.33$, $t = 8.97$, $p < 0.01$
	Laschinger i Fida (2014)	205	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Shaver i Lacey (2003) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.32$, $p < 0.05$ $\beta = 0.23$, $p < 0.05$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i zadovoljstvo poslom *(nastavak)*	Černe et al. (2014)	171	Zaposlenici poduzeća za proizvodnju i preradu + 24 direktno nadređenih	Slovenija	*Autentično vodstvo*: ALI (Neider i Schriesheim (2011) *Zadovoljstvo poslom:* Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja:* hijerarhijsko linearno modeliranje (HLM)	r = 0.36, p < 0.01 γ = 0.22, *SE* = 0.07, p < 0.05
	Penger i Černe (2014)	289	Zaposlenici poduzeća za proizvodnju i preradu + 23 nadređena (grupa)	Slovenija	*Autentično vodstvo:* Maric, Dimovski, Djuric, Cerne, i Djuric (2013) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja:* hijerarhijsko linearno modeliranje (HLM)	r = 0.36, p < 0.01 γ = 0.21, *SE* = 0.01, p < 0.05
	Choi i Ahn (2016)	273	Medicinske sestre	Sjeverna Koreja	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Korea-Minnesota Satisfaction Questionnaire *Metoda testiranja*: višestruka regresijska analiza	r = 0.46, p < 0.001 β = 0.17, p < 0.001
	Fallatah i Laschinger (2016)	93	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Survey of Newly Licensed Nurses (Scott et al. ., 2008) *Metoda testiranja*: višestruka regresijska analiza	r = 0.36, p < 0.01 β = 0.16, p < 0.001

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i zadovoljstvo poslom *(nastavak)*	Olaniyan i Hystad (2016)	402	Pomorski radnici u *offshore* naftnim kompanijama	Španjolska	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Zadovoljstvo poslom*: Brayfield i Rothe, (1951) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.33$, $p < 0.01$ $\beta = 0.21$, $p < 0.001$
	Banks et al. (2016)	25,452	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.53$, $k = 16$ $N = 4{,}084$
	Hoch et al. (2016)	333 studije (*ukupna veličina uzorka nedostupna*)	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.48$, $k = 9$ $N = 2{,}129$
Autentično vodstvo i psihološki kapital	Woolley et al. (2011)	828	Zaposlenici poduzeća različitih industrija i djelatnosti	Novi Zeland	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ-12 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.43$, $p < 0.05$ $\beta = 0.54$, $p < 0.05$
	Walumbwa et al. (2011)	526	Zaposlenici banke	SAD	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.31$, $p < 0.01$ $\beta = 0.37$, $p < 0.01$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i psihološki kapital *(nastavak)*	Rego et al. (2012)	201	Zaposlenici (trgovci) 33 trgovačkih poduzeća	Portugal	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.65$, $p < 0.001$ $\beta = 0.67$, $p < 0.001$
	Laschinger i Fida (2014)	205	Medicinske sestre	Kanada	*Autentično vodstvo:* ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.24$, $p < 0.05$ $\beta = 0.26$, $p < 0.05$
	Hystad et al. (2014)	220 + 513	*Offshore* radnici na platformama; članovi posade na brodovima za opskrbu naftnih i plinskih jedinica	Norveška	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.24$, $p < 0.01$ $\beta = 0.24$, $p = 0.013$ $r = 0.40$, $p < 0.01$ $\beta = 0.39$, $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i psihološki kapital *(nastavak)*	Wang et al. (2014)	794	Zaposlenici poduzeća koje se bavi logistikom i distribucijom	Kina	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja:* regresijska analiza i hijerarhijsko linearno modeliranje (HLM)	$r = 0.48$, $p < 0.01$
	Avey (2014)	1,264	Inženjeri i tehničko osoblje velike zrakoplovne kompanije	SAD	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: višestruka regresijska analiza	$r = 0.51$, $p < 0.001$ $\beta = 0.47$, $p < 0.01$
	Adil i Kamal (2016)	500	Sveučilišni profesori	Pakistan	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ 24 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.35$, $p < 0.001$ $\beta = 0.35$, $p < 0.05$
	Olaniyan i Hystad (2016)	402	Pomorski radnici u *offshore* naftnim kompanijama	Španjolska	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ-12 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.39$, $p < 0.01$ $\beta = 0.33$, $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Autentično vodstvo i psihološki kapital *(nastavak)*	Rego et al. (2016)	309	Izvanredni studenti državnog sveučilišta (zaposleni u privatnom javnom sektoru)	Portugal	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ-12 (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.891 – 0.910, $p < 0.01$ β = 0.15 – 0.22, p = 0.000
	Banks et al. (2016)	25,452	-	-	*Meta-analiza*	r = 0.53, k = 7 N = 3,134
	Hoch et al. (2016)	333 studije*	-	-	*Meta-analiza*	r = 0.53, k = 7 N = 2,236
	Gill i Caza (2018)	104	Zaposlenici jednog odjela velike multinacionalne kompanije i njihovih 32 direktno nadređenih	Australija	*Autentično vodstvo*: ALQ (Walumbwa et al., 2008) *Psihološki kapital*: PCQ (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	r = 0.27, $p < 0.05$ β = 0.29, $p < 0.01$
	Schuckert et al. (2018)	336	*Frontline* zaposlenici hotela (5*)	Sjeverna Koreja	*Autentično vodstvo*: ALI (Neider i Schriesheim, 2011) *Psihološki kapital*: PCQ (Luthans, et al., 2007) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.706 $p < 0.01$ γ = 0.452, t = 10.291 $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Psihološki kapital i zadovoljstvo poslom	Larson i Luthans (2006)	74	Radnici u proizvodnji malog poduzeća	SAD	*Psihološki kapital*: Luthans et al. (2005) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja*: Korelacijska analiza	$r = 0.373$, $p = 0.002$
	Luthans et al. (2007)	259	Inženjeri i tehničko osoblje velikog poduzeća, zaposlenici u prodaji osiguranja srednje-velikog poduzeća	SAD	*Psihološki kapital:* Snyder et al. (1996), Wagnild i Young (1993) Scheier i Carver (1985), Parker (1998) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza	$r = 0.32$, $p < 0.01$ $r = 0.53$, $p < 0.01$
	Luthans et al. (2008)	288	Inženjeri i tehničko osoblje velikog poduzeća	SAD	*Psihološki kapital:* PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.72$, $p < 0.01$
	Avey et al. (2011)	12,567	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.54$, $p < 0.01$
	Badran i Youssef-Morgan (2015)	451	Zaposlenici 11 najvećih kompanija u različitim sektorima	Egipat	*Psihološki kapital:* PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Hackman i Oldham (1980) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\beta = 0.53$ $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Psihološki kapital i zadovoljstvo poslom *(nastavak)*	Jung i Yoon (2015)	324	Zaposlenici hotela (10)	Sjeverna Koreja	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Spector (1985), Netemeyer et al. (1997), Yang (2010) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.588 p < 0.01 β = 0.727, t = 8.988
	Paek et al. (2015)	312	*Frontline* zaposlenici hotela u 15 hotela (5*)	Sjeverna Koreja	*Psihološki kapital:* PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom:* Hartline i Ferrell (1996) *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.487 – 0.597, p < 0.01
	Karatepe i Karadas (2015)	282	*Frontline* zaposlenici hotelskih lanaca (4* i 5*)	Rumunjska	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Netemeyer *et al.* (1997) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.354 – 0.636, p < 0.01 γ = 0.40, t = 5.59, p < 0.05
	Lu et al. (2015)	2,226	Policijski službenici	Kina	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: MSQ *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	r = 0.514, p < 0.001 β = 0.472, p < 0.001

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Psihološki kapital i zadovoljstvo poslom *(nastavak)*	Bergheim et al. (2015)	594	Pomorski radnici dviju pomorskih agencija	Norveška	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Brayfield i Rothe (1951) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.35$, $p < 0.01$ $\beta = 0.08$; $p < 0.01$
	Olaniyan i Hystad (2016)	402	Pomorski radnici u *offshore* naftnim kompanijama	Španjolska	*Psihološki kapital*: PCQ-12 (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Brayfield i Rothe (1951) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.38$, $p < 0.01$ $\beta = 0.32$, $p < 0.001$
	Salam (2017)	104	Nastavno osoblje visoko-obrazovnih institucija	Tajland	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: Agho et al. (1992) *Metoda testiranja*: regresijska analiza	$r = 0.382$, $p \leq 0.01$
	Guan et al. (2017)	1,525	Zaposlenici gradskih vijećnica	Kina	*Psihološki kapital*: PCQ (Luthans et al., 2007) *Zadovoljstvo poslom*: MSQ *Metoda testiranja*: hijerarhijska višestruka regresijska analiza, modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.587$, $p < 0.001$ $\beta = 0.520$, $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Zadovoljstvo poslom i radna uspješnost	Petty et al. (1984)	3,140	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.31$
	Iaffaldano i Muchinsky (1985)	12,192	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.17$
	Judge et al. (2001)	54.417	-	-	*Meta-analiza*	$r = 0.30$, $p < 0.01$
	Riketta (2008)	3,077	-	-	*Meta-analiza*	$rs = 0.10 – 0.21$, $ps < 0.05$ $\beta = 0.03$, $ps < 0.05$
	Tsai et al. (2010)	604	Zaposlenici hotela i hotelskih poduzeća	Kina	*Zadovoljstvo poslom*: /* *Radna uspješnost*: Borman i Motowidlo (1993); Shore i Thornton III (1986), Lee et al. (1999) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\gamma = 0.09$ $p > 0.05$
	Karatepe (2012)	212	*Frontline* hotelski zaposlenici	Kamerun	*Zadovoljstvo poslom*: Greenhaus et al. (1990) *Radna uspješnost*: Babin i Boles (1998) *Metoda testiranja*: modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0, 407$ $\beta = 0.45$, $t = 4.87$, $p < 0.001$

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i organizacijska uspješnost	Ostroff (1992)	13,808	Školski nastavnici okupljeni u 298 škola	SAD	*Zadovoljstvo poslom*: Schmitt i Ostroff (1987) *Organizacijska uspješnost*: akademski uspjeh, ponašanje učenika, zadovoljstvo učenika, fluktuacija nastavnika, administrativna djelotvornost *Metoda testiranja*: višestruka regresijska analiza	r = - 0.54 – 0.44, $p < 0.01$ R^2 = 0.03 - 0.54, $p < 0.01$
	Ryan et al. (1996)	141	Poslovnice financijske institucije	SAD	*Zadovoljstvo poslom:* interne ankete *Organizacijska uspješnost:* profit, tržišni udio, broj prodanih jedinica, operacijski troškovi, razina kadrova, kreditni gubici, omjer povrata imovine, rok naplate potraživanja *Metoda testiranja:* regresijska analiza	*r = 0.18 – 0.30;* R^2 = 0.12 - 0.14, $p < 0.01$
	Koys (2001)	28	Restorani	SAD	*Zadovoljstvo poslom*: Foodservice Research Forum (1997) *Organizacijska uspješnost*: neto profitna stopa *Metoda testiranja*: regresijska analiza	r = 0.27, $tp < 0.10$ *(1-tailed test)*
	Harter et al. (2002)	7,939	Poslovne jedinice u 36 poduzeća	SAD	*Zadovoljstvo poslom:* GWA(1999) *Organizacijska uspješnost*: profitna stopa *Metoda testiranja*: korelacijska analiza	r = 0.15

Veza	Autor i godina	Uzorak	Ispitanici	Država	Metodologija	Intenzitet
Zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i organizacijska uspješnost *(nastavak)*	Gelade i Young (2005)	26,109	Zaposlenici u 1,407 bankarskih poslovnica	Velika Britanija	*Poželjni stavovi zaposlenika:* interne ankete banaka *Organizacijska uspješnost:* obujam prodaje *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.31$, $p < 0.001$ $\beta = 0.28$, $p < 0.001$
	Chi i Gursoy (2009)	2,023; 3346; 250	Zaposlenici hotela; gosti hotela; Menadžeri hotela	SAD	*Zadovoljstvo poslom:* vlastita razrada *Organizacijska uspješnost*: profitabilnost, neto dobit, povrat investicije *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$r = 0.17$, $p < 0.05$ $b = 0.08$; $t = 4.40$
	Hatane (2015)	201	Menadžeri 33 proizvodna i 34 neproizvodna poduzeća	Bali	*Zadovoljstvo poslom:* Blickle et al. (2008) *Radna uspješnost:* Antoncic i Antoncic (2011)*; organizacijska uspješnost:* Lopez et al. (2005) *Metoda testiranja:* modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM)	$\beta = 0.424$, $p < 0.05$ $\beta = 0.424$, $p < 0.257$

* nedostupan podatak

Izvor: izradila doktorandica

3.2.2.2. Povezanost organizacijskih obilježja i zadovoljstva zaposlenika poslom (hipoteza H2)

Budući da, kako je spomenuto, sustavni pregledi literature i meta-analize omogućuju interpretaciju cjelokupnog postojećeg znanja glede određene tematike (Rousseau et al., 2008), odnosna da je predmetna veza u literaturi opširno istražena, u nastavku se donose zaključci relevantnih pregleda, s osvrtom na empirijska istraživanja provedena u kontekstu hotelske industrije.

Najutjecajnija meta-analiza veze između percipirane organizacijske podrške i zadovoljstva zaposlenika poslom je ona autora **Rhoades et al. (2001**). Temeljem analize 70 studija, autori dokazuju da podržavajuća organizacijska kultura (ona koja uključuje transparentnost, pristup informacijama i resursima, psihološku podršku te mogućnosti za rast i razvoja) vodi k tome da sljedbenici percipiraju da se s njima postupa na pravedan i pozitivan način, što rezultira zadovoljstvom poslom i ostalim pozitivnim stavovima i ponašanjima na poslu.

Parker et al. (2003) provode slično meta-analitičko istraživanje učinka psihološke klime na stavove i ponašanja zaposlenika i dokazuje snažnu povezanost percepcije psihološke klime unutar organizacije i zadovoljstva zaposlenika poslom.

Istražujući čimbenike koji određuju predanost menadžmenta kvaliteti usluge u hotelijerstvu, **Kim et al. (2009)** nisu uspjeli podržati teorijsku poveznicu organizacijske podrške i zadovoljstva poslom hotelskih zaposlenika. Autori pripisuju takve rezultate autoritativnom stilu vodstva koji ne iskazuje dobrobit za zaposlenike.

Rezultati sličnog istraživanja na uzorku hotelskih zaposlenika **(Karatepe, 2012)** ukazuju na bitno drugačije odnose, gdje organizacijska podrška u značajnoj mjeri određuje zadovoljstvo poslom hotelskih zaposlenika.

Øgaard et al. (2008) uspoređuju utjecaj organska i birokratske organizacijske strukture na predanost, zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost hotelskih zaposlenika. Rezultati su

ukazali na snažnu povezanost organske organizacijske strukture i zadovoljstva zaposlenika poslom.

3.2.2.3. Povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom (hipoteza H3)

Usprkos novosti konstrukta, relativno brojna empirijska istraživanja dokazuju značajan utjecaj autentičnog vodstva na čitav niz individualnih i organizacijskih ishoda poput, primjerice, radne uspješnosti, zadovoljstva poslom, organizacijskog građanskog ponašanja, predanosti organizaciji te financijske uspješnosti. U nastavku se daje osvrt na ona empirijska istraživanja koja promatraju odnos između autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom.

Naslanjajući se na inicijalni teorijski okvir autentičnog vodstva (Luthans i Avolio, 2003), **Jensen i Luthans (2006)** ispituju povezanost autentičnog vodstva i stavova zaposlenika u polju poduzetništva. Točnije, istražuju odnos između autentičnog vodstva (percipiranog od strane sljedbenika) i zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti te razine sreće u malim, novim poduzećima. Rezultati istraživanja pokazuju da je percipirana razina autentičnosti vođe pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Isto tako, percepcija autentičnosti vodstva najsnažniji je pojedinačni prediktor zadovoljstva poslom – pored individualnih karakteristika vođe, zaposlenika te same organizacije. Navedeni se članak, radi teme i strukture odnosno metodologije istraživanja, smatra posebno relevantnim u okviru ovog doktorskog rada.

Walumbwa et al. (2008), objedinjuju rezultate nekoliko studija, pri čemu koriste različite uzorke, izvore i metode istraživanja. Istražujući odnos između autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom, autori utvrđuju postojanje statistički značajne i pozitivne povezanosti autentičnog vodstva (percipiranog od strane sljedbenika) i zadovoljstva poslom zaposlenika.

Integrirajući teorijski model autentičnog vodstva Avolioa i suradnika (2004) i koncept uključenosti u posao (Schaufeli i Bakker, 2004), **Giallonardo et al. (2010)** promatraju odnos autentičnog vodstva, uključenosti u posao te zadovoljstva poslom u području zdravstva. Rezultati istraživanja pokazuju da je autentično vodstvo statistički značajno i pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom, uz djelomičnu medijaciju konstrukta uključenosti u posao.

Laschinger (2012) provodi istraživanje sa svrhom utvrđivanja radnog okruženja medicinskih sestara te definiranja čimbenika koji utječu na njihovo zadovoljstvo poslom, odnosno namjeru napuštanja posla. Rezultati pokazuju da je autentično vodstvo, kao situacijski čimbenik koji oblikuje radno okruženje, u značajnoj mjeri povezano sa iskazanom razinom zadovoljstva poslom.

Laschinger et al. (2012) provode istraživanje sa svrhom testiranja teoretskog modela koji povezuje autentično vodstvo s iskustvom *mobbinga* i sagorijevanja na poslu, te posljedično sa zadovoljstvom poslom, odnosno namjerom napuštanja posla. Autori dokazuju da je percepcija autentičnog vodstva snažno povezana sa zadovoljstvom poslom.

Nadovezujući se na prethodno istraživanje, **Wong i Laschinger (2013)** propituju odnos između autentičnog vodstva, zadovoljstva poslom i radne uspješnosti, također na uzorku medicinskih sestara. Autori ukazuju na direktnu povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom, kao i na indirektnu vezu putem opunomoćenja zaposlenika.

Za razliku od prethodnih istraživačkih radova u kojima se konstrukt autentičnog vodstva pojavljuje kao nezavisna varijabla, **Azanza et al. (2013)** promatraju autentično vodstvo kao medijatora u odnosu između organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Rezultati istraživanja potvrđuju da zaposlenici koji percipiraju vođe više autentičnima, također iskazuju više razine zadovoljstva poslom.

Istraživanje autora **Laschinger i Fida (2014)** je usmjereno na određivanje utjecaja autentičnog vodstva - kao organizacijskog resursa, i psihološkog kapitala - kao međuljudskog resursa, na sagorijevanje na poslu, zadovoljstvo poslom te psihičko zdravlje medicinskih sestara u prvoj godini zaposlenja. Dokazana je značajna povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom.

Černe et al. (2014) ispituju utjecaj autentičnog vodstva na zadovoljstvo poslom, pri čemu se operacionalizacija autentičnog vodstva kao konstrukta po prvi puta mjeri dvojako: putem percepcije sljedbenika i vođe. Prema njihovu istraživanju, vođe koji su percipirani kao

više autentični, generiraju veću razinu zadovoljstva poslom zaposlenika. Također, autori dokazuju da je jedino percepcija sljedbenika o autentičnosti vodstva pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom, te stoga zaključuju da individualna autentičnost vođe nije dostatna *per se*, već se mora iskazati u vidu iskrenih i otvorenih relacija sa sljedbenicima.

Penger i Černe (2014) ispituju utjecaj autentičnog vodstva na zadovoljstvo poslom i angažiranosti na poslu putem višerazinske analize. Točnije, sagledavaju odnos između autentičnog vodstva na grupnoj razini te navedenih ishoda na individualnoj razini, uz ispitivanje medijacijskog efekta podrške nadređenog.

Svrha istraživanja autora **Choi i Ahn (2016)** je sadržana u ispitivanju medijacijske uloge opunomoćenja u vezi između autentičnog vodstva i predanosti organizaciji i zadovoljstva poslom medicinskih sestara. Rezultati istraživanja su, između ostaloga, dokazala pozitivnu vezu između autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom.

Fallatah i Laschinger (2016) testiraju teoretski model koji povezuje autentično vodstvo sa zadovoljstvom poslom medicinskih sestara putem mehanizama profesionalnog radnog okruženja. Istraživanje je potvrdilo umjerenu povezanost autentičnog vodstva i zadovoljstva poslom zaposlenika.

Olaniyan i Hystad (2016) promatraju izravni i neizravni utjecaj autentičnog vodstva na sljedeće ishode pomorskih radnika u *offsho*re naftnim kompanijama: zadovoljstvo poslom, namjeru napuštanja i nesigurnost posla. Autori potvrđuju statistički značajan i pozitivan utjecaj autentičnog vodstva na zadovoljstvo poslom koji se ostvaruje izravno i neizravno – posredovanjem psihološkog kapitala sljedbenika.

Banks et al. (2016) provode meta-analizu autentičnog vodstva, koje do danas izaziva značajnu pozornost znanstvenika. Svrha studije je usporediti teorije autentičnog i transformacijskog vodstva, odnosno njihove ishode, na temelju 100 studija, odnosno 25,452 individualnih ispitanika. Rezultati su pokazali da je autentično vodstvo pozitivno i snažno

povezano sa zadovoljstvom zaposlenika, iako je ono slabiji prediktor zadovoljstva u odnosu na transformacijsko vodstvo.

Opsežnije meta-analitičko istraživanje provode **Hoch et al. (2016)**, koji uspoređuju organizacijske ishode transformacijskog vodstva s onima pozitivnih oblika vodstva (autentičnog, etičnog i vodstva služenja) temeljem 333 dostupne studije. Rezultati istraživanja pokazuju da je autentično vodstvo snažno povezano sa zadovoljstvom sljedbenika poslom te da je ta veza snažnija nego ona između transformacijskog vodstva i zadovoljstva.

3.2.2.4. Povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika (hipoteza H4)

Uvodno je potrebno napomenuti da iako se **Clapp-Smith et al. (2009)** smatraju pionirima empirijskog istraživanja autentičnog vodstva i psihološkog kapitala, njihov se rad u okviru predložene sistematizacije prethodnih istraživanja posebno ne ističe, budući da promatra povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala samo u smislu sličnosti ishoda tih dvaju konstrukata.

Woolley et al. (2011) objavljuju prvo empirijsko istraživanje u kojem se potvrđuje teorijska pretpostavka da autentično vodstvo povećava psihološki kapital sljedbenika. Pozitivnu vezu između autentičnog vodstva i psihološkog kapitala sljedbenika karakterizira djelomična medijacija pozitivne organizacijske klime.

Ispitujući moguće medijatorske procese i utjecaj autentičnog vodstva na grupne ishode, **Walumbwa et al. (2011)** istražuju ulogu kolektivnog psihološkog kapitala i povjerenja u odnosu između autentičnog vodstva i poželjnih ishoda radnih grupa. Rezultati, između ostalog, potvrđuju tezu da je autentično vodstvo pozitivno povezano s kolektivnim psihološkim kapitalom. Ovo istraživanje, uz gore spomenuti rad Clapp-Smitha i suradnika (2009), je jedino koje razmatra psihološki kapital na razini grupe. Naime, prema navodima J. B. Aveya (2014), više od pedeset dosad objavljenih radova na temu psihološkog kapitala, uključuje individualnu razinu analize predložene u originalnoj konceptualizaciji.

Iako se ne adresira direktno, autentično vodstvo je implicirano i u istraživanju **Avey et al. (2011)** koje mjeri utjecaj pozitivnosti vođe na pozitivnost zaposlenika, pri čemu se pozitivnost operacionalizira putem psihološkog kapitala.

Studija autora **Rego et al. (2012)** je usmjerena na otkrivanje veze između autentičnog vodstva i kreativnosti zaposlenika. Kao posredujuća varijabla se u tom odnosu promatra psihološki kapital zaposlenika za koji se dokazuje da je snažno i pozitivno povezan s autentičnim vodstvom.

Istraživanje autora **Laschinger i Fida (2014)** je usmjereno na određivanje utjecaja autentičnog vodstva - kao organizacijskog resursa, i psihološkog kapitala - kao međuljudskog resursa, na sagorijevanje na poslu, zadovoljstvo poslom te psihičko zdravlje medicinskih sestara u prvoj godini zaposlenja. Pritom je dokazana značajna povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala sljedbenika.

Svrha istraživanja autora **Hystad et al. (2014)** se sagledava u identificiranju načina na koji novi stilovi vodstva i pozitivna psihologija doprinose osjećaju sigurnosti na radu. U tom je smislu konceptualiziran model u kojem autentično vodstvo i psihološki kapital utječu na kulturu sigurnosti i percepciju rizika na poslu među radnicima na platformama i članovima posade na brodovima za opskrbu naftnih i plinskih jedinica. Potvrđen je pozitivan odnos između autentičnog vodstva i psihološkog kapitala, koji posreduje u vezi između autentičnog vodstva i kulture sigurnosti.

Wang et al. (2014) primarno istražuju utjecaj autentičnog vodstva na radnu uspješnost. Psihološki kapital sljedbenika se pritom promatra kao moderator u odnosu između autentičnog vodstva i radne uspješnosti, koji se ostvaruje posredovanjem razmjene između vođe i sljedbenika (engl. *Leader-Member Exchange*).

Istraživanje **J.B. Aveya (2014)** je usmjereno na otkrivanje uzroka odnosno čimbenika (unutarnjih te organizacijskih) koji određuju psihološki kapital pojedinca. Rezultati istraživanja ukazuju da je vodstvo drugi najznačajniji prediktor (nakon individualnih razlika) psihološkog

kapitala. Pri tome je značajno da je u kategoriji vodstva, autentično vodstvo identificirano kao najznačajnija utjecajna varijabla.

Olaniyan i Hystad (2016) promatraju izravni i neizravni utjecaj autentičnog vodstva na sljedeće ishode pomorskih radnika u *offsho*re naftnim kompanijama: zadovoljstvo poslom, namjeru napuštanja i nesigurnost posla. Autori dokazuju kako je percipirana razina autentičnog vodstva značajno i pozitivno povezana s psihološkim kapitalom, kao posredujućom varijablom u odnosu između autentičnog vodstva i navedenih ishoda.

Rego et al. (2016) analiziraju medijacijsku ulogu psihološkog kapitala u vezi između autentičnog vodstva i predanosti organizaciji. Istraživanjem je prihvaćena hipoteza o pozitivnoj povezanosti autentičnog vodstva i psihološkog kapitala. Pritom je potvrđena povezanost autentičnog vodstva i tri dimenzije psihološkog kapitala: nada, optimizam i samoučinkovitost, dok veza između autentičnog vodstva i otpornosti, kao posljednje dimenzije psihološkog kapitala, nije potvrđena.

Banks et al. (2016) provode meta-analizu autentičnog vodstva, koje do danas izaziva značajnu pozornost znanstvenika. Svrha studije je usporediti teorije autentičnog i transformacijskog vodstva, odnosno njihove ishode, na temelju 100 studija, odnosno 25,452 individualnih ispitanika. Rezultati su, između ostaloga, pokazali da je autentično vodstvo pozitivno i snažno povezano s psihološkim kapitalom, koji se teorijski promatra kao uzrok, ali i posljedica autentičnog vodstva.

Opsežnije meta-analitičko istraživanje provode **Hoch et al. (2016)**, koji uspoređuju organizacijske ishode transformacijskog vodstva s onima pozitivnih oblika vodstva (autentičnog, etičnog i vodstva služenja) temeljem 333 dostupne studije. Rezultati istraživanja pokazuju da je autentično vodstvo snažno povezano s psihološkim kapitalom sljedbenika. Klasifikacija ishoda ostalih suvremenih (pozitivnih) oblika vodstva ne uključuje psihološki kapital te, stoga, usporedba intenziteta veze među promatranim teorijama nije moguća.

Gill i Caza (2018) istražuju višerazinsku prirodu autentičnog vodstva i njegov utjecaj na individualne ishode sljedbenika (poistovjećivanje s vođom, percepciju vjerodostojnosti vođe, pozitivna stanja sljedbenika i pozitivnu socijalnu razmjenu). Točnije, autori pretpostavljaju da autentično vodstvo ima različit utjecaj i to putem 'personaliziranog' autentičnog vodstva (izravan utjecaj vođe na sljedbenika) i 'općenitog' autentičnog vodstva (neizravan – grupni utjecaj vođe na sljedbenika). Rezultati istraživanja ukazuju na značajnu i pozitivnu povezanost 'personaliziranog' autentičnog vodstva i psihološkog kapitala sljedbenika.

Istraživanje autora **Schuckert et al. (2018)** je usmjereno na otkrivanje veze između autentičnog i transformacijskog vodstva te ponašanja usmjerenog na inovaciju usluge u hotelijerstvu. Rezultati istraživanja su pokazali da je autentično vodstvo pozitivno i u većoj mjeri (u odnosu na transformacijsko vodstvo) povezano s psihološkim kapitalom hotelskih zaposlenika.

3.2.2.5.Povezanost psihološkog zaposlenika i zadovoljstva poslom (hipoteza H5)

Empirijska istraživanja podupiru teoretizirani značaj psihološkog kapitala kao značajnog prediktora zadovoljstva poslom.

Preliminarno istraživanje **Larsona i Luthansa (2006)** utvrđuje postojanje snažne povezanosti psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom te ukazuju na dodanu vrijednost psihološkog kapitala u odnosu na poznate oblike ljudskog i društvenog kapitala.

Rezultati istraživanja koje su proveli **Luthans et al. (2007)** potvrdili su pozitivnu i statistički značajnu povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom. Osim toga, ustvrdili su da je psihološki kapital kao kompozitni faktor snažniji prediktor zadovoljstva poslom u odnose na njegove sastavnice.

Luthans et al. (2008) promatraju psihološki kapital kao medijator u odnosu između podržavajuće organizacijske klime i radnih učinaka zaposlenika, koristeći pritom tri različita uzorka. Nadovezujući se na prethodna dva istraživanja, autori potvrđuju tezu o snažnoj povezanosti psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom.

Rezultati meta-analize **(Avey et al. 2011)**, koja ispituje utjecaj psihološkog kapitala na stavove, ponašanje i radnu uspješnost zaposlenika, također potvrđuju snažnu i statističku značajnu korelaciju između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom, koja je snažnijeg intenziteta među zaposlenicima u uslužnim djelatnostima.

Istraživanje **Badran i Youssef-Morgan (2015)** koje je izvršeno s nakanom proširenja pozitivnog organizacijskog ponašanja na područje Sjeverne Afrike i Bliskog istoka, se nadovezalo na prethodnu meta-analizu (Avey et al., 2011) utoliko što je potvrdilo pozitivnu i snažnu povezanost psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom zaposlenika. Međutim, rezultati istraživanja su pokazali da je ta veza snažnija među zaposlenicima u proizvodnji, nego u uslužnim djelatnostima.

Jung i Yoon (2015) su prvi autori koji se decidirano fokusiraju na hotelsku industriju, tj. provode istraživanje povezanosti psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom zaposlenika luksuznih hotela. Polazeći od teoretske pretpostavke da pozitivni psihološki kapital hotelskih zaposlenika, osobito u visoko birokratiziranim hotelskim strukturama, prenosi pozitivne emocije na suradnike i ispravlja stvorene negativnosti na radnom mjestu, autori dokazuju da je pozitivni psihološki kapital snažno povezan sa zadovoljstvom poslom hotelskih zaposlenika.

Paek et al. (2015) dokazuju da angažiranost na poslu djelomično posreduje u vezi između psihološkog kapitala hotelskih zaposlenika i predanosti organizaciji. Točnije, *frontlin*e zaposlenici hotela s višim stupnjem psihološkog kapitala su više angažirani na poslu te iskazuju zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji.

Karatepe i Karadas (2015) također ispituju utjecaj psihološkog kapitala na zadovoljstvo poslom, karijerom i životom *frontline* zaposlenika hotela. Rezultati su pokazali da se značajna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom odvija posredstvom uključenosti u posao kao medijacijske varijable.

Empirijski rad autora **Lu et al. (2015)** je usmjeren na određivanje veze između stresa na poslu, poistovjećivanja s organizacijom i zadovoljstva poslom policijskih službenika, kao i

uloge psihološkog kapitala u tom procesu. Rezultati istraživanja su potvrdila pozitivan utjecaj psihološkog kapitala kao prediktora zadovoljstva poslom.

Bergheim et al. (2015) promatraju zadovoljstvo poslom kao značajnog medijatora u vezi između psihološkog kapitala i osjećaja sigurnosti na poslu u pomorskoj industriji.

Adil i Kamal (2016) ispituju ulogu uključenosti u posao i pozitivnog psihološkog kapitala u vezi između autentičnog vodstva i afektivne dobrobiti na poslu. Autori su potvrdili hipotezu koja predmnijeva pozitivnu povezanost autentičnog vodstva i psihološkog kapitala na uzorku sveučilišnih profesora.

Olaniyan i Hystad (2016) promatraju izravni i neizravni utjecaj autentičnog vodstva na sljedeće ishode sljedbenika: zadovoljstvo poslom, namjeru napuštanja i nesigurnost posla. Autori dokazuju kako je psihološki kapital, kao posredujuća varijabla u odnosu između autentičnog vodstva i navedenih ishoda, značajno i pozitivno povezan sa zadovoljstvom posla pomorskih radnika u *offshore* naftnim kompanijama.

Istražujući zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja posla u visokoobrazovnom sustavu, **Salam (2017)** utvrđuje da postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom nastavnog osoblja.

Svrha studije autora **Guan et al. (2017)** je bila analizirati vezu između stresa i zadovoljstva poslom, te pritom ispitati medijacijsku ulogu psihološkog kapitala zaposlenika u gradskim vijećnicama. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivnu i statistički značajnu povezanost psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom.

3.2.2.6. Povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika (hipoteza H6)

Budući da je do danas objavljena nebrojena količina empirijskih radova na zadanu temu, čiji rezultati mogu biti međusobno suprotstavljeni, u nastavku se donose zaključci najutjecajnijih meta-analitičkih pregleda. Na taj je način, naime, moguće dobiti jasniji uvid u

snagu i reprezentativnost promatranog učinka (Harter, 2002). Osim toga se prikazuju rezultati recentnih istraživanja predmetne veze u hotelskoj industriji, kojih je do danas svega nekoliko.

Rezultati prve meta-analize (**Petty et al., 1984**) koja je uključivala 16 studija pokazuju da je povezanost zadovoljstva poslom i radne uspješnosti snažnija, nego što su to pretpostavljala konceptualna istraživanja (iznijeta u prethodnom poglavlju). Točnije, riječ je o korelacijskom koeficijentu (*r*) u vrijednosti od 0.31, što ukazuje na povezanost umjerenog intenziteta.

Sljedeća meta-analiza (**Iaffaldano i Muchinsky, 1985**), koja je obujmila 74 studije, u određenom smislu pobija nalaze prethodnika i navodi da stupanj korelacije (*r*) između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti iznosi svega 0.17 što implicira neznatnu tj. povezanost slabijeg intenziteta. Ovo je meta-analiza krajem prošlog stoljeća ostvarila značajan utjecaj, te su se – s ciljem negiranja značajnosti predmetne veze, na nju pozivali eminentni autori u području organizacijskog ponašanja (primjerice: Brief, 1998; Côté, 1999; Spector, 1997).

Meta-analiza novijega datuma (**Judge et al., 2001**) uključuje 312 radova i, kao takva, predstavlja sveobuhvatno i najcitiranije istraživanje veze između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti. Autori ovog istraživanja ukazuju na određene propuste prethodnog meta-analitičkog istraživanja (posebice glede izračuna stupnja korelacije), te ističu postojanje umjerene povezanosti između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti (r=0.30).

Prvo meta-istraživanje temeljeno na longitudinalnim studijama (**Riketta, 2008**) je temeljem regresijske analize utvrdilo slab, ali statistički značajan utjecaj zadovoljstva poslom u određivanju radne uspješnosti (rs = 0.10 – 0.21, ps < 0.05).

Tsai et al. (2010) istražuju čimbenike koji određuju zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i radnu uspješnost hotelskih zaposlenika. Temeljem rezultata statističke analize, autori zaključuju da ne postoji izravna veza između zadovoljstva i radne uspješnosti, već da se ona odvija posredstvom predanosti organizaciji.

Karatepe (2012) razvija istraživački model kojim ispituje medijacijsku ulogu zadovoljstva poslom u vezi između percipirane razine organizacijske podrške i radne uspješnosti *frontlin*e hotelskih zaposlenika. Za razliku od prethodno spomenutog rada, rezultati istraživanja su potvrdili pozitivan utjecaj zadovoljstva poslom na radnu uspješnost zaposlenika.

3.2.2.7. Povezanost individualnih stavova i ponašanja te organizacijske uspješnosti (hipoteza H7)

Budući da je postojeća literatura većinom bila usmjerena na analizu povezanosti zadovoljstva poslom i uspješnosti na individualnoj razini, **Ostroff (1992)** je svoje istraživanje usmjerio na otkrivanje veze između zadovoljstva poslom i ostalih stavova zaposlenika (predanost, prilagođavanje, psihološki stres) i uspješnosti škole kao neprofitne organizacije (akademski uspjeh, ponašanje učenika, zadovoljstvo učenika, fluktuacija nastavnika, administrativna djelotvornost). Korelacijski koeficijenti su slični onima koji promatraju vezu na individualnoj razini analize, odnosno ukazali su na pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom školskih nastavnika i uspješnosti na razini škola iz uzorka.

Nadovezujući se na prethodno istraživanje (Ostroff, 1992), **Ryan et al. (1996)** provode longitudinalno istraživanje (u dvije uzastopne godine) s ciljem identificiranja načina na koji su stavovi zaposlenika povezani s fluktuacijom kadrova, zadovoljstvom klijenata i uspješnošću profitnih organizacija. Pritom se organizacijska uspješnost mjeri pomoću deset pokazatelja među kojima su profit, tržišni udio i slično. Rezultati istraživanja su pokazali da postoji povezanost između zadovoljstva i određenih pokazatelja uspješnosti (tržišni udio, mogućnost plaćanja unutra 85% - procjena rizika zajmova, rok naplate potraživanja – 60 dana, kreditni gubici, omjer povrata imovine). Međutim, valja naglasiti da intenzitet predmetnih veza znatno varira u dva vremenska perioda. Samo je veza između zadovoljstva i roka naplate istraživanje od 60 dana značajna u oba promatrana razdoblja.

Pod pretpostavkom da stavovi nisu dovoljni u predviđanju organizacijske uspješnosti te da istraživanjima valja obuhvatiti i ponašanja zaposlenika, **Koys (2001)** ispituje vezu između, s jedne strane, zadovoljstva poslom, organizacijskog građanskog ponašanja (engl. *OC*B) i napuštanja posla te organizacijske uspješnosti i zadovoljstva klijenata s druge strane. Rezultati ovog longitudinalnoga istraživanja - kojim se autor poziva na prethodno spomenuti rad Ryana i suradnika (1996), provedenog u tercijarnom sektoru su pokazali da postoji korelacija između

zadovoljstva poslom u prvoj godini i uspješnosti organizacije u narednoj godini. Međutim, regresijskom analizom je utvrđeno da je samo građansko ponašanje signifikantan prediktor profitabilnosti. Autor objašnjava da je razlog tome visoka fluktuacija kadrova (105%) što se smatra karakterističnim obilježjem restoranskog poslovanja.

Rad autora **Harter et al. (2002)** se do danas smatra najutjecajnijim istraživanjem veze između percepcija zaposlenika (zadovoljstva poslom i predanosti poslu) i organizacijske uspješnosti (produktivnosti, profita, zadovoljstva klijenata, fluktuacije kadrova). Riječ je o meta-analizi studija koje je proveo *The Gallup Organization* i temelji se na uzorku od 7,939 poslovnih jedinica u 36 poduzeća. Kao temeljnu implikaciju istraživanja, autori navode da promjene u upravljanju kadrovima koje vode ka povećanju razine zadovoljstva zaposlenika mogu povećati organizacijske ishode, uključujući profit. Tome u prilog govori i analiza korisnosti (engl. *Utility Analysis*) kojom autori dokazuju da koeficijenti koji ukazuju na slabu ili umjerenu povezanost mogu u praktičnom smislu označavati efekt znatno većih razmjera.

Gelade i Young (2005) testiraju model lanca usluga-profit (Heskett et al., 1997) u bankarskom sektoru. Obzirom da u literaturi dominiraju radovi koji ispituju samo bivarijatne veze unutar lanca (uslijed teško pribavljivih podataka na razini zaposlenika, klijenata i organizacija), doprinos rada je sadržan u ispitivanju svih modelom pretpostavljenih veza tj. povezanost organizacijske klime, stavova zaposlenika, zadovoljstva klijenata i organizacijske uspješnosti. Istraživanjem je potvrđena povezanost stavova zaposlenika i organizacijske uspješnosti.

Chi i Gursoy (2009) ispituju model lanca usluga-profit (Heskett et al., 1997) u hotelskoj industriji na sličan način kao i autori prethodno navedenog rada, tj. ispituju utjecaj zadovoljstva zaposlenika i klijenata na financijsku uspješnost hotelskog poduzeća. Rezultati istraživanja su pokazali da zadovoljstvo zaposlenika nije izravno povezano s financijskom uspješnošću, već neizravno putem medijacijske varijable zadovoljstva klijenata.

Hatane (2015) dokazuje povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti zaposlenika s financijskom uspješnosti proizvodnih i neproizvodnih poduzeća.

Na temelju pregleda relevantnih znanstveno-istraživačkih radova je utvrđena međusobna povezanost autentičnog vodstva, psihološkog kapitala, zadovoljstva poslom te radne i organizacijske uspješnosti zaposlenika (H3, H4, H5, H6), dok je, s druge strane, vidljiv manjak istraživanja koja promatraju organizacijske ishode individualne radne uspješnosti (H7) kao i organizacijski kontekst u kojem se odvijaju interakcije između autentičnih vođa i sljedbenika (H1, H2). Navedeno implicira da se empirijskim dijelom ovog rada nastoje testirati hipoteze H1, H2 i H7, odnosno potvrditi hipoteze H3, H4, H5 i H6 u kontekstu hotelske industrije.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja podrazumijeva sveukupnost metodskih postupaka koje određeni istraživač primjenjuje u jednom istraživanju (Žugaj et al., 2006: 35). Obuhvaća postupke prikupljanja, promatranja, sređivanja, eksperimentiranja i točnog mjerenja podataka, a koji osiguravaju optimalne uvjete pod kojima se može doći do upotrebljivih znanstvenih spoznaja (Zelenika, 2000: 311).

U ovom se poglavlju donosi pregled takvih postupaka na način da se primarno objašnjava metodološki okvir predmetnog istraživanja koji uključuje dizajn istraživanja, metodu istraživanja, područje i vremenski horizont prikupljanja podataka, uzorak i instrument istraživanja te metode statističke analize podataka. Nakon toga se prikazuju postupci eksplorativne analize prikupljenih podataka koji podrazumijevaju unos i kodiranje podataka, određivanje valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta te ispitivanje preduvjeta multivarijatne statističke analize.

4.1. Metodološki okvir istraživanja

Metodološki okvir predmetnog istraživanja sažima konkretne metodološke odluke koje se vezuju uz dizajn, vrstu i metodu istraživanja, područje i vremenski horizont prikupljanja podataka, uzorak i instrument istraživanja te metode statističke analize podataka.

4.1.1. Dizajn istraživanja

Kao i u većini organizacijskih istraživanja, metodološki pristup predmetnog istraživanja je, u širem smislu, uvjetovan **pozitivističkim filozofskim stajalištem**, što se ogleda u sljedećem: analiza fenomena temeljena na kontekstu varijabli, kvantitativno orijentirana metodologija i objektivnost mjerenja te deduktivni pristup koji omogućuje razvoj teorija i hipoteza s ciljem njihova testiranja (Tkalac Verčić et al., 2010). U užem smislu je predmetno istraživanje određeno načelima **višerazinske analize** (Rousseau, 2011) i **integrativnog pluralizma** (Mitchell, 2009), koji omogućuju ispitivanje odnosa između konstrukata na različitim organizacijskim razinama, uz istodobno sagledavanje složenosti organizacijskog

konteksta. Sam proces istraživanja, počevši od postavljanja istraživačkih pitanja do provedbe i analize rezultata empirijskog istraživanja je kronološkim slijedom prikazan u Tablici 9.

Tablica 9. Nacrt istraživanja

I. **POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA** Definiranje problema i predmeta istraživanja Oblikovanje istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja
II. **KONCEPTUALIZACIJA MODELA DOKTORSKOG RADA** Izbor konstrukata i njihovih međusobnih veza i odnosa Postavljanje hipoteza rada
III. **OPERACIONALIZACIJA MODELA DOKTORSKOG RADA** Izbor instrumenata za mjerenje konstrukata
IV. **PRIKUPLJANJE PODATAKA** Anketni upitnik za mjerenje individualnih konstrukata Anketni upitnik za mjerenje organizacijskog konteksta
V. **STATISTIČKA ANALIZA PODATAKA** Hijerarhijska višestruka regresijska analiza
VI. **INTERPRETACIJA REZULTATA** Utvrđivanja veza i odnosa između organizacijskih karakteristika i individualnih psiho-sociološkihčimbenika konceptualnog istraživačkog modela
VII. **DOPRINOS ZNANOSTI I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**
VIII. **ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA**

Izvor: izradila doktorandica

U početnoj fazi istraživanja utvrđena je postojeća situacija na području vodstva i organizacijske uspješnosti, identificirani su mogući problem i predmet istraživanja te su oblikovana istraživačka pitanja. Također su utvrđeni svrha i ciljevi istraživanja, što je detaljnije prikazano u uvodnom poglavlju rada. Uslijedio je detaljni pregled literature na temelju kojega je potvrđen značaj postavljenih istraživačkih pitanja. Isto tako, prepoznati su određeni nedostaci postojećih istraživanja, odnosno aktualna pitanja i problemi koje postavljaju istaknuti istraživači na području znanstvene discipline kojoj pripadaju problem i predmet istraživanja.

Na osnovu navedenoga je u narednoj fazi definiran teorijski model utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost, tj. izabrani su relevantni konstrukti, utvrđene su njihove međusobne

veze i odnosi, odnosno postavljene su hipoteze istraživanja koje će se testirati u empirijskom dijelu rada. Navedeno je objašnjeno u poglavlju 3. poglavlju rada (Konceptualizacija istraživačkog modela).

Sljedeća se faza operacionalizacije postavljenog konceptualnog modela fokusira na određivanje načina na koji će se mjeriti modelom postavljeni konstrukti, tj. načina na koji će se definirati varijable anketnog upitnika. Pregledom literature preuzeti su relevantni i najčešće primjenjivani mjerni instrumenti definiranih metrijskih obilježja (potvrđene pouzdanosti i valjanosti). Proces oblikovanja anketnog upitnika detaljno je objašnjen u sljedećem poglavlju koji donosi konkretne metodološke postavke predmetnog istraživanja.

U središnjoj se fazi provodi empirijsko istraživanje tj. prikupljaju se primarni podaci, koji se potom analiziraju putem metoda deskriptivne i inferencijalne statistike. Točnije, empirijskim istraživanjem su testirane hipoteze na temelju prethodno razvijenog konceptualnog modela pri čemu je primijenjena kvantitativna metodologija u vidu višestruke regresijske analize kao jedne od najčešće korištenih metoda za rješavanje istraživačkih problema u području organizacijskih istraživanja (Hair, 2010: 155).

U konačnici se interpretiraju rezultati empirijskog istraživanja te se donose ograničenja, znanstveni doprinos i zaključna razmatranja predmetnog istraživanja.

4.1.2. Metoda i vrsta istraživanja

Primarni podaci su prikupljeni **metodom anketiranja** kao najčešće korištenom metodom prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima (Tkalac Verčić et al., 2014). Sa svrhom utvrđivanja psiho-sociološkim čimbenika istraživačkog modela anketirani su *zaposlenici hotelskih objekata,* odnosno ispitana je njihova razina zadovoljstva poslom, psihološkog kapitala i radne uspješnosti, kao i percepcija autentičnog vodstva u odnosu sa izravno nadređenim. Dodatno su, u cilju određivanja organizacijskog konteksta ispitani *direktori hotela,* čime su dobiveni podaci o kategoriji i poslovno-vlasničkom statusu hotelskog objekta, odnosno o profitnoj marži i zauzetosti smještajnih kapaciteta kao dvama pokazateljima organizacijske uspješnosti. **Sekundarni podaci**, kojima se utvrđuju specifičnosti i

karakteristike hotelijerstva Republike Hrvatske, su preuzeti od Državnog zavoda za statistiku, Ministarstva turizma Republike Hrvatske i Narodnih novina.

Jednokratno anketno istraživanje je provedeno u hotelskim objektima **na području Primorsko-goranske županije**. Znanstvena utemeljenost odabira uzorka s ograničenog geografskog područja za provedbu empirijskog istraživanja temelji se na principu eliminacije kontekstualnih čimbenika koji u statističkoj obradi mogu 'iskriviti' rezultate istraživanja. Naime, suvremene teorije pretpostavljaju da je strukturiranje i formiranje organizacije određeno utjecajem društvenog, ekonomskog i tehnološkog konteksta, što se izražava pojmom „ovisnost o kontekstu“ (engl. *Embeddedness*). Stoga se ovim istraživačkim pristupom nastojalo eliminirati odnosno ublažiti utjecaj neidentificiranih faktora karakterističnih za podneblje, odnosno nastojalo se izbjeći ovisnost rezultata o rezidualnim, modelom neopisanim faktorima (Boulding, 1990). Takvo je postupanje sukladno metodama istraživanja u domeni ekonomike organizacije (Tirole, 1988). Dodatno, na ovaj je način omogućena naknadna provjera rezultata istraživanja u slučajevima kada rezultati značajnije odstupaju od očekivanih, i to putem ciljanih intervjua s osobama upućenih u hotelsko poslovanje, čime se postiže veća konzistentnost interpretacije rezultata istraživanja.

Proces prikupljanja odgovora tj. podataka trajao je nešto više od 10 mjeseci, tj. proveden je u razdoblju **od travnja 2016. do veljače 2017. godine**. Naime, prema preporukama odgovornih osoba hotela, ispitivanje zaposlenika je pretežno provedeno izvan glavne turističke sezone (srpanj - kolovoz), dakle u razdoblju pred sezone (travanj - lipanj) i post sezone (rujan – listopad), s dodatnom mogućnošću uključivanja novogodišnjih praznika u onim hotelima koji posluju cijelu godinu. Na taj se način izbjeglo opterećivanje zaposlenika uslijed radno najintenzivnijeg perioda hotelske djelatnosti, odnosno postigao se veći odaziv kao i kvaliteta prikupljenih odgovora. Istraživanje je izvršeno uz prethodnu suglasnost direktora hotela odnosno predstavnika uprave hotelskog poduzeća/grupacije u čijem je hotel sastavu. Naime, u skladu s postupanjem sličnih istraživanja (Karatepe, 2012), čelnim osobama svih organizacija koje čine populaciju istraživanja je elektronskim putem upućen dopis sa sljedećim sadržajem: kratki životopis doktorandice, svrha i cilj istraživanja, anketni upitnici te jamstvo anonimnosti odnosno korištenja podataka isključivo u znanstvene svrhe tj. izradu doktorske disertacije. Dodatno je, u cilju motiviranja za sudjelovanje u istraživanju, bila ponuđena mogućnost slanja rezultata istraživanja po završetku istoga, odnosno mogućnost izrade parcijalne analize na

temelju podataka prikupljenih u njihovoj organizaciji. Anketni upitnici su podijeljeni i prikupljeni osobno te uz pomoć direktora hotela, šefova recepcije i ostalih djelatnika hotela. Dodatno je anketni upitnik za zaposlenike distribuiran i u *online* obliku. Poveznica za pristup online upitniku kreiranom na platformi *Survey Monkey* je od strane čelne osobe hotela bila proslijeđena zaposlenicima na različitim odjelima i hijerarhijskim razinama unutar hotelske organizacije.

4.1.3. Instrument istraživanja i operacionalizacija modela doktorskog rada

Anketni upitnik, kao instrument empirijskog istraživanja, je razvijen temeljem opsežnog pregleda znanstvene literature na području organizacije i vodstva. Tako su, prema ustaljenoj praksi u okviru društvenih znanosti (Hair et al., 2016: 41), za sve konstrukte istraživačkog modela disertacije preuzeti postojeći mjerni instrumenti definiranih metrijskih obilježja.

Operacionalizacija konceptualnog modela utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost objašnjava način na koji su izabrani konstrukti definirani i mjereni, kao i razlog korištenja odabranih mjernih ljestvica. Definiranje konstrukata je, naime, ključan i neizostavan dio istraživačkog procesa (Schwab, 1980).

Obzirom na višerazinski karakter istraživanja, odnosno ispitivanje utjecaja individualnih, psiho-socijalnih značajki vođa i sljedbenika na organizacijsku uspješnost u uvjetima hijerarhijske ovisnosti, razvijena su dva anketna upitnika: anketni upitnik za mjerenje organizacijskog konteksta te anketni upitnik za mjerenje izabranih individualnih konstrukata, pri čemu se vodilo računa o specifičnostima hotelijerstva, kao i njegovim karakteristikama u Republici Hrvatskoj.

Upitnik za mjerenje organizacijskog konteksta *(„Upitnik za direktore")* je usmjeren na identificiranje organizacijskog konteksta kao „situacijskih prilika i prijetnji koji utječu na pojavu i značaj organizacijskog ponašanja" (Johns, 2006: 386). Pritom se, prema definiranom objektu istraživanja, sagledava organizacijski kontekst *hotela* kao poslovnog objekta u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo) (NN 56/2016).

Obzirom na, u literaturi potvrđenu, spoznaju kako je dovoljno da na pitanja o temeljnim obilježjima i uspjehu organizacije odgovara jedna osoba tj. čelna osoba koja raspolaže svim potrebitim informacijama (Kozlowski i Klein, 2000: 36), upitnik ispunjavaju *direktori hotela*. Odgovori direktora su, zatim, prema metodološkim principima sličnih istraživanja (Wang et al., 2014) spojeni s pripadajućim odgovorima zaposlenika pomoću generiranih identifikacijskih kodova. Drugim riječima, svim zaposlenicima u jednoj organizaciji dodijeljene iste vrijednosti organizacijskih karakteristika.

Polazeći od načina opisivanja organizacija u znanstvenim radovima koji se bave organizacijskim pitanjima (Colombo i Delmastro, 2008; Hart, 1989; Tirole, 1988) te koji ispituju utjecaj organizacijskog konteksta na uspješnost vodstva (Porter i McLaughlin, 2006), upitnikom su obuhvaćena sljedeća relevantna organizacijska obilježja hotela:

- kategorija hotela,
- poslovno-vlasnički sustav,
- poslovni uspjeh.

Kategorija hotela se u teorijskom smislu vezuje uz strategiju pozicioniranja (Porter, 1980), a označava razinu kvalitete ugostiteljske usluge. U Republici Hrvatskoj je, sukladno „Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela“ (NN 56/2016), određena četirima razredima: dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice i pet zvjezdica. Iako malobrojna, empirijska istraživanja potvrđuju povezanost kategorizacije hotela i karakteristika hotelskih menadžera (vođa) (Tavitiyaman et al., 2014), kao i povezanost kategorizacije i afektivnih stanja zaposlenika (Karatepe i Uludag, 2008).

Poslovno-vlasnički sustav, kao teorijska kategorija usmjerena na pitanja vlasničke kontrole tj. odnosa autoriteta (Hart, 1989), utvrđuje da li hotel na tržištu nastupa samostalno ili u sklopu grupacije (lanac ili hotelsko poduzeće). U literaturi je, naime, potvrđeno, da poslovno-vlasnički status (ili struktura vlasništva) utječe na stil vodstva i reakcije sljedbenika (Antonakis, 2003; Quintana et al., 2015). Tako, primjerice, u nezavisnim hotelima prevladava autokratski stil vodstva, dok se unutar grupacija ili hotelskih lanaca češće pojavljuje participativno vodstvo (Luo et al., 2013). Isto tako, smatra se da nezavisni hoteli imaju veću sposobnost prilagodbe promjenama iz okruženja, dok je u hotelskim lancima zabilježen nedostatak fleksibilnosti tj.

opunomoćenja zaposlenika, čime je onemogućeno promptno odgovaranje na želje i potrebe gostiju (Ruekert et al., 1985).

Poslovni uspjeh tj. organizacijska uspješnost se teorijski određuje kao čimbenik rasta i opstanka tržišnih subjekata (Tirole, 1988) te se u znanstvenim radovima uobičajeno mjeri (zajedno ili odvojeno) operativnim i financijskim pokazateljima (Combs et al., 2006). Smatra se da su operativni pokazatelji organizacijske uspješnosti „bliži" ponašanju zaposlenika u odnosu na one financijske, koji mogu biti pod utjecajem različitih korporativnih strategija (Dyer i Reeves, 1995). Drugim riječima, predmnijeva se da operativni pokazatelji organizacijske uspješnosti u većoj mjeri odražavaju promjenu organizacijske uspješnosti temeljene na varijabilnosti radne uspješnosti zaposlenika. Kako bi se ispitala navedena činjenica, u konkretnom istraživanju se varijabla poslovnog uspjeha mjeri dvama pokazateljima karakterističnima za poslovanje hotelskih objekata, od kojih je jedan operativni – *iskorištenost smještajnih kapaciteta*, a drugi financijski – *neto profitna marža*. Iskorištenost smještajnih kapaciteta se izračunava na bazi punog kapaciteta (365 dana), a neto profitna marža kao udio neto dobiti u ukupnim prihodima. Profitabilnost i iskorištenost smještajnih kapaciteta su, dakle, izraženi u postotnom obliku što omogućuje usporedbu subjekata unutar uzoraka. To je, uostalom, uobičajena praksa u hotelijerstvu gdje uporaba pokazatelja u postotnom iznosu olakšava provedbu *benchmarking* analize (Haktanir, 2006). Osim toga, takvo je postupanje opravdano i u metodološkom pogledu. Naime, korištenje mjera sačinjenih od jedne čestice se smatra prihvatljivim i pouzdanim odrazom vidljivih (engl. *Observable*) obilježja poput, primjerice, dobiti i prodaje (Hair et al., 2016: 48).

Valja također naglasiti da organizacijski kontekst uključuje i ispitivanje *organizacijske strukture*, koja je, međutim, radi načina mjerenja obuhvaćena drugim upitnikom te se objašnjava u nastavku.

Upitnik za mjerenje individualnih konstrukata *(„Upitnik za zaposlenike")* je oblikovan na način da se objedine i ispitaju psiho-sociološke odrednice vođe i sljedbenika. Upitnik ispunjavaju zaposlenici hotela pri čemu se, temeljem prethodnih istraživanja slične tematike (Avey et al., 2010; Youssef i Luthans, 2007), kao eliminacijsko pitanje primijenio kriterij zaposlenosti u trenutnoj organizaciji u trajanju od najmanje šest mjeseci. Time se nastojalo da odgovori budu pokazatelj realnog odnosa između promatranih psiholoških

odrednica (tj. psihološkog kapitala kao stanja ili konstrukta nalik stanju) i stavova te radne uspješnosti zaposlenika. Naime, razdoblje od šest mjeseci se smatra prikladnom operacionalizacijom vremenskog razgraničenja između individualnih osobina i stanja (Wright, 1997).

Obzirom na postavke istraživačkog modela u kojem se promatra utjecaj percipirane razine formalizacije organizacijske strukture na stavove zaposlenika i percipiranu razinu vodstva, upitnikom se, osim individualnih konstrukata, mjeri i organizacijska struktura koja pripada skupini organizacijskih karakteristika. Upitnik tako, uz demografske podatke ispitanika, sadržava tvrdnje koje se odnose na:

- autentično vodstvo,
- psihološki kapital zaposlenika,
- zadovoljstvo zaposlenika poslom,
- radnu uspješnost zaposlenika,
- organizacijsku strukturu hotela.

Za mjerenje navedenih konstrukata, čija se operacionalizacija donosi u nastavku, koristi se Likertova ljestvica s pet stupnjeva intenziteta, pri čemu 1 označava potpuno ne slaganje, dok 5 označava potpuno slaganje s navedenim tvrdnjama.

Autentično vodstvo se, na osnovi njegove aktualnosti, mogućnost empirijske provjere kao i usporedbe s rezultatima prethodnih istraživanja, u predmetnom istraživanju koristi kao paradigma suvremenog oblika vodstva. Definira se kao „ponašanje vođe koje se temelji na i promiče pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu, u cilju veće samosvjesnosti, internalizirane moralne perspektive, uravnotežene obrade informacija i transparentnosti u odnosu vođe i sljedbenika, potičući tako osobni razvoj.“ (Walumbwa et al., 2008: 94).

U literaturi se ono većinom mjeri pomoću pionirskog upitnika autentičnoga vodstva pod nazivom *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* (Walumbwa et al., 2008). Međutim, u radu se koristi recentniji upitnik pod nazivom *Authentic Leadership Inventory (ALI)* (Neider i Schriesheim, 2011), u kojem su ispravljeni određeni metodološki propusti originalnog upitnika, i koji je, za razliku od njega, besplatan za korištenje. Sadržava četiri tvrdnje za svaku dimenziju autentičnoga vodstva (samosvjesnost, transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik, uravnotežena

obrada informacija, internalizirana moralna perspektiva), što ukupno čini 16 tvrdnji kojima ispitanici ocjenjuju vodstvo u odnosu s izravno nadređenima. Primjeri tvrdnji su sljedeće: (1) Samosvjesnost: „Moj nadređeni poznaje vlastite snage i slabosti.“; (2) Transparentnost odnosa: „Moj nadređeni priznaje pogreške kada se one dese.“; (3) Uravnoteženo procesuiranje: „Moj nadređeni objektivno analizira relevantne podatke prije donošenja odluke.“; (4) Internalizirana moralna perspektiva: „Moj nadređeni odolijeva pritisku da postupi suprotno njegovim uvjerenjima.“

Osim odabira mjernog instrumenta, ključno je bilo odrediti tko će odgovoriti na anketna pitanja. Naime, pojedini teoretičari (George, 2007; Shamir i Eilam, 2005) sugeriraju da se procjena autentičnosti vodstva može zasnivati samo na samo-ocjenjivanju vođa, dok drugi smatraju (Goffee i Jones, 2005; Harvey et al., 2006) da autentičnost vođe procjenjuju sljedbenici odnosno suradnici. Prvi je pristup - kao introspektivna analiza usmjerena na bolje razumijevanje osobnosti vođe, u skladu s teorijama vodstva usmjerenih na vođe, dok je drugi pristup odraz teorija vodstva usmjerenih na sljedbenike. S obzirom na podvučeni razvoj sljedbenika u teoriji autentičnoga vodstva (Gardner et al., 2005) i relacijsku orijentaciju samog konstrukta (Ilies et al., 2005), zaključuje se kako vođe nisu autentični ukoliko ih sljedbenici ne percipiraju takvima (Walumbwa et al., 2008). Štoviše, Černe i suradnici (2013) su dokazali kako samo percepcija sljedbenika o autentičnosti vodstva, a ne ocjena samog vođe, pozitivno utječe na stavove zaposlenika.

Na temelju navedenoga, u predmetnom istraživanju se autentično vodstvo mjeri na temelju procjene zaposlenika tj. istražuje se percipirana autentičnost vođe, nadovezujući se tako na istovrsna prethodna empirijska istraživanja (Clapp-Smith et al., 2009; Černe et al., 2013; Giallonardo et al., 2010, Jensen i Luthans, 2006; Penger et al., 2014; Peterson i Luthans, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Psihološki kapital se određuje kao "pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca koje karakterizira: samoučinkovitost kao uvjerenje da će poduzimanjem neophodnih aktivnosti, napora uspjeti u izazovnim zadacima; optimizam kao stvaranje pozitivnog očekivanja o sadašnjem i budućem uspjehu; nada kao ustrajnost prema ciljevima i, kada je to potrebno, preusmjeravanje puteva do ciljeva kako bi uspio; psihološka otpornost kao oporavljanje,

vraćanje i napredovanje nakon problema i nedaća kako bi postigao uspjeh" (Luthans et al., 2007: 3).

Mjerenje psihološkog kapitala se može vršiti pomoću upitnika za samo-procjenu (engl. *Self Report Questionnaires*), kao i implicitnih mjera. Prvotni mjerni instrument za mjerenje psihološkog kapitala se naziva *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* i sadržava 24 tvrdnji (Luthans et al., 2007) koje su odabrane iz validiranih ljestvica za mjerenje nade (Snyder et al., 1996), efikasnosti (Parker, 1998), otpornosti (Wagnild i Young 1993), i optimizma (Scheier i Carver 1985). Njegov skraćeni oblik s 12 tvrdnji se pojavio nešto kasnije i poznat je pod nazivom *PCQ-12* (Luthans et al., 2008). U novije vrijeme je razvijena i implicitna mjera psihološkog kapitala (Harms i Luthans, 2012) dizajnirana na način da svrha ispitivanja ispitanicima nije sasvim očita, a u cilju eliminiranja problema društvene poželjnosti (engl. *Social Desirability Bias*) karakteristične za samoizvještavanja (engl. *Self-Reporting*).

U konkretnom se istraživanju koristi originalni oblik upitnika za mjerenje psihološkog kapitala *(PCQ-24),* čiji je odabir uvjetovan dvama temeljnim motivima. Primarno, *PCQ-24* se koristi u većini relevantnih empirijskih radova na području organizacije i vodstva (Luthans i Youssef-Morgan, 2017) pa je njegovom primjenom omogućena izravna usporedba rezultata s rezultatima prethodnih istraživanja. Osim toga, implicitne mjere zahtijevaju stručnu interpretaciju subjektivnih rezultata i složeniju provedbu empirijskog istraživanja, što se ne uklapa u zadane metodološke okvire predmetnog istraživanja. Stoga se, kao što je spomenuto, psihološki kapital zaposlenika mjeri samo-procjenom temeljem 24 tvrdnji *PCQ*-a, pri čemu se na svaku pojedinačnu dimenziju psihološkog kapitala (samoučinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost) odnosi 6 tvrdnji. Primjeri tvrdnji su sljedeći: (1) Samo-učinkovitost: „Osjećam se sigurnim/om doprinijeti raspravama o strategijama poduzeća.“; (2) Nada: „U ovom trenutku energično i poletno ispunjavam svoje poslovne ciljeve.“; (3) Optimizam: „Optimističan sam u vezi svoje poslovne budućnosti.“; (4) Otpornost: „S lakoćom se nosim sa stresnim situacijama na poslu.“. Također valja naglasiti da su, u cilju održavanja pozitivnog smjera odgovora, tri tvrdnje (pod rednim brojevima 13, 20 i 23) obrnuto kodirane prilikom statističke obrade što je u skladu sa postupanjima u sličnim istraživanjima (Avey et al., 2010). Naime, negativno oblikovane tvrdnje se općenito smatraju problematičnima, a posebice pri mjerenju pozitivnih konstrukata (Merritt, 2012). Primjer takve tvrdnje (13) je: „Teško se oporavljam od prepreka na koje nailazim na poslu.“

Zadovoljstvo poslom se definira kao „pozitivan osjećaj o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene njegovih karakteristika“ (Robbins i Judge, 2013: 79). Predstavlja jedan od najčešće promatranih stavova u organizacijskim istraživanjima čiji značaj proizlazi iz njegova utjecaja na individualnu radnu uspješnost (takozvani „sveti gral“ organizacijskih istraživanja) (Wright, 2006: 262).

U literaturi su zastupljena dva različita pristupa mjerenju zadovoljstva poslom: globalna mjerna ljestvica (engl. *Global Scale*) i ljestvica temeljena na pojedinačnim aspektima posla (engl. *Faceted Scale*) (Robbins i Judge, 2013: 79). Globalna tj. sveobuhvatna ljestvica se zasniva na ispitivanju razine općeg zadovoljstva poslom, dok se alternativna mjera temelji na ispitivanju pojedinačnih obilježja posla kao što su: priroda posla, nadzor, plaća, mogućnosti napredovanja i međuljudski odnosi. Obzirom da je zadovoljstvo poslom složeni koncept sastavljen od niza parametara koje je teško obuhvatiti jednom ljestvicom, smatra se da je za njegovo ispitivanje prikladnije koristiti globalne mjerne instrumente tj. ispitati opće zadovoljstvo poslom (Wanous et al., 1997).

Predmetno istraživanje se, stoga, priklanja globalnom pristupu mjerenja zadovoljstva poslom. Točnije, uzorom na ključne radove koji povezuju autentično vodstvo i zadovoljstvo poslom (Jensen i Luthans, 2006), ono se mjeri trima tvrdnjama preuzetih iz mjernog instrumenta *Job Diagnostic Scale - JDS* (Hackman i Oldham, 1980), a koje se odnose na opće zadovoljstvo - *General Satisfaction Scale*). Sam upitnik u originalnom izdanju, osim općeg zadovoljstva, mjeri i prirodu posla i zadatka, motivaciju, osobnost, psihološka stanja te predstavlja najpopularniju ljestvicu za mjerenje karakteristika posla (Spector, 1997: 34). Valja, također, napomenuti da se u literaturi koriste i druge ljestvice za mjerenje općeg zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951; Hoppock, 1935; Taylor i Bowers, 1972), no one su složenijeg i opsežnijeg izričaja te, kao takve, zauzimaju previše mjesta u istraživačkom mjernom instrumentu (Wanous et al., 1997: 250).

Primjer tvrdnje primijenjene ljestvice *General Satisfaction Scale* jest: „Općenito govoreći, vrlo sam zadovoljan/na ovim poslom.“. Kao i u slučaju upitnika za mjerenje psihološkog kapitala, jedna je od tvrdnji negativnog smjera te je, stoga, prilikom statističke analize obrnuto kodirana. Navedena tvrdnja u originalnom obliku glasi: „Često razmišljam o napuštanju ovoga posla.“.

Radna uspješnost predstavlja individualnu razinu utvrđivanja uspjeha u organizaciji, a definira se kao stupanj do kojega pojedinac pomaže organizaciji u ostvarivanju njenih ciljeva (Motowidlo i Schmit, 1999: 58).

Procjena radne uspješnosti (engl. *Job Performance*) se u organizacijskim istraživanjima u posljednjih 30-tak godina temelji na dvjema ključnim dimenzijama, a to su: uspješnost obavljanja zadatka i kontekstualna uspješnost (Borman i Motowidlo, 1997). *Uspješnost obavljanja zadatka* (engl. *Task Performance*) je usmjerena na aktivnosti koje doprinose izgradnji tehničke jezgre organizacije tj. pretvaranju organizacijskih inputa u outpute. Riječ je o obavljanju formalno propisanih zadataka posla i predstavlja tradicionalan način mjerenja radne uspješnosti. *Kontekstualna uspješnost* (engl. *Contextual Performance*) obuhvaća aktivnosti koje doprinose oblikovanju organizacijske kulture i klime kao psiho-sociološkog konteksta u kojeg je ugrađena tehnološka jezgra organizacije. Odnosi se, tako, na komunikaciju, suradnju, stupanj poistovjećenosti pojedinca s organizacijom i ulaganje dodatnog napora izvan propisanih zahtjeva, te se smatra novijim načinom mjerenja radne uspješnosti.

U predmetnom istraživanju se radna uspješnost zaposlenika mjeri pomoću kriterija uspješnosti obavljanja zadatka, i to iz nekoliko razloga. Kao prvo, empirijska istraživanja pokazuju da vrhovno vodstvo organizacija (menadžment, uprava) smatra uspješnost obavljanja zadatka ključnim elementom za funkcioniranje organizacije, odnosno za procjenu individualne uspješnosti zaposlenika (Befort i Hattrup, 2003: 26). Kao drugo, budući da se izvori kontekstualne uspješnosti pronalaze u osobinama ličnosti, ona je pretežito predmetom istraživanja na području industrijske i organizacijske psihologije (LePine et al., 2002: 53) pa bi se njenim uključivanjem izašlo iz okvira doktorskog rada. Naposljetku, u cilju što većeg odaziva istraživanju, kreiranje anketnog upitnika je u svim fazama vođeno principom sažimanja odnosno uključivanja što je moguće manjeg broja pitanja/tvrdnji za mjerenje pojedinog konstrukta (Hair et al., 2016: 41).

Na temelju navedenoga, radna uspješnost se, kao uspješnost obavljanja zadatka, u radu mjeri pomoću šest tvrdnji preuzetih iz mjerne ljestvice N. Beforta i K. Hattrupa (2003), koja u cijelosti - uključujući i tvrdnje koje se odnose na kontekstualnu uspješnost, broji 17 pitanja. Primjer tvrdnje je: „Ostvarujem visoku kvalitetu rada.“

Kao i u slučaju varijable autentičnog vodstva, mjerenje radne uspješnosti također zahtjeva pomno određenje izvora podataka tj. ispitanika. U literaturi su poznati objektivni i subjektivni pokazatelji radne uspješnosti (Viswesvaran, 2001: 111). *Objektivni pokazatelji radne uspješnosti* se teže konceptualiziraju pa se, stoga, u istraživanjima koriste rijetko i to većinom za djelatnike u proizvodnim djelatnostima i određenim uredskim zanimanjima (Lawler III, 1980: 109). Uslijed nedostatka kvantitativnih odrednica radne uspješnosti, u istraživanjima se češće koriste *subjektivna mjerila* temeljena na individualnoj procjeni i samoprocjeni. Oba se pristupa suočavaju s određenim problemima pristranosti koji proizlaze iz kognitivnih, afektivnih, situacijskih i sociooloških utjecaja (Ferris et al., 1994: 102). Naime, procjena radne uspješnosti zaposlenika od strane nadređenih problematična je utoliko što na nju utječe veliki broj čimbenika, kao što su stručnost i iskustvo nadređenih, psihološka te fizička udaljenost između nadređenih i zaposlenika, ali i utjecaj samih podređenih tj. onih čiji se rad evaluira. S druge strane, samoprocjene često daju iskrivljene rezultate budući da su zaposlenici skloni svoj rad ocijeniti boljim nego što on realno jest – za što se koristi pojam „upravljanje dojmovima" (engl. *Impresssion Management*) (Zerbe i Paulhus, 1987), a sa svrhom izbjegavanja kazni odnosno pribavljanja nagrada za koje znaju da su posljedica procesa evaluacije njihova rada.

Iako uzimajući u obzir pitanje pristranosti samoizvještavanja (engl. *Self-Report Bias),* koje je predmetom mnogobrojnih radova na području organizacijskog ponašanja (Donaldson, i Grant-Vallone, 2002), radna se uspješnost u radi mjeri putem samo-ocjenjivanja zaposlenika, a u cilju olakšane provedbe i većeg odaziva istraživanju. U prilog takvom postupanju su nalazi radova u kojima se pretpostavlja visoka pouzdanost samo-izvještaja (Judge i Bono, 2001), te u kojima se bilježe snažnije povezanosti stavova i radne uspješnosti kada se ona mjeri putem samo-ocjenjivanja (u odnosu na ocjene nadređenih) (Randall, 1990; Riketta, 2008). Ipak, mjerenje radne uspješnosti na ovaj način se sagledava kao jedno od ograničenja istraživanja u okviru doktorskog rada i predstavlja polaznu osnovu za buduća istraživanja u kojima bi se primijenili objektivni pokazatelji radne uspješnosti, odnosno procjene nadređenih.

Organizacijska struktura se prvotno definirala kao „konfiguracija odnosa, autoriteta i komunikacije unutar organizacije" (Thomson, 1967 u Cropanzano i Ambrose, 2015: 542). Njezini sastavni elementi uključuju formalne linije odgovornosti i autoriteta, broj hijerarhijskih razina, grupiranje pojedinaca i organizacijskih jedinica unutar organizacije i dizajn sustava koji

osigurava učinkovitu komunikaciju, koordinaciju i integraciju zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica (Daft, 2012: 90).

U organizacijskim istraživanjima se organizacijska struktura operacionalizira pomoću različitih varijabli među kojima se ključnima smatraju sljedeće: složenost (vertikalna i horizontalna diferencijacija), formalizacija i centralizacija (Baligh, 2006: 4). Riječ je o dimenzijama organizacijske strukture koje označavaju njene osnovne karakteristike (Fredrickson, 1986: 282).

Obzirom na problematiku predmetnog istraživanja gdje se organizacijska struktura primarno dovodi u vezu s vodstvom i stavovima zaposlenika, ispitivanje organizacijske strukture se temelji na mjerenju formalizacije – kao stupnja do kojeg je donošenje odluka i ponašanje na poslu određeno pravilima, politikama i procedurama (Pugh et al., 1968) i prema kojem se organizacije uobičajeno dijele na mehaničke (birokratske) i organske (Burns i Stalker, 1961; Woodward, 1958). Naime, visoka razina formalizacije se u empirijskim istraživanjima negativno povezuje s individualnim ishodima kao što su zadovoljstvo i radna uspješnost (Oldham i Hackman, 1981; Pierce, 1979), kao i sa suvremenim, pozitivnim oblicima vodstva (Jung et al., 2008; Sarros et al., 2002). U teoriji autentičnog vodstva se njegova učinkovitost povezuje s organskom organizacijskom strukturom (Jensen i Luthans, 2006).

Razina formalizacije se u radu mjeri tvrdnjama preuzetim iz mjerne ljestvice Olsona i suradnika (2005) koja broji tri tvrdnje. Primjer tvrdnje je sljedeći: „Zaposlenici malo odluka donose samostalno.“.

Na kraju valja spomenuti da je samo oblikovanje anketnih upitnika izvršeno na temelju sljedećih preporuka za samo-ispunjavanje upitnika (Veal, 200: 249): a) većina pitanja je zatvorenog tipa; b) upitnici nisu duži od 4 stranice A4 formata; 3) određena polja su tamnija kako bi se omogućilo lakše snalaženje; 4) na početku upitnika ukratko je naznačena svrha istraživanja te je iznesena molba za sudjelovanje uz jamstvo anonimnosti dobivenih odgovora.

4.1.4. Uzorak istraživanja

Populaciju u ovom istraživanju čine kategorizirani hotelski objekti Primorsko-goranske županije. Prema podacima Ministarstva turizma Republike Hrvatske, na dan 05. listopada 2017. godine (MINT, 2017), na području ove županije registrirana su 110 hotela. Od toga je 10 hotela s 2 zvjezdice, 40 s 3 zvjezdice, 50 s 4 zvjezdice i 10 hotela s 5 zvjezdice, što ovu županiju svrstava na drugo mjesto (nakon Splitsko-dalmatinske županije) prema ukupnim kategoriziranim hotelskim objektima na državnoj razini. Drugim riječima, u 2017. godini Primorsko-goranska županije sudjeluje s 16,13% u ukupnim kategoriziranim hotelskim smještajnim kapacitetima Republike Hrvatske.

Uzorak istraživanja čine 24 hotelska objekta, čije su se čelne osobe odazvale pozivu na istraživanje, odnosno koje su ispunile Upitnik za mjerenje organizacijskog konteksta („Upitnik za direktore“). Navedeno predstavlja stopu povrata od 21,81%, što je u skladu sa stopom povrata upitnika u sličnim istraživanjima u hrvatskom poslovnom okruženju (Vrdoljak Raguž, 2010).

Na individualnoj razini, populaciju predstavljaju svi zaposlenici u hotelskim objektima na području Primorsko-goranske županije. Uzorak čine 226 zaposlenika uključenih hotela, koji su ispunili Upitnik za mjerenje individualnih konstrukata („Upitnik za zaposlenike“). To znači da je u prosjeku po hotelu prikupljeno 9,41 upitnika. Iako ne postoji konsenzus glede minimalne veličine uzorka, navedeni se uzorak smatra prihvatljivim obzirom na zadovoljenje sljedećih načela provedbe planirane regresijske analize:

a) Pri srednjim veličinama učinka je dovoljan uzorak od 200 jedinica (Field, 2009: 174).

b) Optimalan omjer ispitanika i nezavisnih varijabli iznosi 15-20:1 (Hair, 2010: 175).

Ipak treba spomenuti da, obzirom na nedostupnost podataka o ukupnom broju zaposlenika hotela iz populacije, ne može se donijeti adekvatan sud glede reprezentativnosti prikupljenog uzorka. Značajke uzorka hotelskih objekata i njihovih zaposlenika se prikazuju u nastavku.

Tablica 10. Značajke uzorka hotelskih objekata

Varijabla		Frekvencije	Postotak (%)
Lokacija hotela	Rijeka	3	12,50
	Krk	8	33,33
	Opatija	13	54,16
Kategorija hotela	2*	1	4,16
	3*	8	33,33
	4*	12	50,00
	5*	3	12,50
Status hotela	Samostalno	9	37,50
	Grupacija	15	62,50

Izvor: istraživanje doktorandice

Iz prethodne tablice je vidljivo da u uzorku ovog istraživanja dominiraju hotelski objekti na području Opatijske rivijere (54,16%), nakon čega slijede oni na otoku Krku (33,33%) i u gradu Rijeci (12,50%). Što se kategorije hotela tiče, prevladavaju hoteli s 4 zvjezdice (50,00%), nakon čega slijede oni s 3 (33,33%) i 5 zvjezdica (12,50%), dok je u istraživanju sudjelovao samo jedan objekt klasificiran kao hotelski objekt s 2 zvjezdice (4,16%). Na koncu, kriterij poslovno vlasničkog statusa kazuje da prednjače hoteli koji posluju unutar grupacije (62,50%), u odnosu na one koji djeluju kao samostalni poslovni sustavi (35,50%).

Tablica 11. Značajke uzorka zaposlenika hotela

Varijabla		Frekvencije	Postotak (%)
Spol	Muško	92	40,70
	Žensko	134	59,30
Dob	Do 29	49	41,60
	30-39	94	36,70
	40 i više godina	83	21,70
Stručna sprema	SSS	132	58,40
	VŠS	24	10,60
	VSS	70	31,00
Duljina zaposlenja	Do 2	12	5,30
	3-8	86	56,60
	9 i više	128	38,10

Izvor: istraživanje doktorandice

S druge strane, ispitivanjem socio-demografskih obilježja individualnih ispitanika, nastojali su se objediniti podaci o njihovoj spolnoj i dobnoj strukturi, stručnoj spremi te duljini zaposlenja u trenutnoj organizaciji. Prema preporuci A. Cohena (1991), dob i duljina zaposlenja na trenutnom radnom mjestu (engl. *Tenure*) su organizirani u sljedeće kategorije: do 29, 30–39, 40 i više godina (dob); do 2, 3–8, 9 i više godina (duljina trenutnog zaposlenja). Karakteristike ispitanika su prikazane u Tablici 11, iz koje je vidljivo da ispitanici pretežno bili ženskoga roda (59,30%) te su pretežno završili srednji stupanj obrazovanja (58,40%). Veća diversifikacija uzorka je zabilježen glede godina života i godina rada u trenutnoj organizaciji. Naime, najviše ispitanika pripada dobnoj skupini do 29 godina (41,60%), nakon kojih slijede oni u skupini od 30-39 godina (36,70%), odnosno ispitanici s 40 i više godina (21,70%). Prema duljini trenutnog zaposlenja dominira skupina ispitanika s 3-8 godina staža (56,60%), nakon kojih slijede oni s 9 i više (38,10%), dok su u najmanjoj mjeri zastupljeni ispitanici s do 2 godina staža (5,30%).

4.1.5. Metode statističke analize

U radu su primijenjene metode deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize i to na sljedeći način. Univarijatnom deskriptivnom analizom je opisan uzorak, utvrđene su aritmetičke sredine i standardne devijacije, te je ispitana normalnost distribucije podataka svih promatranih varijabli (histogramom, izračunom koeficijenta simetričnosti i zaobljenosti te provedbom Shapiro-Wilk testa). Zatim je bivarijatnom analizom ispitano postojanje linearne povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli (dijagramom rasipanja te statističkim testom koji ispituje stupanj devijacije od linearnosti) te je putem Pearsonovog koeficijenta korelacije utvrđen stupanj takve povezanosti. Naposljetku su provedbom višestruke hijerarhijske regresijske analize testirane hipoteze rada, tj. ispitan je utjecaj nezavisnih na zavisne varijable. Također je analizom pouzdanosti utvrđena dosljednost mjernog instrumenta predmetnog istraživanja, pri čemu je korišten Cronbach alpha koeficijent. Kao računalni alat za obradu podataka je korišten statistički program SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Science*).

Prema preporuci Raudenbusha i Bryka (2002) – pionira hijerarhijskog linearnog modeliranja (HLM), prvo se pristupilo određivanju primjerene razine za analizu višerazinskog skupa podataka. Agregiranje individualnih odgovora ispitanika na razinu organizacije se u teorijskom smislu činilo opravdanim budući da hoteli predstavljaju zasebne poslovne jedinice

odnosno nezavisne poslovne subjekte u kojima menadžeri (vođe) utječu na percepciju cjelokupnog radnog okruženja, kao i na stvaranje zajedničkih vrijednosti među zaposlenicima. Navedeno, naime, čini osnovnu pretpostavku dvaju ključnih konceptualnih okvira koji objašnjavaju poveznicu između individualnih stavova i organizacijske uspješnosti: a) *modela zajedničkih stavova*, koji govori da članovi organizacijske jedinice mogu razviti zajedničke vrijednosti zbog društvenih interakcija, odnosno sličnih iskustava na radnom mjestu (James et al., 1988); i b) *modela privlačenje – odabir – zadržavanje*, koji kazuje da organizaciju određuju kolektivne karakteristike njezinih zaposlenika, a kao posljedicu ciklusa privlačenja, odabira i zadržavanja kadrova (Schneider, 1995).

Međutim, osim teorijske podloge, agregiranje podataka mora biti poduprto i statističkim procedurama. U tom smislu, agregiranje stavova na grupnu ili organizacijsku razinu zahtijeva postojanje minimalne razine slaganja među ispitanicama unutar grupe odnosno organizacije (James, 1982; Joyce i Slocum, 1984), što se provjerava izračunom *ICC1* i *ICC2* koeficijenata. Intraklasni koeficijent korelacije (engl. *Intraclass Correlation Coefficient – ICC1*) mjeri stupanj sličnosti između pojedinaca koji pripadaju istoj organizaciji i u organizacijskim istraživanjima iznosi 0.12 (James, 1982). *ICC2* je indikator pouzdanosti aritmetičke sredine koja se formira agregiranjem individualnih odgovora na grupnu (organizacijsku) razinu te iznosi 0.70 (Klein et al., 2000).

Izračunati *ICC* koeficijenti za ključne konstrukte istraživačkog modela (autentično vodstvo, psihološki kapital, zadovoljstvo i radna uspješnost zaposlenika) nisu statistički značajni što znači da postoji veća raznolikost stavova zaposlenika unutar samih organizacija (hotela) nego između njih. Navedeno upućuje na zaključak da agregiranje podataka, kao i primjena višerazinskog modeliranja, nisu statistički opravdani. Stoga se statistička analiza primarnih podataka, tj. testiranje istraživačkih hipoteza istraživanja vrši putem višestruke regresijske analize.

Deskriptivna statistika, čija je osnovna svrha opisati promatranu pojavu, obuhvaća tabelarno i grafičko prikazivanje podataka te izračunavanje različitih statističkih pokazatelja kao što su mjere središnje tendencije (aritmetička sredina, medijan, mod), mjere disperzije (raspon varijacije, standardna devijacija, varijanca) te mjere asimetrije i zaobljenosti. S druge

strane, **inferencijalna statistika** omogućuje donošenje zaključaka o odnosima među varijablama tj. o povezanosti i razlikama između varijabli, te o tome kako nekoliko nezavisnih varijabli objašnjava varijancu zavisne varijable. U ovu skupinu statističkih metoda se ubrajaju se t-test, univarijatna i multivarijatna analiza varijance, postupci za testiranje statističke značajnosti koeficijenta korelacije i slično.

Korelacijska analiza istražuje stupanj povezanosti dviju varijabli. Točnije, korelacijskom analizom je moguće ustanoviti postojanje i intenzitet povezanosti varijabli te smjer povezanosti na uočenim vezama (Horvat i Mijoč, 2012: 472). Pritom se povezanost varijabli mjeri koeficijentom korelacije čija uporaba ovisi o mjernoj ljestvici na temelju koje su podaci prikupljeni. Pearsonov koeficijent *r* se koristi za varijable koje su mjerene na intervalnoj ili omjernoj ljestvici (kvantitativni podaci). Primjena ovog koeficijenta, također, zahtijeva zadovoljenje osnovnih pretpostavki parametrijskih testova kao što su normalan raspored podataka i linearna povezanost varijabli. Iako ne postoji konsenzus među istraživačima glede smjernica za tumačenje intenziteta povezanosti, u društvenim se znanostima, prema preporukama J. Cohena (1988) najčešće primjenjuju sljedeće vrijednosti koeficijenta *r*: 0,1 označava slabu povezanost, 0,3 umjerenu, a 0,5 snažnu povezanost (Field, 2009: 32; Leech et al., 2005: 56). Kada su varijable mjerene ordinalnom mjernom ljestvicom, prikladno je koristiti Spearmanov koeficijent korelacije ranga *rs*. Budući da ne postavlja uvjete normalnosti i linearnosti, on se ubraja u neparametrijske statističke testove. Iako je, za razliku od Pearsonova koeficijenta korelacije, Spearmanov koeficijent prikladan i za manje uzorke ($n \leq 30$), u tom je slučaju optimalno rabiti Kendallov koeficijent korelacije τ, koji također pripada skupini neparametrijskih testova.

Regresijska analiza je jedna od metoda multivarijatne statističke analize kojom se, kao i korelacijom, utvrđuje povezanost između varijabli. Međutim, u odnosu na korelacijsku analizu, regresija također nastoji, na temelju utvrđene povezanosti i poznavanja vrijednosti nezavisne varijable, kreirati predviđanja vrijednosti zavisne varijable. Ako se pritom u odnos stavljaju jedna nezavisna (regresor) i jedna zavisna varijabla (regresand), riječ je o modelu jednostavne regresije, dok se određivanje utjecaja više nezavisnih na jednu zavisnu varijablu vrši pomoću modela višestruke regresije (engl. *Multiple Regression*). Cilj višestruke regresije jest predvidjeti promjene zavisne varijable kao odgovor na promjene više nezavisnih varijabli.

Model višestruke regresije, odnosno regresijska jednadžba kao analitički izraz koji u smislu prosjeka opisuje odnos među pojavama, zapisuje se na sljedeći način:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \ldots + b_nX_n + e$$

gdje je:

Y – zavisna varijabla,

a – konstantni član,

b_1, b_2, b_3, b_n – regresijski koeficijenti koji pripadaju pojedinoj varijabli X,

X_1, X_2, X_3, X_n – nezavisne varijable,

e – slučajna komponenta (rezidual, stohastički član).

Konstantni član *a* (engl. *intercept*) je očekivana vrijednost zavisne varijable kada je nezavisna varijabla jednaka nuli. Regresijski koeficijent *b* (engl. *Regression Coefficient*) pokazuje prosječnu promjenu zavisne varijable kada se nezavisna varijabla promijeni za jedinicu mjere. Do procjena *a* i *b* se najčešće dolazi primjenom metode najmanjih kvadrata (engl. *Method Of Least Square*s) koja se sastoji u određivanju onih procjena parametara za koje rezidualni zbroj kvadrata postiže minimum (Šošić, 2006: 389). Standardizirani koeficijent β omogućuje izravnu usporedbu važnosti prediktora u modelu budući da ne ovisi o jedinicama mjerenja varijabli, te kao takav označava promjenu broja standardne devijacije zavisne varijable kao rezultat promjene nezavisne varijable za jednu standardnu devijaciju.

Procjena regresijskog modela se vrši pomoću odgovarajuće metode procjene kojom se određuje način na koji će nezavisne varijable biti uključene u regresijski model. Najpoznatije su hijerarhijska, simultana te uzastopne metode procjene (Field, 2009: 160). U hijerarhijskoj regresiji (engl. *Hierarchical Regression*) se prediktori određuju na temelju prethodnih istraživanja, a istraživač pritom samostalno odlučuje o redoslijedu njihova unosa u model. Simultana regresija (engl. *Forced Entry*) temelji se na istovremenom uključivanju svih nezavisnih varijabli u model. Pritom su prediktori također određeni prethodnim istraživanjima, no za razliku od hijerarhijske regresije, istraživač ne odlučuje o redoslijedu unosa. U uzastopnim metodama procjene *(Sequential Search Methods)* u koje se ubrajaju postepena metoda (engl. *Stepwise Estimation*), te metode dodavanje unaprijed (engl. *Forward Addition*) i oduzimanje unatrag (engl. *Backward Elimination*) se varijable biraju postepeno, pri čemu se redoslijed unosa temelji na matematičkom kriteriju. Smatra se da su uzastopne metode većinom prikladne za eksploratorna istraživanja.

Prikladnost odabranog regresijskog modela, tj. provjera njegove statističke značajnosti i reprezentativnosti ispituje se analizom koeficijenta determinacije R^2 (engl. *Coefficient Of Determination)* i pokazateljima analize varijance. Na taj se način provjerava primjenjivost rezultata na cijelu populaciju te se ocjenjuje uspješnost predviđanja regresijskog modela. Koeficijent determinacije R^2 označava proporciju modelom protumačenoga dijela zbroja kvadrata u ukupnom zbroju kvadrata. Drugim riječima, R^2 je mjera proporcije varijance zavisne varijable, koja je objašnjena nezavisnim varijablama (Šošić, 2006: 391). Prilagođeni koeficijent determinacije (engl. *Adjusted Coefficient Of Determination*) je modificirana mjera koeficijenta determinacije koja uzima u obzir broj nezavisnih varijabli u odnosu na veličinu uzorka. Ovaj se koeficijent interpretira isto kao koeficijent determinacije, ali se za razliku od R^2 njegova vrijednost smanjuje ako se modelu pridruži varijabla koja nije značajna, odnosno ako se smanji odnos veličine uzorka i broja nezavisnih varijabli (engl. *Overfitting*). Analizom varijance (ANOVA) statistički se testira prikladnost modela i njegova točnost objašnjavanja i predviđanja. Pri tome se koristi F omjer (engl. *F ratio*). Ako je F omjer statistički značajan, znači da kombinacija nezavisnih varijabli u modelu uspješno predviđa zavisnu varijablu, te se rezultati dobiveni na temelju uzorka mogu generalizirati na ukupnu populaciju (Hair et al., 2010: 192).

4.1.6. Kontrolne varijable

Kontroliranjem učinka demografskih i drugih značajnih varijabli se osigurava pouzdana evaluacija prediktivne snage nezavisnih varijabli (Kline, 2015: 27). Stoga se u regresijskim modelima predmetnog istraživanja, gdje se zavisne varijable odnose na individualne stavove i vodstvo, kao kontrolne varijable koriste *dob, spol, stručna sprema* i *godine staža* u trenutnoj organizaciji. Te su varijable, naime, tradicionalni prediktori individualnih odgovora u organizacijskim istraživanjima (Rousseau, 1978). Pritom se *dob* i *spol* promatraju kao individualne karakteristike, dok se *stručna sprema* i *godine staža* u trenutnoj organizaciji sagledavaju i kao individualne, ali i kao „pozicijske“ karakteristike tj. odnose se na karakteristike formalne uloge u organizaciji. Osim toga, navedene se varijable (*dob, spol, stručna sprema* i *godine staža* u trenutnoj organizaciji) često sagledavaju i kao čimbenici utjecaja na percepciju autentičnog vodstva (Jensen i Luthans, 2006; Wang et al., 2014), psihološki kapital (Youssef i Luthans, 2007), zadovoljstvo poslom (Bedeian et al., 1992) i uspješnost zaposlenika (Cohen, 1991).

S druge strane, u regresijskim analizama, gdje se u funkciji zavisne varijable promatra organizacijska uspješnost, se kao kontrolna varijabla koristi *lokacija* hotela. Razlog tome leži u činjenici da je odlučivanje o lokaciji, kao jednom od najsnažnijih čimbenika poslovnog uspjeha hotela (Baum i Mezias, 1992), u posljednjih 20-ak godina privuklo pozornost velikog broja znanstvenika i praktičara u području hotelske industrije (Chen i Tsai, 2016).

4.2. Eksplorativna analiza podataka

Obzirom na definirane hipoteze istraživanja, u radu se koriste metode deskriptivne i inferencijalne statističke analize. Deskriptivnom statistikom se vrši sistematizacija podataka koji proizlaze iz prikupljenih anketnih upitnika, kao i za opis određenih pojava, dok se inferencijalnom statistikom utvrđuje povezanost postavljenih varijabli odnosno određuje se stupanj do kojega nezavisne varijable objašnjavaju varijancu zavisne varijable.

Primjena inferencijalne statistike zahtijeva prethodno izvršenje eksplorativne analize podataka (engl. *Exploratory Data Analysis*) kojom se, pomoću metoda deskriptivne statistike, ispituju osnovne karakteristike primarnih podataka (Leech et al., 2005: 26). U konkretnom slučaju ona obuhvaća prikaz unosa i kodiranja podataka, provjeru valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta, analizu deskriptivnih pokazatelja varijabli istraživačkog modela te ispitivanje osnovnih preduvjeta korištenja multivarijatne statističke analize.

4.2.1. Unos i kodiranje podataka

Kao računalni alat za obradu podataka korišten je statistički program za društvene znanosti SPSS 23.0 (*Statistical package for Social Science*). Podaci iz anketnih upitnika su prvo ručno uneseni u Microsoft Excel, nakon čega su prebačeni u SPSS. Pritom je svaki anketni upitnik kodiran (oznakama od 1 do 24 za Upitnike za mjerenje organizacijskog konteksta, te brojevima od 1 do 226 za Upitnike za mjerenje individualnih konstrukata). Budući da je unos podataka bio odvojen od samog popunjavanja i prikupljanja anketnih upitnika (za razliku od izravnog prebacivanja podataka u bazu po popunjavanju *online* anketa), ostvarena je svojevrsna kontrola tj. bolji uvid u prikupljene podatke. Anketni upitnici koji nisu bili ispunjeni u cijelosti (njih 7), odnosno koji su bili nepravilno ispunjeni (njih 9) su bili izuzeti iz daljnje obrade.

Iako varijable u višestrukoj regresijskoj analizi trebaju biti numeričke (engl. *Metric Variable*) odnosno temeljene na kvantitativnim podacima koji se mjere intervalnom i omjernom ljestvicom, mogu se – kao nezavisne varijable, koristiti i kategorijske varijable (engl. *Nonmetric Variable*), tj. one temeljene na kvalitativnim podacima mjerenim nominalnom i ordinalnom ljestvicom (Leech et al., 2005: 51). U tom je slučaju takve varijable potrebno transformirati u zamjenske varijable (engl. *Dummy Variables*) tj. dihotomne varijable koje mogu poprimiti samo dvije vrijednosti: 0 (odsutnost svojstva) i 1 (prisutnost svojstva). Pritom svaka *dummy* varijabla predstavlja jednu kategoriju *(k)* kvalitativne nezavisne varijable, odnosno svaka kategorijska varijabla se zapisuje s *k-1* brojem *dummy* varijabli (Hair et al., 2010: 232).

Stoga su u radu tj. u izvršenoj regresijskoj analizi, kao dihotomne tj. *dummy* varijable korištene dvije nezavisne varijable: *poslovno-vlasnički status* kao organizacijsko obilježje kojim se utvrđuje da li hotel na tržištu nastupa samostalno ili u sklopu grupacije, te *kategorija hotela* koja označava razinu kvalitete ugostiteljske usluge. Ispitanici hotela koji posluju samostalno su označeni s „0“, dok su oni koji posluju u sklopu grupacije označeni vrijednošću „1“. Nadalje, obzirom na klasifikaciju hotela prema zadanom kriteriju u 4 skupine ('zvjezdice'), kreirane su tri zasebne varijable te su, kao takve, unesene u regresijske modele. Također se, prema istim principima, kao dihotomne varijable koriste i sljedeće kontrolne varijable: *spol, lokacija* (2 varijable*)* i *stručna sprema* (2 varijable).

4.2.2. Pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta

Pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta predstavljaju najvažnije metrijske karakteristike svakog instrumenta mjerenja. Pouzdanost (engl. *Reliability*) označava dosljednost mjerenja, tj. pokazuje u kojoj mjeri instrument pri uzastopnim mjerenjima daje istovjetne rezultate (Hair, 2010: 125). U društvenim istraživanjima naglasak je na testiranju unutarnje dosljednosti (engl. *Internal Consistency*) pri čemu se najčešće izračunava Cronbach alpha koeficijent. Taj pokazatelj označava stupanj pozitivne veze (korelacije) između tvrdnji. Pritom postoje različiti pristupi u njegovu tumačenju. Prema Nunnallyu (1978), prihvatljivom pouzdanošću smatraju se rezultati Cronbach α veći od 0,7. Kline (2011) sugerira da vrijednosti od 0,7 ukazuju na adekvatne ljestvice, one od 0,8 na vrlo dobre, dok one od 0,9 predstavljaju izvrsne mjerne ljestvice. Hair i suradnici (2010) postavljaju donju granicu prihvatljivosti u intervalu od 0,6 do 0,7.

Pouzdanost mjernog instrumenta u ovom je istraživanju provjerena izračunavanjem Cronbach alpha koeficijenta za svaki koncept u upitniku. Rezultati analize pouzdanosti pokazuju da se vrijednosti Cronbach alpha koeficijenata nalaze u rasponu od 0,631 do 0,922 što ukazuje na zadovoljavajući stupanj pouzdanosti. Točnije, koeficijent pouzdanosti za koncept *autentično vodstvo* iznosi 0,922; za koncept *psihološki kapital* 0,896; za koncept *radna uspješnost* 0,821 te za koncept *zadovoljstvo poslom zaposlenika* 0,756. Jedino u slučaju koncepta *organizacijska struktura α* poprima vrijednost nižu od 0,7 (0,631) što se, međutim, i dalje smatra granično prihvatljivom pouzdanošću.

Valjanost (engl. *Validity*) ukazuje na stupanj uspješnosti mjerenja onoga što bi mjerni instrument trebao mjeriti (Bagozzi, 1991; 421). Iako ne postoji općeprihvaćena sistematizacija različitih vidova valjanosti kao niti postupaka njihova utvrđivanja, najčešće se ispituju sljedeće vrste valjanosti: valjanost sadržaja, konvergentna i diskriminantna valjanost te nomološka valjanost (Hair, 2010: 126). Valjanost sadržaja (engl. *Content Or Face Validity*) uključuje sustavnu analizu čestica (tvrdnji) i mjernog instrumenta u cjelini sa svrhom nepristranog i sveobuhvatnog pokrivanja područja ispitivanja. Valjanost sadržaja ne odnosi se samo na prikladnost postavljenih tvrdnji, nego i na stupanj njihove povezanosti s mjernim instrumentom. Procjena stupnja sadržajne valjanosti jest uglavnom predmetom kvalitativne procjene i teorijske utemeljenosti. Smatra se da je mjerni instrument sadržajno valjan ako se temelji na rezultatima prethodnih istraživanja, odnosno ako je sastavljen na temelju pregleda literature. Konvergentna valjanost (engl. *Convergent Validity*) označava procjenu stupnja povezanosti instrumenata koji mjere isti koncept. Jaka korelacija među varijablama za koje se pretpostavlja da mjere isti koncept, znači da mjerni instrument mjeri ono što bi trebao mjeriti. Diskriminantna valjanost (engl. *Discriminant Validity*) podrazumijeva stupanj razlikovanja dva konceptualno slična koncepta. Slaba korelacija među varijablama za koje se pretpostavlja da mjere različite koncepte znači da je mjerni instrument u dovoljnoj mjeri različit od drugog, sličnog koncepta. Nomološka valjanost (engl. *Nomological Validity*) označava stupanj uspješnosti predviđanja drugih koncepata u teorijski utemeljenom modelu, tj. pokazuje da li instrument potvrđuje veze na koje ukazuje teorija odnosno prethodna istraživanja.

Valjanost mjernog instrumenta korištenog u ovom doktorskom radu je provjerena pomoću valjanosti sadržaja. Naime, budući je mjerni instrument oblikovan na temelju opsežnog pregleda relevantne znanstvene literature tj. već razvijenih i općeprihvaćenih mjernih

instrumenata za sve koncepte u upitniku, smatra se da je na taj način osigurana valjanost sadržaja.

4.2.3. Pretpostavke multivarijatne statističke analize

U radu se ispituju temeljne statističke pretpostavke regresijske analize koje se odnose na linearnost i normalnost podataka te homogenost varijanci (Hair et al., 2010: 208), a također se ispituje i postojanje multikolinearnosti među nezavisnim varijablama. Točnije, normalnost i linearnost su provjerene u okviru predmetne eksplorativne analize podataka, dok je testiranje na postojanje multikolinearnosti i heteroskedastičnosti izvršeno u okviru korelacijske (poglavlje 5.2.) odnosno regresijske analize (poglavlje 5.3.).

Normalnost je pretpostavka koja se odnosi na oblik distribucije individualne kvantitativne (metrijske) varijable i njenog podudaranja s normalnom distribucijom (Hair et al., 2010: 71). Najjednostavnija metoda ispitivanja normalnosti je grafički prikaz distribucije pomoću histograma. Osim toga, budući da grafički prikaz može biti predmetom subjektivne interpretacije, normalnost se ispituje numeričkim pokazateljima pri čemu se utvrđuju simetričnost (engl. *Skewness*) i zaobljenost (engl. *Kurtosis*) distribucije. Postojanje normalne distribucije se dodatno provjera statističkim testovima kao što su, primjerice, *Shapiro-Wilk i Kolmogorov-Smirnov* test kojima se izračunava značajnost odstupanja od normalne distribucije.

U radu je normalnost podataka svih metrijskih varijabli istraživačkog modela ispitana grafički - putem pojedinačnih histograma i Q-Q grafikona normalnosti podataka, zatim izračunavanjem dva navedena koeficijenta oblika distribucije (simetričnost i zaobljenost) te provedbom *Shapiro-Wilk* testa. Na temelju grafičkog prikaza putem pojedinačnih histograma i Q-Q grafikona normalnosti podataka (Prilog 1) je utvrđen zvonolik oblik normalne Gaussove distribucije odnosno nepostojanje značajnih izdvojenica svih promatranih varijabli. Nadalje, izračunom koeficijenata asimetrije i zaobljenosti je zaključeno da se sve varijable nalaze u granicama prihvatljive normalnosti, tj. da se vrijednosti koeficijenata asimetrije i zaobljenosti nalaze u rasponu od -1 do +1, koji se smatra prihvatljivim u tumačenju normalnosti distribucije (Hair i sur., 2016: 54). Konačno, vrijednosti *Shapiro-Wilk* testa (>0,05) su potvrdile postojanje normalne distribucije podataka za sve promatrane varijable (Prilog 2).

Linearnost je pretpostavka koja određuje veze između varijabli. Linearna veza između zavisne i nezavisne varijable označava stupanj promjene zavisne varijable koja je povezana s promjenom u nezavisnoj varijabli. Budući da je koncept korelacije temeljen na linearnosti, ona se smatra ključnim preduvjetom regresijske analize (Hair et al., 2010: 183). Linearna povezanost se najčešće ispituje grafički - pomoću dijagrama rasipanja (engl. *Scatterplot*).

Linearnost je u radu provjerena vizualnim putem tj. dijagramom rasipanja te statističkim testom koji ispituje signifikantnost devijacije od linearnosti (engl. *Deviation From Linearity*) Budući se dijagramima (Prilog 3) može primijetiti da rezultati prate ravnu liniju, inicijalno je određeno da u svim promatranim kombinacijama nezavisnih i zavisnih varijabli, koje će biti predmetom regresijske analize, postoji linearna povezanost. Navedeno je potvrđeno vrijednostima značajnosti odstupanja od linearnosti (>0,05) (Prilog 4).

Multikolinearnost ukazuje na snažnu međusobnu povezanost nezavisnih varijabli u modelu, što se najjednostavnije ispituje analizom korelacijske matrice pri čemu korelacijski koeficijenti iznad 0,90 impliciraju postojanje multikolinearnosti (Field, 2009: 174). Dodatno se multikolinearnost provjerava nakon izvršene regresijske analize, u kojoj se izračunavaju dva pokazatelja: tolerancija (engl. *Tolerance*) i faktor inflacije varijance (engl. *Variance Inflation Factor - VIF*). Pokazatelj tolerancije označava količinu varijabilnosti (ili varijance) u određenoj nezavisnoj varijabli koja nije objašnjena drugim nezavisnim varijablama. Pritom, vrijednosti manje od 0,1 ukazuju na siguran problem multikolinearnosti. Pokazatelj VIF određuje da li postoji snažna linearna povezanost među prediktorima. Visoke vrijednosti (iznad 10) ukazuju na značajan problem multikolinearnosti (Field, 2009: 174). Postojanje multikolinearnosti stvara „zajedničku“ varijancu između varijabli, što smanjuje mogućnost predviđanja zavisne varijable, kao i određivanja relativnog utjecaja određene nezavisne varijable.

U radu je multikolinearnost primarno provjerena putem korelacijske matrice (Tablica 13), koja je prikazana u sklopu rezultata istraživanja u sljedećem poglavlju (poglavlje 5.2.) Utvrđeno je da veze među varijablama ne prelaze vrijednost od 0,9 te time ne ukazuju na problem multikolinearnosti. Nadalje, u izvršenoj regresijskoj analizi su za svaki regresijski model izračunati pokazatelji multikolinearnosti - tolerancija i faktor inflacije varijance (poglavlje 5.3.). Budući da oni, također, nisu prelazili granične vrijednosti od 0,1 odnosno 1, zaključuje se da ne postoji previsoka povezanost između nezavisnih varijabli.

Homogenost varijanci (homoskedastičnost) je pretpostavka koja se odnosi na zavisnost između varijabli. Ona nalaže da zavisna varijabla ima jednaku razinu varijance u nezavisnim varijablama, odnosno da varijanca zavisne varijable ne bi trebala biti sadržana u ograničenom broju nezavisnih varijabli, već bi trebala biti relativno jednakomjerno raspoređena kroz sve nezavisne varijable. Homogenost varijance je u regresijskoj analizi moguće provjeriti grafičkom metodom te primjenom statističkih testova (Hair et al., 2010: 75, Kline, 2015:65).

U radu je homoskedastičnost primarno ispitana grafičkim prikazom – histogramom, P-P grafikonom i dijagramom rasipanja, nakon čega je proveden Breusch–Paganov test (Breusch i Pagan, 1979). Grafička provjera u okviru izvršenih regresijskih modela (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa koje prelaze vrijednost od 0,05 (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja su organizirani na način da su prvo prikazani rezultati deskriptivne statistike, a zatim korelacijske i regresijske analize kojima se testiraju znanstvene hipoteze doktorskoga rada.

5.1. Rezultati deskriptivne statistike

Primjenom metoda deskriptivne statistike, odnosno izračunavanjem osnovnih parametara deskriptivne analize (aritmetička sredina, standardna devijacija, koeficijent asimetrije i zaobljenosti) u radu su ocijenjene sve varijable istraživačkog modela. Navedeno je prikazano u sljedećoj Tablici 12. Vrijednosti kompozitnih varijabli (organizacijska struktura - OS, autentično vodstvo - AV, psihološki kapital – PK, zadovoljstvo zaposlenika - Z, radna uspješnost – RU) se nalaze u rasponu od 1 do 5, dok su profitna marža (PM) i zauzetost smještajnih kapaciteta (ZSK) izraženi u postotnom obliku.

Tablica 12. Rezultati deskriptivne statistike

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Kategorija	3,35	0,73	0,59	0,16
Status	0,75	0,43	-1,18	-0,62
OS	3,14	0,87	0,01	-0,33
AV	3,82	0,52	-0,16	-0,13
PK	3,89	0,52	-0,06	-0,10
Z	3,83	0,50	-0,25	-0,04
RU	4,06	0,45	-0,18	0,00
ZSK	49,85	4,66	-0,11	-0,24
PM	12,14	6,29	-0,13	-0,24

Izvor: istraživanje doktorandice

Sagledavajući vrijednosti aritmetičkih sredina vidljivo je da su, kao prvo, svi konstrukti istraživačkog modela relativno visoko ocijenjeni. Naime, zaposlenici su iskazali visoku razinu *psihološkog kapitala* ($\bar{x}$=3,89), *zadovoljstva poslom* ($\bar{x}$=3,83), kao i *radne uspješnosti* ($\bar{x}$ =4,06), a svojim nadređenima u relativno visokoj mjeri pripisuju svojstva *autentičnog vodstva*

($\bar{x}$=3,82). Pritom je *organizacijska struktura* hotela percipirana kao umjereno formalizirana ($\bar{x}$=3,14), što upućuje na umjerenu centralizaciju i autonomnost zaposlenika. Što se tiče mjerila uspješnosti poslovanja, *profitna marža* u prosjeku iznosi 12,14%, a *zauzetost smještajnih kapaciteta* hotela 49,85%.

Standardna devijacija pokazuje odstupanje podataka od aritmetičke sredine, tj. od prosječne vrijednosti varijable. Primjetno je da u slučaju dvije varijable vrijednost standardne devijacije poprima vrijednost veću od 1: *profitna marža* (σ=6,29) i *zauzetost smještajnih kapaciteta* hotela (σ=4,66). Imajući u vidu da su uzorkom obuhvaćeni hoteli širokog spektra djelovanja (različita kategorizacija, poslovno-vlasnički status, lokacija i dani otvorenosti), uočena raspršenost od aritmetičke sredine tj. veće vrijednosti standardnih devijacija se čine opravdanima.

Koeficijent asimetrije se koristi za utvrđivanje odstupanja promatranih varijabli od distribucije normalne krivulje pri kojoj je njegova vrijednost jednaka nuli. Uočena neznatna odstupanja od teorijski zadane normalne distribucije se toleriraju tj. ne predstavljaju problem za provođenje multivarijatne statističke analize, što je detaljnije objašnjeno u prethodnom poglavlju (4.2.3.).

5.2. Rezultati korelacijske analize

Prije provedbe regresije je u radu izvršena korelacijska analiza koja uključuje sve modelom promatrane varijable, kao i kontrolne varijable. Pritom je za izračun povezanosti, obzirom na zadovoljenje uvjeta parametrijskih testova, korišten Pearsonov koeficijent korelacije. Rezultati korelacijske analize prikazani u Tablici 13 pokazuju da povezanost između varijabli istraživačkog modela varira od 0,136 što predstavlja slabu povezanost do 0,516 što ukazuje na relativno snažnu povezanost.

U nastavku se prikazuju statistički značajne korelacije ključne za dokazivanje odnosno opovrgavanje hipoteza rada, a koje su – prema smjernicama J. Cohena (1988), razvrstane obzirom na snagu povezanosti:

1) slaba povezanost varijabli:

- *psihološki kapital i radna uspješnost* (r=0,181, p<0,01)
- *zadovoljstvo zaposlenika* i *profitna marža* (r=0, 203, p<0,01)
- *zadovoljstvo zaposlenika* i *zauzetost smještajnih kapaciteta* (r=0,213, p<0,01)
- *radna uspješnost zaposlenika* i *zauzetost smještajnih kapaciteta* (r=0,274, p<0,01)

2) umjerena povezanost varijabli:

- *birokratska organizacijska struktura* i *zadovoljstvo zaposlenika* (r=-0,319, p<0,01)
- *birokratska organizacijska struktura* i *autentično vodstvo* (r=-0,335, p<0,01)
- *psihološki kapital* i *zadovoljstvo zaposlenika* (r=0,386, p<0,01)
- *autentično vodstvo* i *psihološki kapital zaposlenika* (r=0,389, p<0,01)
- *zadovoljstvo* i *radna uspješnost zaposlenika* (r=0,409, p<0,01)

3) snažna povezanost varijabli:

- *autentično vodstvo* i *zadovoljstvo zaposlenika* (r=0,516, p<0,01)

Analizirajući koeficijente korelacije, zaključno se može ustvrditi da su najbrojnije umjerene povezanosti među promatranim varijablama. Najsnažnija je povezanost varijabli *autentično vodstvo* i *zadovoljstvo zaposlenika* (r=0,516, p<0,01), a najslabija ona između varijabli *psihološki kapital* i *radna uspješnost* (r=0,181, p<0,01). Osim u slučaju varijable *birokratska organizacijska struktura*, svi su odnosi pozitivnoga predznaka.

Također, na temelju korelacijske matrice moguće je donijeti preliminarni zaključak o pitanju multikolinearnosti. Naime, budući da niti jedan Pearsonov koeficijent korelacije ne prelazi vrijednost od 0,9 (Field, 2009: 174), može se isključiti mogućnost postojanja previsoke međusobne povezanosti nezavisnih varijabli.

Tablica 13. Korelacijska matrica

VARIJABLE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Kategorija	1													
2. Status	**-,256****	1												
3. OS	,078	-,004	1											
4. PM	-,093	-,061	-,035	1										
5. ZSK	**,146***	,022	-,047	**,136***	1									
6. AV	,057	,052	**-,335****	,069	,102	1								
7. PK	,017	,085	**-,245****	,057	,055	**,389****	1							
8. Z	,044	-,010	**-,319****	**,203****	**,213****	**,516****	**,386****	1						
9. RU	,108	,028	**-,147***	,081	**,274****	**,234****	**,181****	**,409****	1					
10. Lokacija	**-,415****	**,462****	-,054	-,033	,021	-,039	-,061	-,021	-,052	1				
11. Spol	,117	-,109	,097	-,028	-,063	-,015	-,044	-,024	-,063	-,041	1			
12. Dob	-,034	,010	,007	-,086	-,077	-,038	-,128	-,092	-,104	,111	,103	1		
13. Staž	-,040	-,012	**,135***	**,150***	,023	-,103	**-,176****	-,085	-,068	-,030	,125	,120	1	
14. Sprema	**,268****	-,015	-,002	-,038	,042	,075	,064	,072	,068	**-,437****	**,152***	**-,146***	,043	1

* Korelacija na razini značajnosti p<0,05
** Korelacija na razini značajnosti p<0,01

5.3. Rezultati regresijske analize

Konceptualnim modelom utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost su definirani odnosi između organizacijskih obilježja, psiho-socijalnih značajki vođa i sljedbenika te pokazatelja poslovnog uspjeha, te se ispituju putem regresijske analize čiji se rezultati donose u nastavku.

Testiranje postavljenih hipoteza istraživanja je izvršeno primjenom hijerarhijske višestruke regresije gdje se prediktori određuju na temelju prethodnih istraživanja, a istraživač samostalno odlučuje o redoslijedu njihova unosa u model. U model se prvo unose demografske varijable, a potom varijable od interesa. Na taj se način kontrolira učinak demografskih varijabli, odnosno osigurava evaluacija prediktivne snage promatranih varijabli (Kline, 2015: 27). Rezultati regresijske analize su podijeljeni u tri skupine i njima se ispituje povezanost organizacijskih obilježja i vodstva te stavova zaposlenika, kao i izravna te neizravna povezanost vodstva i organizacijske uspješnosti.

U svakoj je skupini izvršeno niz parcijalnih regresijskih analiza – za svaku vezu tj. kombinaciju nezavisne i zavisne varijable koja je predviđena konceptualnim modelom doktorske disertacije. Kao statistički prihvatljiva razina značajnosti je odabrana ona od 95% ($p<0,05$), što znači da je za sve regresijske koeficijente odnosa između određene nezavisne i određene zavisne varijable čija je *p* vrijednost veća od 0,05 zaključeno kako među njima ne postoji povezanost.

Nakon izgradnje regresijskih modela se u okviru svake izvršene regresijske analize pristupilo njihovu testiranju na postojanje heteroskedastičnosti. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

5.3.1. Neizravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost

U ovom se dijelu prikazuju rezultati regresijskih modela kojima se ispituju hipotizirane veze među promatranim varijablama, a koje vode od autentičnog vodstva do organizacijske

uspješnosti. Dodatno se, u cilju izdvajanja čimbenika koji u najvećoj mjeri utječe na organizacijsku uspješnost, prikazuju rezultati regresijskog modela kojim se ispituje prediktivna snaga svih varijabli istraživačkog modela.

Konceptualnim modelom doktorske disertacije je određeno da se indirektni utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost odvija posredstvom čimbenika koji posreduju između socijalne i ekonomske sfere organizacijske uspješnosti. U sociološkom segmentu su izdvojeni psihološki kapital i zadovoljstvo zaposlenika poslom, dok je uzorom na tehnološki pristup oblikovanja radnih mjesta, u istraživanje uključena i kategorija radnog učinka kao objektivno utvrdivog odraza individualne uspješnosti na organizacijsku. Na taj su način u model uključena sljedeća tri medijatora: *psihološki kapital*, *zadovoljstvo zaposlenika poslom* i *radna uspješnost zaposlenika*. *Psihološki kapital* posreduje u vezi između *autentičnog vodstva* i *zadovoljstva zaposlenika poslom*, *zadovoljstvo poslom* posreduje u vezi između *psihološkog kapitala* i *radne uspješnosti*, dok *radna uspješnost zaposlenika* posreduje u vezi između *zadovoljstva zaposlenika poslom* i *organizacijske uspješnosti*.

U teoretskom smislu, medijacija objašnjava razlog postojanja veze između nezavisne i zavisne varijable, tj. objašnjava način na koji su one povezane (Hair et al., 2016: 37). Medijacijska analiza, u kojoj su prisutne tri različite vrste varijabli – uzročne ili nezavisne, intervenirajuće ili medijacijske te zavisne ili ishodišne, je izvršena poštujući proceduru za testiranje medijacijskog utjecaja (Baron i Kenny, 1986) kojom se utvrđuje: 1) statistički značajna povezanost nezavisne i zavisne varijable; 2) statistički značajna povezanost nezavisne i medijacijske varijable; 3) statistički značajna povezanost medijacijske i zavisne varijable; 4) statistički neznačajna ili slabija povezanost nezavisne i zavisne varijable pri uvođenju medijatora. U nastavku se zasebno prikazuju medijacijske analize navedenih odnosa.

5.3.1.1. Medijacijska analiza I

Prvom medijacijskom analizom se razmatra posredujuća uloga ***psihološkog kapitala*** u vezi između *autentičnog vodstva* i *zadovoljstva poslom zaposlenika*. Slijedeći korake za utvrđivanje medijacijskog utjecaja, učinjene su dvije regresijske procjene.

Prva regresijska analiza ispituje 2. pretpostavku medijacijske analize tj. povezanost *autentičnog vodstva (AV)* (nezavisna varijabla) i *psihološkog kapitala (PK*) (medijacijska varijabla). Time se ujedno testira hipoteza H4. Kao kontrolne varijable korišteni su demografski podaci ispitanika: *spol, dob, staž* i *stručna sprema*, koji čine prediktore *psihološkog kapitala* u početnom modelu (Model 1).

Dobiveni model (Model 2) koji je statistički značajan (F=8,238, p=0,000) i koji ukupno objašnjava 18,4% varijance zavisne varijable (R^2=0,184) ukazuje da nezavisna varijabla objašnjava 13,3% varijance i statistički je značajna (F=35,583, p=0,000). Kontrolne varijable tumače 5,2% varijance (Model 1) i statistički su značajne (F=2,392, p=0,039). Navedeno je objašnjeno u Tablicama 14 i 15.

Tablica 14. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,227	,052	,030	,50834
2	,429	,184	,162	,47255

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,052	2,392	5	220	,039
2	,133	35,583	1	219	,000

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta),SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV

Tablica 15. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	3,091	5	,618	2,392	,039[a]
	Rezidual	56,850	220	,258		
	Ukupno	59,941	225			
2	Regresija	11,037	6	1,840	8,238	**,000**[b]
	Rezidual	48,904	219	,223		
	Ukupno	59,941	225			

Zavisna varijabla: PK
a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV

Analizom regresijskih koeficijenata (Tablica 16) je potvrđeno da nezavisna varijabla ostvaruje statistički značajan učinak na varijancu zavisne varijable (B=0,363, β=0,367, p=0,000). Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y= 2{,}837+ 0{,}363X_1$$

Y= Psihološki kapital zaposlenika

X_1= Autentično vodstvo

Varijabla *autentično vodstvo* je pozitivno povezana s varijablom *psihološki kapital zaposlenika*, što znači da će se povećanjem percipirane razine *autentičnog vodstva* za jediničnu vrijednost (ocjenu), povećati razina *psihološkog kapitala* zaposlenika za 0, 363 mjerne jedinice.

Tablica 16. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	4,274	,167		25,556	,000		
	Spol	-,028	,071	-,027	-,397	,692	,949	1,054
	Dob	-,006	,004	-,093	-1,383	,168	,950	1,053
	Staž	-,023	,009	-,167	-2,489	,014	,963	1,038
	SS vs. VŠ	,096	,113	,057	,847	,398	,935	1,069
	SS vs. VS	,104	,080	,089	1,295	,197	,917	1,090
2	Konstanta	2,837	,287		9,896	,000		
	Spol	-,023	,066	-,022	-,357	,722	,949	1,054
	Dob	-,005	,004	-,087	-1,393	,165	,950	1,053
	Staž	**-,018**	,009	**-,129**	-2,062	**,040**	,953	1,049
	SS vs. VŠ	,063	,106	,038	,598	,551	,933	1,072
	SS vs. VS	,076	,074	,065	1,021	,308	,914	1,094
	AV	**,363**	,061	**,367**	5,965	**,000**	,983	1,017

Zavisna varijabla: PK

Pritom je pokazatelj tolerancije veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Time rezultati prve regresijske procjene osiguravaju zadovoljenje 2. pretpostavke medijacijske analize i **potvrđuju hipotezu H4** koja govori da postoji pozitivna povezanost između percipirane razine *autentičnog vodstva* i *psihološkog kapitala* zaposlenika.

Druga regresijska analiza ispituje 1., 3. i 4. pretpostavku medijacijske analize. Naime, 1. pretpostavka medijacije uvjetuje utjecaj *autentičnog vodstva (AV*) (nezavisna varijabla) na *zadovoljstvo zaposlenika poslom (Z)* (zavisna varijabla), dok 3. korak ispituje utjecaj *psihološkog kapitala (PK)* (medijacijska varijabla) na *zadovoljstvo zaposlenika* (zavisna varijabla). Posljednji uvjet pretpostavlja smanjenje ili nestajanje signifikantnosti (djelomična ili potpuna medijacija) utjecaja *autentičnog vodstva* na *zadovoljstvo*, kada se u model uključi *psihološki kapital* (medijacijska varijabla). Time se ujedno testiraju hipoteze H3 i H5. Kao kontrolne varijable korišteni su demografski podaci ispitanika: *spol, dob, staž* i *stručna sprema*, koji čine prediktore *psihološkog kapitala* u početnom modelu (Model 1).

Tablica 17. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,143[a]	,020	-,002	,50490
2	,523[b]	,274	,254	,43575
3	,557[c]	,310	,288	,42571

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,020	,920	5	220	,469
2	,253	76,362	1	219	,000
3	,036	11,455	1	218	,001

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV
c. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV, PK

Završni model objašnjava 31,0% varijance (R^2=0,310) i statistički je značajan (F=13,990, p=0,000). Kontrolne varijable objašnjavaju 2% varijance (R^2=0, 020) i statistički nisu značajne (F=0,920, p=0,469). Dodavanjem varijable *autentičnog vodstva* u drugom koraku analize (Model 2), objašnjeno je 25,3% varijance (R^2=0,253) što čini statistički značajan doprinos objašnjenju zavisne varijable (F=76,362, p=0,000). U trećem koraku analize (Model 3), varijabla *psihološkog kapitala* objašnjava dodatnih 3,6% varijance (R^2=0,036) što je također statistički značajno (F=11,455, p=0,001). Navedeno je prikazano u Tablicama 17 i 18.

Tablica 18. Analiza varijance (ANOVA)

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig
1	Regresija	1,173	5	,235	,920	,469[a]
	Rezidual	56,084	220	,255		
	Ukupno	57,256	225			
2	Regresija	15,672	6	2,612	13,756	**,000**[b]
	Rezidual	41,584	219	,190		
	Ukupno	57,256	225			
3	Regresija	17,748	7	2,535	13,990	**,000**[c]
	Rezidual	39,508	218	,181		
	Ukupno	57,256	225			

Zavisna varijabla: Z
a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV
c. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, AV, PK

U drugom koraku analize (Tablica 19), vrijednost standardiziranog regresijskog koeficijenta *autentičnog vodstva* ukazuje na statistički značajan utjecaj na varijancu *zadovoljstva zaposlenika* (B=0,490, β=0,507, p=0,000). U trećem koraku analize, regresijski koeficijent *psihološkog kapitala* također ukazuje na značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable (B=0,206, β=0,211, p=0,001). Međutim, njegovim se dodavanjem smanjuje utjecaj varijable *autentičnog vodstva* o čemu govore vrijednosti regresijskih parametara (B=0,416, β=0,430, p=0,000). Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 1{,}529 + 0{,}416\, X_1 + 0{,}206\, X_2$$

Y= Zadovoljstvo zaposlenika

X_1= Autentično vodstvo

X_2= Psihološki kapital zaposlenika

Varijable *autentično vodstvo* i *psihološki kapital zaposlenika* su pozitivno povezane s varijablom *zadovoljstvo zaposlenika*, što znači da što je percipirana razina *autentičnog vodstva* i *psihološkog kapitala* veća, odnosno ako se poveća za jedinicu mjere, *zadovoljstvo poslom* zaposlenika će porasti za 0,416 odnosno za 0,206 mjerne jedinice.

Tablica 19. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	4,054	,166		24,409	,000		
	Spol	-,021	,070	-,020	-,292	,770	,949	1,054
	Dob	-,004	,004	-,072	-1,050	,295	,950	1,053
	Staž	-,010	,009	-,076	-1,125	,262	,963	1,038
	SS vs. VŠ	,100	,113	,061	,888	,376	,935	1,069
	SS vs. VS	,078	,079	,068	,979	,328	,917	1,090
2	Konstanta	2,113	,264		7,995	,000		
	Spol	-,014	,061	-,014	-,236	,813	,949	1,054
	Dob	-,004	,003	-,064	-1,078	,282	,950	1,053
	Staž	-,003	,008	-,025	-,416	,678	,953	1,049
	SS vs. VŠ	,056	,097	,034	,570	,569	,933	1,072
	SS vs. VS	,041	,069	,036	,591	,555	,914	1,094
	AV	**,490**	,056	**,507**	8,739	**,000**	,983	1,017
3	Konstanta	1,529	,311		4,921	,000		
	Spol	-,009	,059	-,009	-,160	,873	,948	1,055
	Dob	-,003	,003	-,045	-,781	,436	,941	1,062
	Staž	,000	,008	,003	,046	,964	,935	1,069
	SS vs. VŠ	,043	,095	,026	,447	,656	,931	1,074
	SS vs. VS	,025	,067	,022	,371	,711	,909	1,100
	AV	**,416**	,059	**,430**	7,031	**,000**	,846	1,182
	PK	**,206**	,061	**,211**	3,384	**,001**	,816	1,226

Zavisna varijabla: Z

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Ovim su modelom zadovoljene 1., 3. i 4. pretpostavka medijacijske uloge *psihološkog kapitala* u vezi između *autentičnog vodstva* i *zadovoljstva zaposlenika* (2. pretpostavka je potvrđena prethodnom analizom). Ujedno su **potvrđene hipoteze H3 i H5**, koje tvrde da postoji

pozitivna povezanost između percipirane razine *autentičnog vodstva* i *zadovoljstva poslom zaposlenika*, te između *psihološkog kapitala* i *zadovoljstva poslom zaposlenika*.

Prvom medijacijskom analizom je dokazana parcijalna medijacija *psihološkog kapitala* u vezi između *autentičnog vodstva* i *zadovoljstva poslom zaposlenika*. Također, rezultati regresijskih procjena potvrdili su hipoteze H3, H4 i H5.

5.3.1.2. Medijacijska analiza II

Drugom medijacijskom analizom se ispituje uloga ***zadovoljstva zaposlenika poslom*** kao medijatora u vezi između *psihološkog kapitala* i *radne uspješnosti* zaposlenika. Budući da je prethodnom medijacijskom analizom (Medijacijska analiza I) dokazana 2. pretpostavka predmetne medijacije tj. pozitivna povezanost *psihološkog kapitala* i *zadovoljstva zaposlenika poslom*, ovdje će se učiniti samo jedna regresijska procjena kojom će se analizirati preostale tri pretpostavke.

Regresijska analiza ispituje 1., 3. i 4. pretpostavku medijacijske analize. Naime, 1. pretpostavka medijacije uvjetuje utjecaj *psihološkog kapitala (PK)* (nezavisna varijabla) na *radnu uspješnost zaposlenika (RU)* (zavisna varijabla), dok 3. korak ispituje utjecaj *zadovoljstva zaposlenika (Z)* (medijacijska varijabla) na *radnu uspješnost zaposlenika* (zavisna varijabla). Posljednji uvjet pretpostavlja smanjenje ili nestajanje signifikantnosti (djelomična ili potpuna medijacija) utjecaja *psihološkog kapitala* na *radnu uspješnost,* kada se u model uključi *zadovoljstvo zaposlenika* (medijacijska varijabla). Time se ujedno testira hipoteza H6. Kao kontrolne varijable korišteni su demografski podaci ispitanika: *spol, dob, staž* i *stručna sprema*, koji čine prediktore *radne uspješnosti zaposlenika* u početnom modelu (Model 1).

Završni model (Model 3) objašnjava 17,5% varijance (R^2=0,175) i statistički je značajan (F=6,604, p=0,000). Kontrolne varijable (Model 1) objašnjavaju 1,9% varijance (R^2=0,019) i statistički nisu značajne (F=0,847, p=0,518). Dodavanjem varijable *psihološkog kapitala* u drugom koraku analize (Model 2), objašnjeno je 2,5% varijance zavisne varijable (R^2=0,025) što je statistički značajno (F=5,642, p=0,018). U trećem koraku analize (Model 3), varijabla *zadovoljstva poslom* objašnjava dodatnih 13,1% varijance (R^2=0,131) što je, također, statistički značajno (F=34,726, p=0,000). Navedeno je prikazano u Tablicama 20 i 21.

Tablica 20. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,137[a]	,019	-,003	,44898
2	,209[b]	,044	,017	,44431
3	,418[c]	,175	,148	,41361

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,019	,847	5	220	,518
2	,025	5,642	1	219	,018
3	,131	34,726	1	218	,000

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, PK
c. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, PK, Z

Tablica 21. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	,854	5	,171	,847	,518 [a]
	Rezidual	44,348	220	,202		
	Ukupno	45,202	225			
2	Regresija	1,968	6	,328	1,661	,132 [b]
	Rezidual	43,234	219	,197		
	Ukupno	45,202	225			
3	Regresija	7,908	7	1,130	6,604	**,000** [c]
	Rezidual	37,293	218	,171		
	Ukupno	45,202	225			

Zavisna varijabla: RU
a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, PK
c. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, PK, Z

U drugom koraku analize (Tablica 22), vrijednost standardiziranog regresijskog koeficijenta *psihološkog kapitala* ukazuje na statistički značajan utjecaj na varijancu *radne uspješnosti* (B=0,140, β=0,161, p=0,018). U trećem koraku analize, regresijski koeficijent *zadovoljstva poslom* također ukazuje na značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable (B=0,350, β=0,394, p=0,000). Međutim, njegovim dodavanjem nestaje signifikantnost utjecaja varijable *psihološkog kapitala* o čemu govore vrijednosti regresijskih parametara (B=0,012, β=0,014, p=0,841).

Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 2{,}811 + 0{,}350\ X_1$$

Y= Radna uspješnost

X_1= Zadovoljstvo zaposlenika

Varijabla *zadovoljstvo poslom zaposlenika je* pozitivno povezana s varijablom *radna uspješnost zaposlenika*, što znači da što je veća razina *zadovoljstva poslom*, odnosno ako se ono poveća za jedinicu mjere, *radna uspješnost* zaposlenika će porasti za 0,350 mjerne jedinice.

Tablica 22. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	4,281	,148		28,982	,000		
	Spol	-,049	,062	-,054	-,785	,433	,949	1,054
	Dob	-,004	,004	-,084	-1,232	,219	,950	1,053
	Staž	-,007	,008	-,055	-,807	,420	,963	1,038
	SS vs. VŠ	,028	,100	,019	,276	,783	,935	1,069
	SS vs. VS	,054	,071	,054	,770	,442	,917	1,090
2	Konstanta	3,682	,291		12,646	,000		
	Spol	-,045	,062	-,050	-,730	,466	,948	1,055
	Dob	-,004	,004	-,069	-1,019	,309	,942	1,062
	Staž	-,003	,008	-,028	-,411	,681	,937	1,067
	SS vs. VŠ	,014	,099	,010	,143	,886	,932	1,073
	SS vs. VS	,040	,070	,039	,568	,571	,910	1,099
	PK	**,140**	,059	**,161**	2,375	**,018**	,948	1,054
3	Konstanta	2,811	,309		9,102	,000		
	Spol	-,041	,058	-,046	-,721	,471	,948	1,055
	Dob	-,003	,003	-,055	-,864	,389	,940	1,063
	Staž	-,003	,008	-,023	-,354	,723	,937	1,068
	SS vs. VŠ	-,008	,093	-,006	-,092	,927	,930	1,075
	SS vs. VS	,026	,065	,026	,396	,692	,909	1,100
	PK	,012	,059	,014	,200	,841	,820	1,220
	Z	**,350**	,059	**,394**	5,893	**,000**	,846	1,181

Zavisna varijabla: RU

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Ovim su modelom zadovoljene 1., 3. i 4. pretpostavka medijacijske uloge *zadovoljstva poslom* u vezi između *psihološkog kapitala* i *radne uspješnosti zaposlenika* (2. pretpostavka je potvrđena Medijacijskom analizom I). Ujedno je **potvrđena hipoteza H6** koja tvrdi da postoji pozitivna povezanost između *zadovoljstva poslom i radne uspješnosti zaposlenika.*

Drugom medijacijskom analizom je dokazana potpuna medijacija *zadovoljstva zaposlenika poslom* u vezi između *psihološkog kapitala* i *radne uspješnosti zaposlenika*. Također, rezultati regresijske procjene su potvrdili hipotezu H6.

5.3.1.3. Medijacijska analiza III

Trećom medijacijskom analizom se razmatra posredujuća uloga ***radne uspješnosti*** u vezi između *zadovoljstva poslom zaposlenika* i *organizacijske uspješnosti*. Obzirom da se *organizacijska uspješnost* mjeri dvama pokazateljima - *profitnom maržom* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta*, te da je prethodnom medijacijskom analizom (Medijacijska analiza II) zadovoljena 2. pretpostavka predmetne medijacije tj. pozitivna povezanost *zadovoljstva poslom* i *radne uspješnosti zaposlenika*, u ovoj su analizi učinjene dvije regresijske procjene kojom će se analizirati preostale tri pretpostavke.

Prva regresijska analiza ispituje 1., 3. i 4. pretpostavku medijacijske analize kada se *organizacijska uspješnost* mjeri financijskim pokazateljem. Naime, 1. pretpostavka medijacije uvjetuje utjecaj *zadovoljstva poslom zaposlenika (Z)* (nezavisna varijabla) na *organizacijsku uspješnost* – mjerenu ***profitnom maržom (PM)*** (zavisna varijabla), dok 3. korak ispituje utjecaj *radne uspješnosti (RU)* (medijacijska varijabla) na *organizacijsku uspješnost* – mjerenu *profitnom maržom* (zavisna varijabla). Posljednji uvjet pretpostavlja smanjenje (djelomična medijacija) ili izostanak signifikantnosti (potpuna medijacija) utjecaja *zadovoljstva poslom zaposlenika* na *organizacijsku uspješnost*, kada se u model uključi *radna uspješnost* (medijacijska varijabla). Time se ujedno testira hipoteza H7-1. Kao kontrolna varijabla

korištena je *lokacija* hotela, koja čini prediktor *organizacijske uspješnosti* u početnom modelu (Model 1). Rezultati regresijske analize se prikazuju u Tablicama 23, 24 i 25.

Tablica 23. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,041[a]	,002	-,007	6,31599
2	,207[b]	,043	,030	6,19893
3	,207[c]	,043	,025	6,21299

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,002	,191	2	222	,826
2	,041	9,464	1	221	,002
3	,000	,001	1	220	,977

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk;
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z;
c. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, RU

Tablica 24. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	15,274	2	7,637	,191	,826
	Rezidual	8855,955	222	39,892		
	Ukupno	8871,229	224			
2	Regresija	378,927	3	126,309	3,287	**,022[a]**
	Rezidual	8492,302	221	38,427		
	Ukupno	8871,229	224			
3	Regresija	378,961	4	94,740	2,454	**,047[b]**
	Rezidual	8492,268	220	38,601		
	Ukupno	8871,229	224			

Zavisna varijabla: PM
a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z
c. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, RU

Utvrđeno je da kontrolna varijabla objašnjava 0,2% varijance (R^2=0,002) te da statistički nije značajna (F=,191, p=0,826). Uvođenjem prve nezavisne varijable – *zadovoljstva zaposlenika* objašnjava se 4,1% varijance (R^2=0,041) što je statistički značajno (F=9,464, p=0,002). U trećem koraku analize, druga nezavisna varijabla - *radna uspješnost* zaposlenika

objašnjava 0,0% varijance (R^2=0,000) što nije niti statistički značajno (F=0,001, p=0,977). Ukupno je modelom objašnjeno 4,3% varijance (R^2=0,043), te je model statistički značajan (F=2,454, p=0,047).

Tablica 25. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	12,264	1,053		11,650	,000		
	Opatija vs. Krk	,056	1,198	,004	,047	,963	,498	2,009
	Opatija vs. Rijeka	-,525	1,305	-,038	-,402	,688	,498	2,009
2	Konstanta	2,493	3,340		,746	,456		
	Opatija vs. Krk	,144	1,176	,011	,122	,903	,497	2,010
	Opatija vs. Rijeka	-,405	1,282	-,030	-,316	,752	,497	2,011
	Z	**2,531**	,823	**,203**	3,076	**,002**	,999	1,001
3	Konstanta	2,575	4,350		,592	,554		
	Opatija vs. Krk	,142	1,180	,011	,120	,905	,496	2,016
	Opatija vs. Rijeka	-,407	1,287	-,030	-,317	,752	,496	2,017
	Z	**2,542**	,902	**,203**	2,820	**,005**	,836	1,196
	RU	-,030	1,015	-,002	-,029	**,**977	,833	1,200

Zavisna varijabla: PM

Prema iskazanim vrijednostima regresijskih parametara u Tablici 25, vidljivo je da se uvođenjem *radne uspješnosti* u posljednjem koraku analize neznatno promijenio utjecaj *zadovoljstva zaposlenika* (B=2,542, β=0,203, p=0,005 u odnosu na B=2,531, β=0,203, p=0,002). Istovremeno se *radna uspješnost* nije pokazala statistički značajnim prediktorom na što ukazuju izračunati regresijski parametri (B=-0,030, β=-0,002, p=0,977). Isto se tako niti kontrolna varijabla *lokacija hotela* nije pokazala statistički signifikantnim prediktorom organizacijske uspješnosti.

Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 2{,}575 + 2{,}542\ X_1$$

Y= Profitna marža

X_1= Zadovoljstvo zaposlenika

Ovaj regresijski model pokazuje pozitivan utjecaj *zadovoljstva zaposlenika* na *profitnu maržu*. Drugim riječima, povećanje razine *zadovoljstva zaposlenika* poslom za jedinicu mjere dovest će do rasta *profitne marže* za 2,542 mjerne jedinice.

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Modelom su zadovoljene 1. i 4. pretpostavka medijacije *radne uspješnosti* zaposlenika u vezi između *zadovoljstva zaposlenika* i *profitne marže*, dok 3. pretpostavka nije zadovoljena (2. pretpostavka je potvrđena Medijacijskom analizom II). Na taj način ovom regresijskom procjenom **nije potvrđena hipoteza H7-1**, koja tvrdi da postoji pozitivna povezanost između *radne uspješnosti* zaposlenika i *profitne marže* hotela.

Druga regresijska analiza ispituje 1., 3. i 4. pretpostavku medijacijske analize kada se *organizacijska uspješnost* mjeri naturalnim pokazateljem. Točnije, 1. pretpostavka medijacije uvjetuje utjecaj *zadovoljstva poslom zaposlenika* (nezavisna varijabla) na *organizacijsku uspješnost* – mjerenu ***zauzetošću smještajnih kapaciteta*** (zavisna varijabla), dok 3. korak ispituje utjecaj *radne uspješnosti* (medijacijska varijabla) na *organizacijsku uspješnost* – mjerenu *zauzetošću smještajnih kapaciteta* (zavisna varijabla). Posljednji uvjet pretpostavlja smanjenje (djelomična medijacija) ili izostanak signifikantnosti (potpuna medijacija) utjecaja *zadovoljstva poslom zaposlenika* na *organizacijsku uspješnost*, kada se u model uključi *radna uspješnost* (medijacijska varijabla). Time se testira hipoteza H7-2. Kao kontrolna varijabla korištena je *lokacija* hotela, koja čini prediktor *organizacijske uspješnosti* u početnom modelu (Model 1). Rezultati regresijske analize prikazuju se u Tablicama 26, 27 i 28.

Tablica 26. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,136 [a]	,019	,010	4,63336
2	,251 [b]	,063	,051	4,53703
3	,323 [c]	,104	,088	4,44681

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,019	2,115	2	223	,123
2	,045	10,569	1	222	,001
3	,041	10,100	1	221	,002

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk;
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z;
c. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, RU

Tablica 27. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	90,817	2	45,408	2,115	,123 [a]
	Rezidual	4787,365	223	21,468		
	Ukupno	4878,181	225			
2	Regresija	308,383	3	102,794	4,994	**,002** [b]
	Rezidual	4569,798	222	20,585		
	Ukupno	4878,181	225			
3	Regresija	508,105	4	127,026	6,424	**,000** [c]
	Rezidual	4370,077	221	19,774		
	Ukupno	4878,181	225			

Zavisna varijabla: ZSK
a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk;
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z;
c. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, RU

Kontrolna varijabla u početnome modelu (Model 1) objašnjava 1,9% varijance zavisne varijable (R^2=0,019) i statistički nije značajna (F=2,115, p=0,123). Sljedeći model (Model 2) u kojemu se uvodi drugi prediktor - *zadovoljstvo zaposlenika poslom* objašnjava dodatnih 4,5% varijance (R^2=0,045) i statistički je značajan (F=10,569, p=0,001). Uvođenjem trećeg prediktora – *radna uspješnost zaposlenika* u konačnome modelu (Model 3) objašnjava se dodatnih 4,1% (R^2=0,041) što se smatra statistički značajnim (F=10,100, p=0,002). Konačni

model se pokazao statistički značajnim (F=6,424, p=0,000) i njime je ukupno objašnjeno 10,4% varijance (R^2=0,104).

Tablica 28. Regresijski koeficijenti pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	50,639	,772		65,575	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,368	,879	-,147	-1,557	,121	,495	2,020
	Opatija vs. Rijeka	-,154	,955	-,015	-,161	,872	,495	2,020
2	Konstanta	43,112	2,435		17,702	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,301	,861	-,140	-1,511	,132	,495	2,021
	Opatija vs. Rijeka	-,081	,935	-,008	-,087	,931	,495	2,021
	Z	**1,950**	,600	**,211**	3,251	**,001**	,999	1,001
3	Konstanta	36,826	3,100		11,879	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,159	,845	-,124	-1,372	,171	,493	2,026
	Opatija vs. Rijeka	,075	,918	,007	,082	,935	,493	2,027
	Z	1,115	,644	,121	1,732	,085	,833	1,200
	RU	**2,307**	,726	**,222**	3,178	**,002**	,830	1,204

Zavisna varijabla: ZSK

Analiza regresijskih koeficijenata pokazuje da uvođenjem *radne uspješnosti* nestaje signifikantnost utjecaja *zadovoljstva zaposlenika* na varijancu *zauzetosti smještajnih* kapaciteta (B=1,115, β=0,121, p=0,085 u odnosu na B=1,950, β=0,211, p=0,001). Pritom je *radna uspješnost* jedini statistički značajan prediktor (B=2,307, β=0,222, p=0,002) u modelu. Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 36{,}826 + 2{,}307\ X_1$$

Y= Zauzetost smještajnih kapaciteta

X_1= Radna uspješnost zaposlenika

Rezultati posljednjeg regresijskog modela kazuju da se rastom *radne uspješnosti* za jediničnu vrijednost povećava *zauzetost smještajnih kapaciteta* hotela za 2,307 mjerne jedinice.

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Ovim su modelom zadovoljene 1., 3. i 4. pretpostavka medijacijske uloge *radne uspješnosti* zaposlenika u vezi između *zadovoljstva zaposlenika* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta* (2. pretpostavka je potvrđena Medijacijskom analizom II). Time je **potvrđena hipoteza H7-2** koja govori da postoji pozitivna povezanost između *radne uspješnosti zaposlenika* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta hotela*.

Rezultati treće medijacijske analize dokazuju potpunu medijaciju *radne uspješnosti zaposlenika* u vezi *između zadovoljstva poslom zaposlenika* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta* (naturalnog pokazatelja organizacijske uspješnosti). S druge strane, medijacijski učinak radne uspješnosti zaposlenika nije potvrđen u vezi između *zadovoljstva poslom zaposlenika* i *profitne marže* (financijskog pokazatelja organizacijske uspješnosti). Time, rezultati regresijskih procjena potvrđuju hipotezu H7-2, a odbacuju hipotezu H7-1.

5.3.1.4. Analiza prediktivne snage varijabli istraživačkog modela

Kako je najavljeno u uvodnom dijelu poglavlja, ovom se analizom ispituje prediktivna snaga svih varijabli istraživačkog modela, a u cilju izdvajanja čimbenika koji u najvećoj mjeri utječe na organizacijsku uspješnost. Budući da je poslovni uspjeh mjeren dvama pokazateljima, izvršene su dvije višestruke hijerarhijske regresijske analize.

U prvoj regresijskoj analizi je zavisna varijabla *profitna marža (PM)* kao financijski pokazatelj organizacijske uspješnosti, dok se nezavisne varijable odnose na organizacijske karakteristike (*kategorija, poslovno-vlasnički status* i *organizacijska struktura hotela*) te psiho-socijalne značajke vođe i sljedbenika (*autentično vodstvo, psihološki kapital, zadovoljstvo* i

*radna uspješnost zaposlenik*a). U funkciji kontrolne varijable je korištena lokacija hotela. Rezultati regresijske analize prikazuju se u tablicama 30, 31 i 32.

Tablica 29. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,041 [a]	,002	-,007	6,31599
2	,296 [b]	,088	,041	6,16435

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,002	,191	2	222	,826
2	,086	2,229	9	213	,021

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, 3* vs. 2*, 3* vs. 4*, OS, PK, RU, AV, Status, 3* vs. 5*

Analizom je utvrđeno je da kontrolna varijabla objašnjava 0,2% varijance (R^2=0,002) te da nije statistički značajna (F=0,191, p=0,826). Nezavisne varijable objašnjavaju 8,6% varijance (R^2=0,086) što je i statistički značajno (F=2,229, p=0,021). Ukupno je modelom objašnjeno 8,8% varijance (R^2=0,088), te je model statistički značajan (F=1,860, p=0,046).

Tablica 30. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	15,274	2	7,637	,191	,826 [a]
	Rezidual	8855,955	222	39,892		
	Ukupno	8871,229	224			
2	Regresija	777,407	11	70,673	1,860	**,046** [b]
	Rezidual	8093,822	213	37,999		
	Ukupno	8871,229	224			

Zavisna varijabla: PM
a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk$_b$
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, 3* vs. 2*, 3* vs. 4*, OS, PK, RU, AV, Status, 3* vs. 5*$_c$

Tablica 31. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	(Konstanta)	12,264	1,053		11,650	,000		
	Opatija vs. Krk	,056	1,198	,004	,047	,963	,498	2,009
	Opatija vs. Rijeka	-,525	1,305	-,038	-,402	,688	,498	2,009
2	(Konstanta)	-,018	6,211		-,003	,998		
	Opatija vs. Krk	-,742	1,823	-,059	-,407	,684	,205	4,883
	Opatija vs. Rijeka	-,632	1,879	-,046	-,337	,737	,229	4,370
	3* vs. 2*	4,942	2,182	,196	2,265	,055	,570	1,753
	3* vs. 4*	-1,077	1,386	-,076	-,777	,438	,450	2,223
	3* vs. 5*	,043	2,447	,002	,018	,986	,383	2,610
	Status	,124	1,528	,009	,081	,935	,387	2,586
	OS	,426	,522	,059	,817	,415	,815	1,227
	AV	-,140	,979	-,012	-,143	,887	,654	1,529
	PK	,038	,906	,003	,042	,966	,777	1,287
	Z	**2,881**	1,062	**,231**	2,712	**,007**	,593	1,687
	RU	,155	1,023	,011	,152	,880	,808	1,238

Zavisna varijabla: PM

Regresijski koeficijenti pokazuju da od svih varijabli istraživačkog modela izravan i statistički značajan utjecaj na varijancu *profitne marže* ostvaruje samo *zadovoljstvo poslom* (B=2,881, β=0,231, p=0,007). Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = -0{,}018 + 2{,}881X_1$$

Y= Profitna marža

X_1= Zadovoljstvo poslom

Povećanje razine *zadovoljstva poslom* zaposlenika za jedinicu mjere je povezano s povećanjem profitne marže za 2,881 mjerne jedinice. Drugim riječima, *zadovoljstvo poslom* ostvaruje pozitivan utjecaj na postotak profitne marže.

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Rezultati prve regresijske procjene pokazuju da od svih varijabli istraživačkog modela izravan i statistički značajan utjecaj na varijancu *profitne marže* ostvaruje samo *zadovoljstvo poslom*.

U drugoj regresijskoj analizi je zavisna varijabla *zauzetost smještajnih kapaciteta (ZSK)* kao operativni pokazatelj organizacijske uspješnosti, dok se nezavisne varijable odnose na organizacijske karakteristike (*kategorija, poslovno-vlasnički status i organizacijska struktura hotela*) te psiho-socijalne značajke vođe i sljedbenika (*autentično vodstvo, psihološki kapital, zadovoljstvo i radna uspješnost zaposlenika*). U funkciji kontrolne varijable je korištena *lokacija hotela*. Rezultati regresijske analize se prikazuju u tablicama 33, 34 i 35.

Tablica 32. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,136 [a]	,019	,010	4,63336
2	,338 [b]	,114	,068	4,49419

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,019	2,115	2	223	,123
2	,095	2,558	9	214	,008

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, 3* vs. 2*, 3* vs. 4*, OS, PK, RU, AV, Status, 3* vs. 5*

Finalni model (Model 2) koji je statistički značajan (F=2,502, p=0,006) i koji ukupno objašnjava 11,4% varijance zavisne varijable (R^2=0,114) ukazuje da nezavisne varijable objašnjavaju 9,5% varijance i statistički su značajne (F=2,558, p=0,008). Kontrolna varijabla predviđa svega 1,9% varijance (Model 1) i statistički nije značajna (F=2,115, p=0,123).

Tablica 33. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	90,817	2	45,408	2,115	,123 [a]
	Rezidual	4787,365	223	21,468		
	Ukupno	4878,181	225			
2	Regresija	555,861	11	50,533	2,502	**,006** [b]
	Rezidual	4322,320	214	20,198		
	Ukupno	4878,181	225			

Zavisna varijabla: ZSK

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk[b]

b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, Z, 3* vs. 2*, 3* vs. 4*, OS, PK, RU, AV, Status, 3* vs. 5*[c]

Tablica 34. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	(Konstanta)	50,639	,772		65,575	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,368	,879	-,147	-1,557	,121	,495	2,020
	Opatija vs. Rijeka	-,154	,955	-,015	-,161	,872	,495	2,020
2	(Konstanta)	36,893	4,462		8,269	,000		
	Opatija vs. Krk	-,312	1,327	-,033	-,235	,815	,204	4,896
	Opatija vs. Rijeka	,745	1,370	,074	,544	,587	,226	4,415
	3* vs. 2*	-1,467	1,517	-,081	-,967	,335	,590	1,694
	3* vs. 4*	,468	1,009	,045	,464	,643	,450	2,220
	3* vs. 5*	,952	1,784	,055	,534	,594	,383	2,610
	Status	-,142	1,104	-,013	-,129	,897	,394	2,541
	OS	,053	,379	,010	,139	,889	,820	1,219
	AV	-,051	,710	-,006	-,072	,943	,653	1,532
	PK	-,289	,660	-,032	-,439	,661	,774	1,292
	Z	1,310	,775	,142	1,691	,092	,588	1,700
	RU	**2,232**	,744	,**215**	2,998	**,003**	,806	1,240

Zavisna varijabla: ZSK

Analizom regresijskih koeficijenata (Tablica 35) je potvrđeno da od svih varijabli istraživačkog modela izravan i statistički značajan utjecaj na varijancu *zauzetosti smještajnih kapaciteta* ostvaruje samo *radna uspješnost* (B=2,232, β=0,215, p=0,003). Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y= 36{,}893+ 2{,}232X_1$$

Y= Zauzetost smještajnih kapaciteta

X_1= Radna uspješnost

Varijabla *radna uspješnost* je pozitivno povezana s varijablom *zauzetost smještajnih kapaciteta,* što znači da će se povećanjem razine *radne uspješnosti* za jediničnu vrijednost (ocjenu), povećati razina *zauzetosti smještajnih kapaciteta* za 2,232 mjerne jedinice.

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Rezultati druge regresijske procjene pokazuju da od svih varijabli istraživačkog modela izravan i statistički značajan utjecaj na varijancu *zauzetosti smještajnih kapaciteta* ostvaruje samo *radna uspješnost zaposlenika*.

5.3.2. Utjecaj organizacijskih obilježja na vodstvo i stavove zaposlenika

Sa svrhom testiranja hipoteza o utjecaju *organizacijskih obilježja* na razinu *autentičnog vodstva* (H1) i na razinu *zadovoljstva poslom zaposlenika* (H2), izvršene su dvije višestruke hijerarhijske regresijske analize.

U **prvoj regresijskoj analizi** se testira hipoteza H1 gdje nezavisne varijable ili prediktore čine sljedeća organizacijska obilježja hotela: *kategorija hotela, poslovno-vlasnički status, organizacijska struktura (OS), profitna marža (PM) i zauzetost smještajnih kapaciteta (ZSK),* dok je zavisna varijabla *autentično vodstvo (AV)*. Kao kontrolne varijable korišteni su demografski podaci ispitanika: *spol, dob, staž* i *stručna sprema*, koji čine prediktore

autentičnog vodstva u početnom modelu (Model 1). Rezultati regresijske analize se prikazuju u Tablicama 36, 37 i 38.

Tablica 35. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,125 [a]	,016	-,007	,52169
2	,387 [b]	,150	,102	,49284

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,016	,700	5	219	,624
2	,134	4,770	7	212	,000

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž; b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, OS, ZSK, PM, 3* vs. 4*, 3* vs. 5*, 3* vs. 2*, Status

Tablica 36. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	,952	5	,190	,700	,624 [a]
	Rezidual	59,603	219	,272		
	Ukupno	60,555	224			
2	Regresija	9,062	12	,755	3,109	**,000** [b]
	Rezidual	51,493	212	,243		
	Ukupno	60,555	224			

Zavisna varijabla: AV

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž; b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, ZSK, PM, 3* vs. 4*, OS, 3* vs. 5*, 3* vs. 2*, Status

Utvrđeno je da kontrolne varijable objašnjavaju 1,6% varijance (R^2=0,016) te da nisu statistički značajne (F=0,700, p=0,624). Nezavisne varijable objašnjavaju 13,4% varijance (R^2=0,134) što je i statistički značajno (F=4,770, p=0,000). Ukupno je modelom objašnjeno 15,0% varijance (R^2=0,150), te je model statistički značajan (F=3,109, p=0,000).

Standardizirani regresijski koeficijenti pokazuju da od nezavisnih varijabli statistički značajan utjecaj na varijancu autentičnog vodstva ostvaruje samo organizacijska struktura (B=-0,198, β=-0,333, p=0,000).

Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 3{,}989 - 0{,}198\ X_1$$

Y= Autentično vodstvo

X_1= Organizacijska struktura

Varijabla *organizacijska struktura* – mjerena razinom formalizacije kao njenom temeljnom dimenzijom, ima negativan predznak koji ukazuje na povećanje ili smanjenje rezultata zavisne varijable na temelju smanjenja odnosno povećanja rezultata nezavisne varijable. Drugim riječima, negativni B i β koeficijenti ukazuju na inverzan odnos varijabli *organizacijska struktura (formalizacija)* i *autentično vodstvo*. Povećanje razine formalizacije *organizacijske strukture* za jedinicu mjere, doprinijet će smanjenju percipirane razine *autentičnog vodstva* za -0,198 mjerne jedinice. Drugim riječima, *organska organizacijska struktura* ostvaruje pozitivan utjecaj na percepciju *autentičnog vodstva*.

Tablica 37. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	(Konstanta)	3,980	,172		23,108	,000		
	Spol	-,004	,073	-,004	-,056	,955	,946	1,057
	Dob	-,002	,004	-,029	-,424	,672	,944	1,059
	Staž	-,014	,009	-,099	-1,456	,147	,963	1,039
	SS vs. VŠ	,089	,116	,053	,761	,447	,935	1,069
	SS vs. VS	,058	,083	,049	,704	,482	,912	1,097
2	(Konstanta)	3,989	,432		9,239	,000		
	Spol	,033	,070	,031	,476	,635	,923	1,083
	Dob	-,001	,004	-,022	-,325	,745	,912	1,097
	Staž	-,008	,009	-,060	-,897	,371	,906	1,104
	SS vs. VŠ	,085	,115	,051	,740	,460	,853	1,173
	SS vs. VS	,022	,082	,018	,264	,792	,840	1,191
	3* vs. 2*	-,190	,177	-,091	-1,072	,285	,555	1,802
	3* vs. 4*	,077	,099	,066	,778	,437	,558	1,791
	3* vs. 5*	,036	,144	,019	,248	,805	,709	1,411
	Status	,067	,116	,056	,577	,565	,427	2,341
	OS	**-,198**	,039	**-,333**	-5,101	**,000**	,938	1,066
	PM	,006	,006	,078	1,163	,246	,901	1,110
	ZSK	,008	,007	,072	1,104	,271	,940	1,064

Zavisna varijabla: AV

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Rezultati prve regresijske procjene **potvrđuju hipotezu H1-3**, koja tvrdi da postoji pozitivna povezanost između *organske organizacijske strukture* hotela i percipirane razine *autentičnog vodstva*. **Hipoteze H1-1, H1-2, H1-4 i H1-5,** koje pretpostavljaju pozitivnu povezanost između *kategorije hotela, poslovno-vlasničkog statusa hotela, profitne marže* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta* s jedne strane te percipirane razine *autentičnog vodstva* s druge strane, **nisu potvrđene.**

Druga regresijska analiza testira hipotezu H2 u kojoj su nezavisne varijable također sljedeća organizacijska obilježja hotela: *kategorija hotela, poslovno-vlasnički status, organizacijska struktura (OS), profitna marža (PM) i zauzetost smještajnih kapaciteta (ZSK)*, dok zavisnu varijablu čini *zadovoljstvo zaposlenika poslom (Z)*. Kao kontrolne varijable korišteni su demografski podaci ispitanika: *spol, dob, staž* i *stručna sprema*, koji čine prediktore *zadovoljstva zaposlenika* u početnom modelu (Model 1).

Tablica 38. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,143 [a]	,021	-,002	,50402
2	,448 [b]	,201	,155	,46283

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,021	,918	5	219	,470
2	,180	6,818	7	212	,000

a. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Prediktori: (Konstanta), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, ZSK, PM, 3* vs. 4*, OS, 3* vs. 5*, 3* vs. 2*, Status

Model je statistički značajan (F=4,431, p=0,000) i njime je ukupno protumačeno 20,1% varijance (R^2=0,201). Pritom, kontrolne varijable objašnjavaju 2,1% varijance (R^2=0,021) i statistički nisu značajne (F=0,918, p=0,470). Nezavisnim varijablama je dodatno objašnjeno

18,0% (R^2=0,180) varijance što je statistički značajno (F=6,818, p=0,000). Navedeno je prikazano u Tablicama 39 i 40.

Tablica 39. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	1,166	5	,233	,918	,470 [a]
	Rezidual	55,635	219	,254		
	Ukupno	56,801	224			
2	Regresija	11,389	12	,949	4,431	**,000** [b]
	Rezidual	45,412	212	,214		
	Ukupno	56,801	224			

Zavisna varijabla: Z
a. Predictors: (Constant), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž
b. Predictors: (Constant), SS vs. VS, Spol, Dob, SS vs. VŠ, Staž, ZSK, PM, 3* vs. 4*, OS, 3* vs. 5*, 3* vs. 2*, Status

Prema utvrđenim regresijskim koeficijentima u Tablici 41, vidljivo je da tri nezavisne varijable ostvaruju statistički značajan utjecaj na varijancu zavisne varijable i to: *organizacijska struktura* (B=-0,168, β=-0,292, p=0,000), *profitna marža* (B=0,015, β=0,184, p=0,005) i *zauzetost smještajnih kapaciteta* (B=0,018, β=0,169, p=0,008). Navedeno je sumirano regresijskom jednadžbom:

$$Y = 3{,}347 - 0{,}168\,X_1 + 0{,}015\,X_2 + 0{,}018\,X_3$$

Y= Zadovoljstvo zaposlenika

X_1= Organizacijska struktura

X_2= Zauzetost smještajnih kapaciteta

X_3 = Profitna marža

Iz navedenoga proizlazi da ako se stupanj formalizacije *organizacijske strukture* poveća za jedinicu mjere (ocjenu), razina *zadovoljstva zaposlenika* će se smanjiti za 0,168 mjerne jedinice. Drugim riječima, *organska organizacijska struktura* ostvaruje pozitivan utjecaj na *zadovoljstvo zaposlenika poslo*m. Isto tako, ako se stupanj *zauzetosti smještajnih kapaciteta* i *profitne marže* poveća za jedinicu mjere, razina zadovoljstva zaposlenika će se povećati za 0,015 odnosno za 0,018 mjerne jedinice.

Tablica 40. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	(Konstanta)	4,073	,166		24,477	,000		
	Spol	-,014	,070	-,013	-,193	,847	,946	1,057
	Dob	-,005	,004	-,083	-1,204	,230	,944	1,059
	Staž	-,010	,009	-,074	-1,083	,280	,963	1,039
	SS vs. VŠ	,098	,113	,060	,874	,383	,935	1,069
	SS vs. VS	,063	,080	,056	,793	,428	,912	1,097
2	(Konstanta)	3,347	,405		8,254	,000		
	Spol	,028	,065	,027	,428	,669	,923	1,083
	Dob	-,004	,004	-,063	-,984	,326	,912	1,097
	Staž	-,008	,009	-,057	-,891	,374	,906	1,104
	SS vs. VŠ	,084	,108	,052	,779	,437	,853	1,173
	SS vs. VS	,038	,077	,034	,502	,616	,840	1,191
	3* vs. 2*	,003	,166	,001	,015	,988	,555	1,802
	3* vs. 4*	,154	,093	,136	1,650	,100	,558	1,791
	3* vs. 5*	-,010	,135	-,005	-,075	,940	,709	1,411
	Status	,068	,109	,058	,620	,536	,427	2,341
	OS	**-,168**	,037	**-,292**	-4,613	**,000**	,938	1,066
	PM	**,015**	,005	**,184**	2,845	**,005**	,901	1,110
	ZSK	**,018**	,007	**,169**	2,669	**,008**	,940	1,064

Zavisna varijabla: Z

Pokazatelj tolerancije je veći od 0,10, a faktor inflacije varijance (engl. VIF) je manji od 10, što ukazuje na nepostojanje problema kolinearnosti među nezavisnim varijablama. Grafička provjera (Prilog 5) i vrijednosti Breusch–Paganov testa (>0,05) (Prilog 6) potvrđuju da nisu prekršene pretpostavke homoskedastičnosti te, stoga, nije bilo potrebno vršiti korekcije modela.

Rezultati druge regresijske procjene **potvrđuju hipoteze H2-3**, **H2-4 i H2-5** koje govore da postoji pozitivna povezanost između *organske organizacijske strukture*, *profitne marže* i *zauzetosti smještajnih kapaciteta* hotela i *zadovoljstva zaposlenika poslom*. **Hipoteze H2-1 i H2-2,** koje pretpostavljaju pozitivnu povezanost između *kategorije* i *poslovno-*

vlasničkog statusa hotela, s jedne strane te *zadovoljstva zaposlenika poslom* s druge strane, **nisu potvrđene.**

5.3.3. Izravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost

U cilju ispitivanja korisnosti predloženog modela u kojemu se naglašava povezanost organizacijskih obilježja, vodstva i sljedbenika u predviđanju organizacijske uspješnosti, ispitana je i izravna veza između autentičnog vodstva i organizacijske uspješnosti. Budući da je poslovni uspjeh mjeren dvama pokazateljima, izvršene su dvije višestruke hijerarhijske regresijske analize.

U prvoj regresijskoj analizi je nezavisna varijabla *autentično vodstvo (AV)*, a zavisna varijabla je *profitna marža (PM)* kao financijski pokazatelj organizacijske uspješnosti. U funkciji kontrolne varijable je korištena lokacija hotela, koja čini prediktor *profitne marže* u početnome modelu (Model 1). Rezultati regresijske analize se prikazuju u tablicama 43, 44 i 45.

Tablica 41. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,041 [a]	,002	-,007	6,31599
2	,078 [b]	,006	-,007	6,31641

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,002	,191	2	222	,826
2	,004	,970	1	221	,326

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, AV

Početni model, u kojem prediktore čine kontrolne varijable je statistički neznačajan (F=0,191, p=0,826). Finalni model, u kojem prediktore čine kontrolne varijable i *autentično vodstvo* je, također, statistički neznačajan (F=0,451, p=0,717) i objašnjava svega 10,6% varijance zavisne varijable (R^2=0,006).

Tablica 42. Analiza varijance (ANOVA)

Model		Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig
1	Regresija	15,274	2	7,637	,191	,826 [a]
	Rezidual	8855,955	222	39,892		
	Ukupno	8871,229	224			
2	Regresija	53,986	3	17,995	,451	,717 [b]
	Rezidual	8817,243	221	39,897		
	Ukupno	8871,229	224			

Zavisna varijabla: PM
a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, AV

Tablica 43. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		Regresijski koeficijenti			Statistička značajnost		Kolinearnost	
		B	Std. greška	Beta	t	Sig.	Tolerancija	VIF
1	Konstanta	12,264	1,053		11,650	,000		
	Opatija vs. Krk	,056	1,198	,004	,047	,963	,498	2,009
	Opatija vs. Rijeka	-,525	1,305	-,038	-,402	,688	,498	2,009
2	Konstanta	9,205	3,279		2,807	,005		
	Opatija vs. Krk	,034	1,198	,003	,028	,978	,498	2,010
	Opatija vs. Rijeka	-,479	1,306	-,035	-,367	,714	,497	2,012
	AV	,802	,814	,066	,985	,326	,995	1,005

Zavisna varijabla: PM

Regresijski koeficijenti također pokazuju da nezavisna varijabla autentičnog vodstva ne ostvaruje statistički značajan utjecaj na varijancu profitne marže kao zavisne varijable (B=0,802, β=0,066, p=0,326).

U drugoj regresijskoj analizi je nezavisna varijabla *autentično vodstvo (AV)*, a zavisna varijabla je *zauzetost smještajnih kapaciteta (ZSK)* kao operativni pokazatelj organizacijske uspješnosti. U funkciji kontrolne varijable je korištena *lokacija* hotela, koja čini prediktor

zauzetosti smještajnih kapaciteta u početnom modelu (Model 1). Rezultati regresijske analize prikazuju se u tablicama 46, 47 i 48.

Utvrđeno je da kontrolna varijabla (Model 1) objašnjava 1,9% varijance (R^2=0, 019) te da statistički nije značajna (F=2,115, p=0,123). Nezavisna varijabla objašnjava tek 1,2% varijance (R^2=0,012) što statistički nije značajno (F=2,739, p=0,099). Ukupno je modelom objašnjeno 3,1% varijance (R^2=0,031) te se smatra da model nije statistički značajan (F= 2,334, p=0,075).

Tablica 44. Sažetak modela

Model	**R**	**R^2**	**Prilagođeni R^2**	**Standardna pogreška procjene**
1	,136[a]	,019	,010	4,63336
2	,175[b]	,031	,017	4,61540

Model	**Statistika promjene**				
	R^2 promjena	**F promjena**	**St. slobode 1**	**St. slobode 2**	**Sig. F promjena**
1	,019	2,115	2	223	,123
2	,012	2,739	1	222	,099

a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, AV

Tablica 45. Analiza varijance (ANOVA)

Model		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
1	Regresija	90,817	2	45,408	2,115	,123[a]
	Rezidual	4787,365	223	21,468		
	Ukupno	4878,181	225			
2	Regresija	149,153	3	49,718	2,334	,075[b]
	Rezidual	4729,028	222	21,302		
	Ukupno	4878,181	225			

Zavisna varijabla: ZSK
a. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk
b. Prediktori: (Konstanta), Opatija vs. Rijeka, Opatija vs. Krk, AV

Tablica 46. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti

Model		**Regresijski koeficijenti**			**Statistička značajnost**		**Kolinearnost**	
		B	**Std. greška**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerancija**	**VIF**
1	Konstanta	50,639	,772		65,575	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,368	,879	-,147	-1,557	,121	,495	2,020
	Opatija vs. Rijeka	-,154	,955	-,015	-,161	,872	,495	2,020
2	Konstanta	46,909	2,381		19,698	,000		
	Opatija vs. Krk	-1,395	,876	-,150	-1,593	,112	,495	2,020
	Opatija vs. Rijeka	-,111	,952	-,011	-,117	,907	,495	2,021
	AV	,977	,591	,110	1,655	,099	,996	1,004

Zavisna varijabla: ZSK

Prema iskazanim vrijednostima regresijskih parametara u Tablici 48, vidljivo je da nezavisna varijabla autentičnog vodstva nije statistički značajan prediktor zauzetosti smještajnih kapaciteta kao zavisne varijable (B=0,977, β=0,110, p=0,099).

6. DISKUSIJA

Ovim se poglavljem pruža kritički osvrt provedenog empirijskog istraživanja. U tom se pogledu razmatraju implikacije rezultata istraživanja, kao i mogućnosti njihove primjene u praksi hotelskih poduzeća. Na koncu se elaboriraju ograničenja provedenog istraživanja, odnosno predlažu se smjernice za buduća istraživanja slične tematike.

6.1. Zaključna razmatranja empirijskog istraživanja

Sažetak empirijskog istraživanja uključuje interpretaciju rezultata istraživanja, s posebnim osvrtom na rezultate sličnih istraživanja na području hotelske industrije. Obzirom na primjenu različitih metoda multivarijatne statističke analize, usporedba rezultata istraživanja se temelji na usporedbi korelacijskih koeficijenta.

Istraživanje je provedeno na uzorku hotelskih zaposlenika, čije socio-demografske karakteristike odgovaraju onima koje su izvještavane u sličnim istraživanjima na području hotelske industrije (Poulston, 2008). Točnije, prevladavaju ispitanici ženskoga roda (59,30%), koji imaju srednju stručnu spremu (58,40%) i pripadaju mlađoj dobnoj skupini (do 29 godina) (41,60%). Također, dominiraju ispitanici koji su u trenutnoj organizaciji zaposleni najviše 8 godina (56,60%), što svjedoči o visokoj stopi fluktuacije koja je jedna od temeljnih problema radne snage u hotelijerstvu (Zhao i Ghiselli, 2016). Navedene karakteristike ispitanika mogu upućivati na pouzdanost tj. reprezentativnost prikupljenog uzorka.

Sažetak rezultata empirijskog istraživanja je sadržan u sljedećem:

(1) Birokratska organizacijska struktura ostvaruje statistički značajan i negativan utjecaj na percipiranu razinu autentičnog vodstva (B=-0,198, β=-0,333, p=0,000) i zadovoljstva zaposlenika poslom (B=-0,168, β=-0,292, p=0,000). Rezultati istraživanja potvrđuju teoretske pretpostavke o pozitivnoj povezanosti organske organizacijske strukture i autentičnog vodstva (Jensen i Luthans, 2006) te zadovoljstva poslom (Oldham i Hackman, 1981). Istraživanje o utjecaju organske organizacijske strukture na razinu autentičnog vodstva nije provedeno u hotelijerstvu. S druge strane, provedeno je istraživanje utjecaja organske organizacijske

strukture na zadovoljstvo hotelskih zaposlenika u Norveškoj, i ono ukazuje na snažnu povezanost promatranih konstrukata (r = 0.51) **(**Øgaard et al., 2008).

(2) Autentično vodstvo pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom (B=0,416, β=0,430, p=0,000). Usporedba s rezultatima sličnih istraživanja nije moguća, obzirom da predmetna veza nije empirijski ispitana na području hotelske industrije. Međutim, recentne meta-analize autentičnog vodstva (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2016) iskazuju rezultate (r=0.53; r=0.48), koje su vrlo slične provedenom istraživanju (r=0.52, p<0,01), a govore u prilog snažnoj povezanosti autentičnog vodstva i zadovoljstva zaposlenika poslom u različitim industrijama i djelatnostima.

(3) Autentično vodstvo pozitivno utječe na psihološki kapital zaposlenika (B=0,363, β=0,367, p=0,000). Ova je veza empirijski provjerena u mnogobrojnim radovima na području financija (Walumbwa et al., 2011), zdravstva (Laschinger i Fida, 2014), trgovine (Rego et al., 2012), logistike (Wang et al., 2014), pomorstva (Hystad et al., 2014; Olaniyan i Hystad, 2016), zrakoplovstva (Avey, 2014) i obrazovanja (Adil i Kamal, 2016), o čemu svjedoče i dvije recentne meta-analize (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2016).

Slična istraživanja povezanosti autentičnog vodstva i psihološkog kapitala u hotelijerstvu su oskudna. Schuckert et al. (2018) su pokazali da je autentično vodstvo pozitivno i u većoj mjeri (u odnosu na transformacijsko vodstvo) povezano s inovacijom usluge i psihološkim kapitalom hotelskih zaposlenika u Sjevernoj Koreji. Autori izvješćuju korelacijske koeficijente (r=0.706, p<0.01), koji ukazuju na jaču vezu među promatranim konstruktima, u odnosu na predmetno istraživanje (r=0,389, p<0,01).

(4) Psihološki kapital pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom (B=0,206, β=0,211, p=0,001). Ovakav rezultat istraživanja je u skladu s brojnim empirijskim radovima na području financija (Luthans et al., 2007), proizvodnje (Larson i Luthans, 2006), pomorstva (Bergheim et al., 2015; Olaniyan i Hystad, 2016), obrazovanja (Salam, 2017) i uprave (Guan et al., 2017), kao i s pregledima literature (Newman et al., 2014) i meta-analizama (Avey et al., 2011).

Radovi na području hotelijerstva potvrđuju ovakve rezultate istraživanja**.** Polazeći od teoretske pretpostavke da pozitivni psihološki kapital hotelskih zaposlenika, osobito u visoko birokratiziranim hotelskim strukturama, prenosi pozitivne emocije na suradnike i ispravlja stvorene negativnosti na radnom mjestu, Jung i Yoon (2015) dokazuju da je pozitivni psihološki kapital snažno povezan sa zadovoljstvom poslom hotelskih zaposlenika u Sjevernoj Koreji. Provodeći istraživanje na istom geografskom području, Paek et al., (2015) sugeriraju da su *frontline* zaposlenici hotela s višim stupnjem psihološkog kapitala više angažirani na poslu te iskazuju zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji. Rezultati istraživanja autora Karatepe i Karadas (2015) su pokazali da se značajna povezanost između psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom *frontline* zaposlenika hotela u Rumunjskoj odvija posredstvom uključenosti u posao kao medijacijske varijable. U navedenim istraživanjima je stupanj povezanosti psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom ($r=0.588$, $p<0.0$; $r=0.487–0.597$, $p<0.01$; $r=0.354–0.636$, $p<0.01$) veći u odnosu na predmetno istraživanje ($r=0,386$, $p<0,01$).

(5) Zadovoljstvo poslom pozitivno utječe na radnu uspješnost zaposlenika ($B=0,350$, $\beta=0,394$, $p=0,000$). Ovakav ishod istraživanja je poduprt brojnim meta-analitičkim radovima na području organizacije i menadžmenta. Petty et al. (1984) navode korelacijski koeficijent (*r*) u vrijednosti od 0.31, što ukazuje na povezanost umjerenog intenziteta. Iaffaldano i Muchinsky (1985) pobijaju nalaze prethodnika i navode da stupanj korelacije (*r*) između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti iznosi svega 0.17 što implicira neznatnu tj. povezanost slabijeg intenziteta. Judge et al. (2001), autori sveobuhvatnog i do danas najcitiranijeg istraživanja veze između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti, ukazuju na određene propuste prethodnog meta-analitičkog istraživanja te ističu postojanje umjerene povezanosti između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti ($r=0.30$).

U okviru hotelske industrije se navode rezultati dviju dostupnih studija. Tsai et al. (2010) zaključuju da ne postoji izravna veza zadovoljstva poslom i radne uspješnosti hotelskih zaposlenika u Kini, već se ona odvija posredstvom predanosti organizaciji. Karatepe (2012) opovrgava takve nalaze i dokazuje da, na uzorku hotelskih zaposlenika na području Kameruna, zadovoljstvo pozitivno i značajno utječe na radnu uspješnost zaposlenika u hotelijerstvu. Pritom iznosi korelacijski koeficijent proučavane veze ($r=0,407$, $p<0,01$), koji je gotovo identičan predmetnom istraživanju ($r=0,409$, $p<0,01$).

(6) Radna uspješnost ostvaruje pozitivan utjecaj na zauzetost smještajnih kapaciteta, kao operativnog pokazatelja organizacijske uspješnosti (B=2,307, β=0,222, p=0,002). S druge strane, utjecaj na profitnu maržu hotela, kao financijskog pokazatelja organizacijske uspješnosti nije statistički značajan (B=-0,030, β=-0,002, p=0,977). Ovakav ishod istraživanja nije neočekivan. Kao prvo, u znanstvenim radovima se organizacijska uspješnost uobičajeno mjeri (zajedno ili odvojeno) operativnim i financijskim pokazateljima (Combs et al., 2006). Pritom se drži da su operativni pokazatelji organizacijske uspješnosti „bliži" ponašanju zaposlenika u odnosu na one financijske, koji su pod utjecajem različitih korporativnih strategija (Dyer i Reeves, 1995). Prema tome, predmetno istraživanje potvrđuje pretpostavku da operativni pokazatelji organizacijske uspješnosti u većoj mjeri odražavaju promjenu organizacijske uspješnosti temeljene na varijabilnosti radne uspješnosti zaposlenika.

Nadalje, u literaturi je poznata činjenica da pokazatelji uspješnosti ne moraju biti međusobno povezani te da se uspješnost mjerena na jednoj razini analize ne mora nužno odražavati na uspješnost više razine. Ovaj je problem poznat pod nazivom 'paradoks uspješnosti' (engl. *performance paradox*) i učestala je pojava u organizacijama (Meyer i Gupta, 1994). Prema tome, zauzetost smještajnih kapaciteta i profitna marža su pokazatelji uspješnosti koji mogu biti međusobno suprotstavljeni, pokazujući da je organizacija u jednom području značajno uspješnija u odnosu na druge. Također, učinci individualne uspješnosti zaposlenika na financijsku uspješnost organizacije (profitnu maržu) se, uslijed različitih čimbenika internog i eksternog okruženja koji negativno djeluju na organizaciju, mogu izgubiti tj. 'neutralizirati'.

Radovi koji proučavaju vezu između uspješnosti na individualnoj i organizacijskoj razini su rijetki. Organizacijska uspješnost se, naime, u većini postojećih istraživanja dovodi u vezu sa stavovima i ponašanjima zaposlenika (kao što su, primjerice, zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji, uključenost u posao i građansko organizacijsko ponašanje). Osobito je to slučaj na području hotelskog menadžmenta gdje se, u okviru teorije lanca usluga-profit, zadovoljstvo zaposlenika promatra kao ključni čimbenik financijske uspješnosti hotelskih subjekata (Chi i Gursoy, 2009). Rezultati recentnog istraživanja koje proučava povezanost radne uspješnosti i zadovoljstva poslom s financijskom uspješnosti organizacije (Hatane, 2015), sugeriraju da je zadovoljstvo poslom (γ=0,424) snažniji prediktor organizacijske uspješnosti od radne uspješnosti zaposlenika (γ=0,257).

(7) Ne postoji izravan utjecaj autentičnog vodstva na organizacijsku uspješnost. Naime, utjecaj autentičnog vodstva nije statistički značajan ni u pogledu financijskog pokazatelja uspješnosti tj. profitne marže (B=0,802, β=0,066, p=0,326), kao ni u pogledu operativnog pokazatelja tj. zauzetosti smještajnih kapaciteta (B=0,977, β=0,110, p=0,099). Rezultat istraživanja potvrđuje teoretsko određenje vodstva kao izrazito bihevioralnog koncepta, koji se prvenstveno temelji na utjecaju vođe na sljedbenike, a u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva (Northouse, 2015). Stoga su gotova sva empirijska istraživanja autentičnoga vodstva usmjerena na ispitivanje njegova učinka na stavove i ponašanja zaposlenika, čemu svjedoče recentne meta-analize (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2016) i pregledi literature (Gardner et al., 2011, Gill i Caza, 2018).

Utjecaj autentičnoga vodstva na financijsku uspješnost organizacije (mjereno rastom prodaje) je empirijski ispitan u samo jednom radu (Clapp-Smith et al., 2009), koji pokazuje da je takav utjecaj neizravan, tj. da se ostvaruje posredstvom povjerenja kao medijacijske varijable. Slično istraživanje nije provedeno u području hotelske industrije.

(8) Analizom prediktivne snage svih varijabli istraživačkog modela (koji uključuju organizacijske te psiho-sociološke odrednice vođe i sljedbenika), je utvrđeno da **zadovoljstvo poslom u najvećoj mjeri doprinosi financijskoj uspješnosti hotelskih organizacija** – mjerenoj stopom profitne marže (B=2,232, β=0,215, p=0,003). Ovakav je ishod potvrđen u brojnim radovima koji proučavaju značaj zadovoljstva zaposlenika u području financija (Ryan et al., 1996), proizvodnje (Hatane, 2015) i ugostiteljstva (Koys, 2001), odnosno različitih djelatnosti uključenih u utjecajnu meta-analizu Hartera i suradnika (2002).

Na području hotelske industrije se ističu dva rada koji, također, povezuju zadovoljstvo poslom s financijskom uspješnošću organizacije. Hwang i Der-Jang (2005) dokazuju povezanost internog marketinga, zadovoljstva zaposlenika poslom i uspješnosti hotela u stranom vlasništvu koji djeluju na području Kine. Chi i Gursoy (2009) koriste teorijski okvir lanca usluga-profit kako bi dokazali da zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje značajan utjecaj na financijsku uspješnost hotela putem djelovanja na zadovoljstvo gostiju. Istraživanje je provedeno na području SAD-a. Korelacijski koeficijenti navedenih studija ($r=0.17$, $p < 0.05$) su relativno bliski onima iz predmetnog istraživanja ($r=0, 203$, $p<0,01$).

Zaključno se može ustvrditi da autentično vodstvo neizravno utječe na uspješnost organizacije putem utjecaja na psihološki kapital, zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost zaposlenika. Značajni utjecaj autentičnog vodstva na psihološki kapital i zadovoljstvo zaposlenika poslom može ukazivati na činjenicu da se u uvjetima suvremenog, globaliziranog poslovnog okruženja promijenio način sagledavanja efikasnog i poželjnog oblika vodstva. Autentičnost vođe izaziva psihološko zanimanje i povjerenje sljedbenika, što se odražava na veći stupanj njihove angažiranosti i radne uspješnosti. Zaposlenici, naime, procjenjuju da vođa postupa transparentno i etično, da iskazuje brigu za sljedbenike te da donosi odluke koje su u interesu njihova razvoja (a ne samo ostvarenja organizacijskih ciljeva). Dodatno, temeljem pozitivne procjene zahtjeva posla i vlastitih sposobnosti, zaposlenici su osnaženi i samostalno izvršavaju poslove koji su u domeni njihova djelokruga, bez suvišnih dogovaranja s nadređenima. Takav način izvršavanja zadataka, koji se temelji na neposrednom otkrivanju i rješavanju problema, povećava efikasnost odlučivanja i smanjuje vrijeme reakcije te na taj način omogućuje optimalno zadovoljenje potreba gostiju i ostvarenje dobrobiti za organizaciju. Štoviše, autorizacija (engl. *Empowerment*) je posebice važna za hotelske zaposlenike, budući da oni obavljaju poslove koji su izrazito heterogeni i podrazumijevaju visoki stupanj interakcije s gostima i ostalim zaposlenicima (Slatten i Mehmetoglu, 2011). Osim toga, autorizacija djelatnika je karakteristika organske organizacijske strukture koja, s jedne strane, omogućuje razvoj autentičnog vodstva, a s druge strane djeluje na povećanje zadovoljstva zaposlenika. Ona je, u konačnici, u službi ostvarenja zadovoljstva gostiju te, za razliku od birokratske organizacijske strukture, podrazumijeva fluidan sustav odlučivanja, odgovornosti i protoka informacija.

6.2. Ograničenja empirijskog istraživanja

Ograničenja istraživanja predstavljaju određene nedostatke koji se navode u funkciji objektivnog sagledavanja istraživanja, odnosno njegova razvoja u budućnosti. Prvenstveno se odnose na proces empirijskog istraživanja te na obradu i analizu podataka.

6.2.1. Subjektivnost anketnog upitnika kao mjernog instrumenta

Iako se anketni upitnici učestalo koriste u društvenim istraživanjima, te onima provedenim na užem području hotelske industrije (Lucas i Deery, 2004) uz njih se vezuje

nemali broj nedostataka (Podsakoff et al., 2003). Jedan od njih, koji je relevantan za predmetno istraživanje, se odnosi na problem subjektivnosti. Naime, unatoč jamstvu anonimnosti i korištenja odgovora isključivo u znanstvene svrhe tj. izradu doktorske disertacije, zaposlenici hotela su bili skloni svoje, ali i karakteristike svojih nadređenih, ocijeniti visokim ocjenama (s čime je doktorandica upoznata u neformalnim razgovorima s direktorima i samim zaposlenicima), a u cilju (psihološkog) izbjegavanja kazni odnosno pribavljanja nagrada koje su uobičajena posljedica procesa evaluacije njihova rada (King i Bruner, 2000). Za navedene se pojave u literaturi rabe pojmovi „društvena poželjnost" (engl. *Social Desirability*) (Crowne i Marlowe, 1964) ili „upravljanje dojmovima" (engl. *Impresssion Management*) (Zerbe i Paulhus, 1987) - što znači da se ispitanici pokazuju u boljem svjetlu nego što je to stvarno slučaj, odnosno „pristranost popustljivosti" (engl. *Leniency Biases*) (Guilford, 1954) – što znači da su ispitanici skloni davati više ocjene bliskim osobama (posebice prilikom ocjenjivanja ponašanja vođa/nadređenih) (Schriesheim et al., 1979).

Pitanje pristranosti samo-izvještavanja (engl. *Self-Report Bias)* je osobito problematično glede mjerenja radne uspješnosti zaposlenika, kao objektivno utvrdivog odraza individualne uspješnosti na organizacijsku. Naime, uslijed nedostatka objektivnih pokazatelja radne uspješnosti, u istraživanjima se često koriste subjektivna mjerila temeljena na individualnoj procjeni i samo-procjeni. Oba se pristupa suočavaju s određenim problemima pristranosti koji proizlaze iz kognitivnih, afektivnih, situacijskih i sociooloških utjecaja (Ferris et al., 1994: 102). Naime, procjena radne uspješnosti zaposlenika od strane nadređenih problematična je utoliko što na nju utječe veliki broj čimbenika, kao što su stručnost i iskustvo nadređenih, psihološka te fizička udaljenost između nadređenih i zaposlenika, ali i utjecaj samih podređenih tj. onih čiji se rad evaluira. S druge strane, samoprocjene često daju iskrivljene rezultate budući da su zaposlenici skloni svoj rad ocijeniti boljim nego što on realno jest.

Premda uzimajući u obzir reperkusije samo-izvještavanja koje je predmetom mnogobrojnih radova na području organizacijskog ponašanja (Donaldson i Grant-Vallone, 2002) radna se uspješnost, sa svrhom olakšane provedbe i većeg odaziva istraživanju, u radu mjeri putem samo-ocjenjivanja zaposlenika. U prilog takvom postupanju su nalazi radovi kojima se pretpostavlja visoka pouzdanost samo-izvještaja (Judge i Bono, 2001), te u kojima se bilježe snažnije povezanosti stavova i radne uspješnosti kada se ona mjeri putem samo-ocjenjivanja (u odnosu na ocjene nadređenih) (Randall, 1990; Riketta, 2008). U svakom slučaju,

mjerenje radne uspješnosti na ovaj način se sagledava kao jedno od ograničenja istraživanja doktorskog rada i predstavlja polaznu osnovu za buduća istraživanja u kojima bi se primijenili objektivni pokazatelji radne uspješnosti, odnosno procjene nadređenih

6.2.2. Problem pristranosti istog izvora

Ocjene vodstva te individualnih stavova i ponašanja je prikupljeno iz samo jednog izvora, tj. ispitivanjem zaposlenika, što može rezultirati problemom pristranosti istog izvora (engl. *Common-Source Bias*), dovodeći tako u pitanje značaj i snagu predviđenih veza među promatranim konstruktima (Podsakoff et al., 2003). Izvori pristranosti istog izvora mogu biti sljedeći: motiv konzistencije (ispitanici nastoje biti konzistentni i racionalni u odgovaranju na pitanja, stvarajući veze koje ne postoje u stvarnom okruženju), implicitne teorije i iluzorne korelacije, društvena poželjnost (temeljena na potrebi prihvaćanja i društveno poželjnim obrascima ponašanja), pristranost popustljivosti, slaganje s tvrdnjama neovisno o njihovu sadržaju, pozitivni i negativni afekti, trenutna raspoloženja. Neki od njih se vezuju na problem subjektivnosti anketnih upitnika te su detaljnije opisani u prethodnoj sekciji.

Problem pristranosti se uobičajeno rješava na nekoliko načina koji se tiču metodoloških procedura tj. dizajna istraživanja (Podsakoff et al., 2003). Primarno se mjere zavisne i nezavisne varijable (regresora i regresanda) nastoje prikupiti iz različitih izvora. No, takvo postupanje znatno otežava istraživanje u vremenskom i financijskom pogledu, a može dovesti i do gubitka informacija u slučaju kada podaci nisu prikupljeni na obje strane. Isto tako, budući da se u slučaju korištenja dvaju izvora podaci moraju međusobno povezati, u tu se svrhu koristi identificirajuća varijabla (primjerice ime nadređenoga ili zaposlenika) čime se može ugroziti anonimnost odgovora i tako smanjiti odaziv istraživanju. U slučajevima kada prikupljanje podataka iz više različitih izvora nije moguće, pribjegava se vremenskom, psihološkom i metodološkom odvajanju mjerenja konstrukata.

U predmetnom istraživanju nisu poduzete spomenute mjere zaštite od problema pristranosti istog izvora. No, 'u obranu' donesenih metodoloških odluka valja istaknuti činjenicu da korištenje više izvora nije moguće u slučajevima kada se mjere individualni stavovi i osobne (psihološke) karakteristike (Podsakoff et al., 2003: 887). Isto tako, prethodna su istraživanja

(Černe et al., 2013) pokazala da samo percepcija sljedbenika o autentičnosti vodstva, a ne ocjena samoga vođe, utječe na stavove zaposlenika. Ipak, uzorom na postupanja autora u sličnim istraživanjima u području hotelske industrije (Paek et al., 2015; Schuckert et al., 2018), u budućim bi istraživanjima valjalo izvršiti anketiranje zaposlenika u nekoliko navrata, pri čemu se percepcija vodstva te stavovi i psihološki kapaciteti zaposlenika ispituju u odvojenim vremenskim periodima.

Na koncu valja istaknuti da se predmetno istraživanje ne temelji u cijelosti na podacima prikupljenima iz jednog izvora. Odgovori zaposlenika su, naime, korišteni za mjerenje percepcije autentičnog vodstva, stavova i ponašanja (zadovoljstva i radne uspješnosti) te psiholoških karakteristika (psihološkog kapitala) zaposlenika, dok se, s druge strane, organizacijska uspješnost mjeri objektivnim pokazateljima, čije su vrijednosti (profitne stope i zauzetosti smještajnih kapaciteta) putem anketnih upitnika osigurali direktori tj. čelne osobe hotela. Drugi (sekundarni) izvori podataka o financijskoj uspješnosti hotela kao poslovnih objekata nisu dostupni, odnosno pružaju podatke samo na razini hotelskih poduzeća.

6.2.3. Ograničeno utvrđivanje kauzalnosti

Presječna tj. transverzalna istraživanja[3] (engl. *Cross-Sectional Studies*) koja se temelje na metodama jednokratnog mjerenja, ne mogu u potpunosti objasniti uzročno – posljedičnu povezanost među promatranim konstruktima, već se ono mora utvrditi provođenjem longitudinalnih istraživanja (engl. *Longitudinal Studies*) (Koys, 2001: 102; Lubatkin et al., 2006; Wilkinson, 1999: 604).

Predmetno istraživanje je provedeno jednokratno i to metodom anketiranja. Rezultati regresijske analize dokazuju neizravni utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost na način da potvrđuju ishodišnu vezu konceptualnog modela, tj. povezanost između radne uspješnosti zaposlenika i poslovnog uspjeha organizacije. Time se, međutim, ne može isključiti veza obrnutoga smjera gdje organizacijska uspješnost određuje uspješnost zaposlenika. Stoga bi se, u cilju utvrđivanja kauzalnosti među promatranim konstruktima, buduća istraživanja trebala temeljiti na prikupljanju primarnih podataka tijekom dužeg vremenskog perioda.

[3] Prijevod Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje (http://struna.ihjj.hr/naziv/transverzalno-istrazivanje/23479/)

6.2.4. Veličina uzorka

Empirijsko istraživanje je obuhvatilo 226 zaposlenika hotelskih objekata, što se smatra zadovoljavajućim uzorkom glede provedbe regresije kao odabrane metode statističke analize. Broj ispitanika je, naime, dvadeset puta veći od broja nezavisnih varijabli (Hair, 2010: 175). Međutim, obzirom na nedostupnost podataka o ukupnom broju zaposlenika hotela iz populacije, ne može se donijeti adekvatan sud glede reprezentativnosti prikupljenog uzorka.

Također, istraživanje je provedeno u hotelima na ograničenom području Primorsko-goranske županije, i to u razdoblju izvan glavne turističke sezone, što onemogućuje generalizaciju rezultata na glavnu turističku sezonu kao i na razinu Republike Hrvatske. Naime, budući da Primorsko-goranska županija zauzima drugo mjesto na državnoj razini po broju ukupnih hotelskih kapaciteta te broju hotela najviše kategorije (nakon Splitsko-dalmatinske, odnosno Dubrovačko-neretvanske županije) (MINT, 2017), zaključci rezultata istraživanja se ne moraju nužno odražavati na hotelske objekte u manje razvijenima turističkim destinacijama. Isto tako, dodatan psihofizički napor i zahtjevni radni uvjeti koji se hotelskim zaposlenicima nameću u vrijeme glavne turističke sezone (Karatepe, 2012), mogu utjecati na njihovu percepciju vodstva te prirodu osobnih stavova i uvjerenja glede. Stoga bi se, u cilju poopćavanja rezultata istraživanja, buduća, tj. replikacijska istraživanja trebala izvršiti na većem uzorku te obuhvatiti različite aspekte hotelske i turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj i šire. U literaturi na području organizacije i menadžmenta se sve više ističe značaj i potreba izvođenja replikacijskih istraživanja (engl. *Replication Studies*) (Eden, 2002; Honig i Bedi, 2012), kojima se ispituje generalizacija rezultata originalnog istraživanja u različitim kulturološkim, sektorskim i organizacijskim uvjetima.

Navedena ograničenja istraživanja ukazuju na moguća odstupanja rezultata od stvarnog stanja, te ih je potrebno uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. No, budući se ona ne razlikuju znatno od ograničenja u sličnim istraživanjima (Schuckert et al., 2018), smatra se da ne umanjuju značaj dobivenih rezultata.

6.3. Preporuke za primjenu rezultata istraživanja u praksi

U ovom se poglavlju iznose smjernice za primjenu ključnih nalaza empirijskog istraživanja u praksi, a temelje se na rezultatima provedene statističke analize.

Regresijskom analizom su kao čimbenici koji u najvećoj mjeri doprinose uspješnosti hotelskih organizacija, izdvojeni *zadovoljstvo poslom* i *radna uspješnost zaposlenika*. Naime, između svih varijabli istraživačkog modela (organizacijske karakteristike: kategorija, poslovno-vlasnički status i organizacijska struktura hotela; te psiho-socijalne značajke vođe i sljedbenika: autentično vodstvo, psihološki kapital, zadovoljstvo i radna uspješnost zaposlenika) izravan i statistički značajan utjecaj na varijancu profitne marže ostvaruje samo zadovoljstvo poslom, dok takav utjecaj na varijancu zauzetosti smještajnih kapaciteta ostvaruje radna uspješnost zaposlenika. Budući da su rezultati analize, također, potvrdili statistički značajan utjecaj zadovoljstva poslom na radnu uspješnost, oblikovane su smjernice za povećanje razine zadovoljstva poslom, što je od interesa upravi i menadžmentu promatranih hotelskih objekata, te ostalim hotelima odnosno hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Važno je istaknuti da su smjernice za povećanje razine zadovoljstva poslom rezultat regresijskih modela kojima su se, u okviru ovog rada, ispitivale istraživačke hipoteze, tj. utjecaj organizacijskih karakteristika, autentičnog vodstva i psihološkog kapitala na zadovoljstvo poslom zaposlenika. No, one su, prije svega, utemeljene u teoriji na području vodstva i organizacijskog ponašanja (što je detaljno objašnjeno u poglavlju Konceptualizacija istraživačkog modela). Preporuke se, dakle, odnose na *uvođenje organizacijskih treninga psihološkog kapitala za hotelske zaposlenike*, *razvoj autentičnog vodstva* i *oblikovanje organske organizacijske strukture*, te se predstavljaju u nastavku.

6.3.1. Uvođenje organizacijskih treninga za razvoj psihološkog kapitala

Psihološki kapital je pozitivna psihološka snaga koja utječe na zadovoljstvo poslom zaposlenika na nekoliko načina. Kao prvo, zadovoljstvo poslom podrazumijeva pozitivnu procjenu posla, zadovoljstvo radnim zadacima i osjećaj postignuća u obavljanju tog posla (Judge et al., 2001). Psihološki kapital može poboljšati pozitivne procjene zaposlenika i povećati percepciju uspjeha temeljenog na motivaciji, trudu i upornosti (Luthans et al., 2007).

Dodatno, sastavnice psihološkog kapitala mogu pojedinačno utjecati na povećanje razine zadovoljstva poslom (Badran i Youssef-Morgan, 2015). Učinkovitost može potaknuti trud i ustrajnost koji su potrebni u odabiru i postizanju izazovnih ciljeva, a takvi ciljevi mogu dovesti do zadovoljstva. Zatim, nada pruža osjećaj kontrole i zaštitu od osjećaja nepripadanja i neizvršavanja ciljeva, što također utječe na povećanje zadovoljstva. Nadalje, psihička otpornost može pomoći u izgradnji mehanizama za izbor odgovarajućih kognitivnih, afektivnih i socijalnih resursa potrebnih za prevladavanje izazova i nastavak izvršenja ciljeva, što rezultira osjećajem postignuća i zadovoljstva. Na koncu, optimizam može pomoći u stvaranju održivog sustava pozitivnog vrednovanja različitih aspekata posla, interakcija, uspjeha i postignuća, što do dovodi do povećanja ukupne razine zadovoljstva poslom.

Razvoj psihološkog kapitala je utemeljen na suvremenim spoznajama u području pozitivne psihologije. Naime, za razliku od, s jedne strane, emocionalnih stanja pojedinca (osjećaji i raspoloženja) koja su trenutna i vrlo promjenjiva (engl. *Pure States*) i, s druge strane, osobina ličnosti (inteligencija i talenti) koje su vrlo stabilne i gotovo nepromjenjive (engl. *Pure Traits*), psihičke osobine pojedinca su relativno stabilne i promjenjive (eng. *State-Like*), što znači da se mogu razvijati i time doprinijeti individualnom i organizacijskom uspjehu (Luthans i Youssef, 2004; Luthans i Youssef, 2007; Luthans et al., 2010). Budući da su psihički kapaciteti ipak dijelom osobina ličnosti, povlači se paralela s (još uvijek) aktualnom polemikom glede uloga genetskog nasljeđa i okoline u formiranju osobnosti. Novija su istraživanja pokazala da nasljeđe i odgoj određuju polovicu varijance individualne pozitivnosti, dok okolnosti (dob, prihodi, lokacija) određuju samo dodatnih 10%. To znači da je 40% individualne pozitivnosti pod izravnom kontrolom pojedinca, tj. podložno je razvoju i oblikovanju (Lyubomirsky et al., 2005). Na temelju navedenoga se zaključuje da je usmjerenim razvojem i svrhovitim oblikovanjem (treninzima i edukacijama) moguće utjecati na 40% psihološkog kapitala pojedinca (Luthans i Youssef-Morgan, 2017).

U organizacijskom okruženju se psihološki kapital razvija kratkim (do tri sata) i visoko fokusiranim mikro intervencijama temeljenim na vježbama i grupnim diskusijama dizajniranima na način da utječu na razinu nade, optimizma, psihološke otpornosti i učinkovitosti sudionika pojedinačno, kao i na ukupnu razinu psihološkog kapitala. Model razvoja psihološkog kapitala (engl. *Psychological Capital Intervention Model – PCI model*) (Luthans et al., 2006) značajno povećava razinu individualnog psihološkog kapitala (oko 2%)

(Luthans et al., 2008; Luthans et al., 2010). Analizom korisnosti, koja se često koristi u upravljanju ljudskim resursima, je utvrđeno da takav porast ima vrlo visoku (270%) stopu povrata razvojne investicije (engl. *Return on Development Investment – R.O.D.I.*), kao i impresivan financijski rezultat (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2015). S praktičnog aspekta je važno istaknuti da, uz niske troškove primjene spomenutih treninga (naknade za trenera i potrebne materijale), razvoj psihološkog kapitala zahtijeva i minimalni utrošak vremena te stoga ne ometa odvijanje uobičajenih poslovnih procesa. Također, budući da je značaj treninga psihološkog kapitala utemeljen na dokazima iz prakse (engl. *Evidence-Based*), ono ga razlikuje od raznih treninga za osobni i organizacijski razvoj upitne kvalitete koji se neprestano pojavljuju na tržištu korporativnog obrazovanja.

Treninzi (intervencije) za razvoj psihološkog kapitala su, međutim, djelotvorni samo kada se odvijaju u pozitivnoj radnoj okolini koju karakterizira pozitivno vodstvo, fleksibilne strukture, autonomija zaposlenika, dostupnost organizacijskim resursima i učinkovite dinamike timskog rada. Naime, za razliku od stručnog usavršavanja, koje se usredotočuje na razvijanje specifičnih vještina i obrazaca ponašanja, razvoj psihološkog kapitala promiče pozitivne obrasce razmišljanja koji mogu izazvati i zamijeniti duboko ukorijenjene pretpostavke i uvjerenja. Ovakva transformacija i njen učinak na stavove, ponašanja i radnu uspješnost zahtijeva da su zaposlenici okruženi pozitivnom organizacijskom klimom koja njeguje, ili barem pozdravlja i prihvaća, novonastalu inicijativu, svjesnost i osjećaj kontrole zaposlenika (Luthans i Youssef-Morgan, 2017).

6.3.2. Razvoj autentičnog vodstva

Značaj autentičnog vodstva je u kontekstu predmetnog istraživanja dvostran: autentično vodstvo ne samo da izravno utječe na zadovoljstvo poslom, već djeluje i posredno putem povećanja psihološkog kapitala zaposlenika. Naime, autentični vođe djeluju otvoreno i iskreno na osnovi osobnih uvjerenja, osiguravaju informacije potrebne za donošenje odluka te promiču otvorenu komunikaciju i etična postupanja (Gardner et al., 2005, Luthans i Avolio, 2003, May et al., 2003). U takvom okruženju zaposlenici osjećaju psihološku sigurnost, prihvaćenost, uživaju potporu nadređenih za ostvarenje vlastitih i organizacijskih ciljeva, što pridonosi većem zadovoljstvu na poslu (Walumbwa et al., 2008).

Isto tako, autentični vođe potenciraju pozitivna stanja sljedbenika, i to na dva načina. Kao prvo, autentičnost uključuje pozitivna psihološka stanja i emocije vođe koji se prenose na sljedbenike putem procesa osobne identifikacije, pozitivnog modeliranja ili 'vođenja pomoću primjera' i emocionalne zaraze – mehanizama čiji učinak ovisi o stupnju percipirane autentičnosti od strane zaposlenika (Luthans i Avolio, 2003; Avolio i Luthans, 2006; Gardner et al., 2005). Osim toga, ponašanje autentičnoga vođe doprinosi razvoju pojedinačnih psiholoških kapaciteta sljedbenika. Naime, dijeljenje informacija potiče veću angažiranost i predanost organizaciji te iznošenje vlastitih ideja sljedbenika (Walumbwa et al., 2011). Na taj se način doprinosi njihovu razvoju samo-učinkovitosti i otpornosti. Isto tako, promicanje etičnih postupanja vođe izaziva povjerenje sljedbenika (Gardner et al., 2005). Oni vjeruju da će izvrsnost u obavljanju zadataka rezultirati transparentnim i pravednim nagradama, što implicira razvoj optimizma i nade.

Razvoj vodstva je, u širem smislu, utemeljen na rezultatima istraživanja koji potvrđuju da nasljedne osobine objašnjavaju svega 30% varijance u pojavi i stilu vodstva, dok je preostali (većinski) dio uvjetovan situacijskim čimbenicima kao što su izloženost uzorima te ranim prilikama za razvoj vodstva (Arvey et al., 2006; Arvey et al., 2007; Ilies et al., 2004). Takvi rezultati govore u prilog tezi da se vođe stvaraju, a ne rađaju. Navedeno upućuje na postavljanje dva osnovna pitanja: 1) „Može li se, i na koji način, vodstvo razvijati?“; i 2) „Doprinosi li, i koliko, ulaganje u razvoj vodstva organizacijskoj uspješnosti?“. Smjernice za razvoj autentičnog vodstva oblikuju se kao odgovori na navedena pitanja.

Prema inicijalnom modelu Luthansa i Avolioa (2003), razvoj autentičnog vodstva je usmjeren na samo-razvoj tj. podizanje razine samosvijesti i samo regulacijskih ponašanja vođe, a potiču ga pozitivni psihološki kapaciteti samoga vođe te pozitivni organizacijski kontekst (Luthans i Avolio 2003). Ishodi razvoja autentičnog vodstva su pozitivni psihološki kapital (nada, optimizam, samo-učinkovitost i psihološka otpornost), transparentno i moralno ponašanje, usmjerenost na budućnost i razvoj sljedbenika.

Razvojni potencijal psiholoških kapaciteta vođe je objašnjen u prethodno izloženoj smjernici za povećanje psihološkog kapitala sljedbenika, što znači da se organiziranjem

treninga psihološkog kapitala ostvaruje sinergijski učinak za razvoj autentičnog vodstva i psihološkog kapitala sljedbenika. No, osim toga, autentično se vodstvo može razvijati putem različitih treninga vodstva. Pritom valja naglasiti da, obzirom na brojnost različitih konceptualizacija i modela autentičnoga vodstva (detaljno prikazanih u 2. poglavlju koje pruža teorijski okvir doktorskoga rada) i nužnosti daljnjeg testiranja teorije, još uvijek ne postoji specifični model za razvoj autentičnog vodstva u praksi (Day et al., 2014). Ipak, posljednje meta-analitičko istraživanje (Avolio et al., 2009) potvrđuje da se razvoj pozitivnog vodstva može uspješno poticati različitim treninzima vodstva, neovisno o željenom stilu vodstva. Analizom korisnosti je utvrđeno da sudionici takvih programa imaju u prosjeku 66% vjerojatnosti ostvarenja pozitivnih ishoda, za razliku od referentne skupine koja ima svega 34% vjerojatnosti za postizanje uspjeha. Isto tako, analizom povrata razvojne investicije (*R.O.D.I.)* je utvrđeno da je povrat pozitivan i može iznositi do čak 200% ulaganja u razvoj, što govori u prilog valjanosti i na dokazima utemeljenom značaju treninga vodstva.

6.3.3. Projektiranje organske organizacijske strukture

Organizacijska struktura je osnova svake, pa tako i hotelske organizacije, koja omogućuje odvijanje organizacijskih procesa i izvršavanje individualnih zadataka. Točnije, svrha organizacijske strukture je definiranje raspodjele poslova, zadataka i odgovornosti te utvrđivanja veza i odnosa između zaposlenika, odnosno uspostavljanje efikasnih kanala komunikacije (Mullins i Dossor, 2013: 143). Iz navedenoga proizlazi značaj organizacijske strukture kao ključne odrednice ne samo individualne radne uspješnosti i zadovoljstva poslom, već i uspješnosti cjelokupne organizacije. Prema riječima P. Druckera (1968: 273) „dobra organizacijska struktura nije *a priori* jamstvo uspješnosti, ali loša organizacijska struktura onemogućuje postizanje uspješnosti, bez obzira na kvalitetu zaposlenika i menadžera“. Prema tome, jedan od osnovnih zadataka menadžmenta jest dizajniranje one organizacijske strukture koja će osigurati individualnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika, a time i ekonomsku efikasnost na razini organizacije.

Izbor odgovarajuće organizacijske strukture ovisi o karakteristikama organizacije, odnosno o njenom položaju koji je uvjetovan čimbenicima iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, a podrazumijeva način provođenja unutarnje podjele rada i formiranje nižih organizacijskih jedinica (Sikavica i Novak, 1999: 165), koje se u hotelijerstvu odnose na odjele (kao dijelove

organizacijske strukture hotela), odnosno na hotele, restorane i ostale ugostiteljske objekte (kao dijelove organizacijske strukture hotelskog poduzeća) (Cerović, 2010: 387). Uslijed globaliziranog tržišta, brzih i stalnih promjena te razvoja informacijske tehnologije, organizacijske strukture moraju danas, prije svega, imati mogućnost brze transformacije odnosno prilagodbe novonastalim uvjetima. Upravo se s aspekta adaptabilnosti organizacijske strukture dijele na mehaničke (klasične, neadaptabilne) i organske (suvremene, adaptabilne) (Burns i Stalker, 1961). Mehaničke (birokratske) organizacijske strukture imaju veliki broj hijerarhijskih razina te se teško prilagođavaju promjenama u okolini. Karakteriziraju ih kruto definirane dužnosti i odgovornosti, specijalizacija poslova, odlučivanje na najvišoj hijerarhijskoj razini i vertikalna interakcija između vođe i sljedbenika. Kao takve, najbolje rezultate ostvaruju u općim i stabilnim uvjetima. U hotelijerstvu se mehaničke organizacijske strukture odnose na početnu, funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu (Cerović, 2010: 391). Funkcijska organizacijska struktura znači da se podjela rada te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću, dok se kod divizijske organizacijske strukture ono vrši prema vrstama usluga. Početna organizacijska struktura je primjerena malim, obiteljskim gospodarstvima gdje je hijerarhija veoma plitka zbog malog obujma zadataka i malog broja izvršitelja.

S druge strane, organske organizacijske strukture imaju fluidan sustav odlučivanja, odgovornosti i protoka informacija, što osigurava visok stupanj adaptabilnosti. Karakteriziraju ih vertikalna i horizontalna suradnja, nizak stupanj formalizacije, fleksibilne dužnosti i decentralizirana ovlaštenja kod odlučivanja. Najbolje rezultate ostvaruju u uvjetima nesigurnosti i stalnih promjena. U hotelijerstvu se suvremene organizacijske strukture odnose na procesnu i mrežnu organizacijsku strukturu. Procesna organizacijska struktura se zasniva na resursima kojima se zadovoljavaju potrebe i motivi gostiju koji su se opredijelili za određenu uslugu ili proizvod, a naglasak je na upravljanju procesima i formiranju višedisciplinarnih (kros-funkcijskih) timova. Mrežna organizacijska struktura (engl. *Shamrock Organisation*) je utemeljena na samoupravnim timovima i samoupravnim zaposlenicima, a zbog visokog stupnja slobode se još naziva i 'organizacija bez granica'. Također, budući da nema strukture u tradicionalnom smislu, primjereniji joj je naziv organizacija, a ne organizacijska struktura.

U suvremenom hotelijerstvu su u velikoj mjeri zastupljene mehaničke organizacijske strukture, a kao rezultat povećanja obujma i složenosti posla organizacija, te stalnih zahtjeva za učinkovitim hotelskim operacijama (Mullins i Dossor, 2013). Visoka razina birokracije znači

da hotelski zaposlenici obavljaju rutinske poslove u istom, zatvorenom prostoru te nisu autorizirani samostalno (bez dopuštenja nadređenih) donositi odluke, što dovodi do razvoja stresa i oblikovanja negativnih stavova prema poslu (Jung i Yoon, 2015). Osim toga, načela mehaničke organizacije su u koliziji s prirodom hotelske usluge odnosno zahtjevima suvremenog gosta. Naime, koncept personalizirane usluge zahtjeva fleksibilan pristup i odgovor na individualna pitanja i probleme gostiju, što implicira da zaposlenici trebaju imati široki raspon obveza i odgovornosti, kao i mogućnosti za primjenu vlastite inicijative i inventivnosti. Potonje je odlika organskih organizacijskih struktura. Ipak, budući je prisutnost određenih značajki mehaničke organizacijske strukture nužna za nesmetano odvijanje poslovnih procesa, istraživači zagovaraju razvoj psihološkog kapitala zaposlenika koji će im omogućiti da nadvladaju zapreke na poslu, odnosno oblikuju pozitivnu percepciju posla, kao i vlastitih snaga i mogućnosti.

Preporuke za praksu iznijete u ovom poglavlju su odraz tzv. 'mekog' pristupa u upravljanju ljudskim resursima gdje se oni ne smatraju troškom, već ključnim izvorom uspješnosti i konkurentske prednosti. Njihova je primjena osobito značajna u hotelijerstvu kao radno-intenzivnoj djelatnosti gdje organizacijska uspješnost uvelike ovisi o zadovoljstvu zaposlenika. Istodobnom primjenom iznijetih smjernica se u praksi hotelskih poduzeća može postići sinergijski učinak na povećanje razine zadovoljstva zaposlenika, Naime, budući su pozitivni psihološki kapaciteti vođe sastavni dio autentičnoga vodstva, organiziranjem treninga psihološkog kapitala se istodobno djeluje na razvoj autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika Isto tako, obzirom da su razvoj autentičnog vodstva i djelotvornost treninga psihološkog kapitala mogući samo unutar pozitivnog organizacijskog konteksta koji promiče autentičnost, fleksibilne strukture i autonomiju zaposlenika, uvođenje organske organizacijske strukture zaokružuje čitav proces i omogućuje manifestaciju i učinak autentičnog vodstva i psihološkog kapitala na stavove, ponašanja i radnu uspješnost zaposlenika. Na koncu, postojanje validiranih mjernih instrumenta (upitnika) za procjenu autentičnog vodstva i psihološkog kapitala, otvara mogućnost zapošljavanja i promoviranja onih kandidata (zaposlenika i menadžera) koji iskazuju visoki stupanj psihološke snage odnosno potencijala za razvoj pozitivnoga vodstva.

7. ZAKLJUČAK

Svrha ovog doktorskog rada je bila sadržana u istraživanju fenomena vodstva na kontroliranom uzorku, te oblikovanju modela koji će identificirati faktore koji utječu na uspješnost organizacije, a vezani su uz ulogu vođe. Kao paradigma suvremenog vodstva je - obzirom na aktualnost, mogućnost empirijske provjere kao i usporedbe s rezultatima prethodnih istraživanja, odabrana teorija autentičnog vodstva. Znanstveni cilj istraživanja se u teorijskom smislu sastojao u istraživanju, analizi i sistematizaciji znanja o vodstvu i organizacijskoj uspješnosti. Empirijski cilj istraživanja je bio usmjeren na razvoj modela međuzavisnosti autentičnog vodstva i poslovnog uspjeha, uvažavajući pritom individualna obilježja sljedbenika i kolektivna obilježja organizacije; dok se u aplikativnom pogledu nastojalo sustavno formulirati rezultate istraživanja te njihove implikacije i preporuke za menadžment poslovnih sustava u hotelijerstvu. Slijedeći svrhu i ciljeve znanstvenog istraživanja, postavljene su hipoteze doktorske disertacije kojima je pretpostavljen neizravan utjecaj autentičnog vodstva na organizacijsku uspješnost, koji se ostvaruje putem djelovanja na stavove i ponašanja sljedbenika.

Poduzetim teorijskim i empirijskim istraživanjem su ostvareni svi postavljeni ciljevi i testirane su sve definirane hipoteze. U prilog ove tvrdnje se u nastavku prikazuju ključne spoznaje iz teorijskog dijela rada, te se predstavljaju zaključci provedenog empirijskog istraživanja, kao i njihov doprinos u teoriji i praksi.

Nakon više od stoljeća istraživanja prirode *vodstva,* smatra se da ne postoji jedinstveni način definiranja ovog višeznačnog i višedimenzionalnog koncepta. Mnogobrojne konceptualizacije, temeljene na individualnoj perspektivi istraživača, promatraju vodstvo u okviru osobina i ponašanja vođa, kao i situacijskih čimbenika koji određuju njegovu učinkovitost. Rezultati navedenih pristupa su se rijetko objedinjavali što je ograničavalo daljnji razvoj i razumijevanje prirode vodstva, kao i njegovog učinka na organizaciju. Unatoč takvoj segmentaciji istraživanja vodstva u proteklih 50-ak godina, u novije se vrijeme artikulira potreba *integrativnog pristupa* vodstvu koji podrazumijeva istodobno ispitivanje više aspekata vodstva (vođa i sljedbenika te organizacijskog konteksta) s posebnim naglaskom na identifikaciji *medijacijskih varijabli* koje posreduju u promatranim procesima utjecaja. Drugi se problem u tradicionalnoj teoriji vodstva veže uz dominaciju individualne razine analize, tj.

teorija dijadnih procesa utjecaja koje ispituju učinke pojedinih vođa na pojedine sljedbenike. Međutim, uslijed shvaćanja organizacije kao višerazinskog sustava čiji razumijevanje zahtijeva povezivanje individualne i organizacijske tj. mikro i makro perspektive, raste značaj *višerazinskoga okvira istraživanja* vodstva koja omogućuje povezivanja konstrukata na različitim razinama konceptualizacije, odnosno ispitivanje učinka vodstva na ne samo individualnoj, već i na grupnoj te organizacijskoj razini. Štoviše, u novije vrijeme raste zanimanje znanstvenika za područje strateškog vodstva, u kojemu se ispituje utjecaj vrhovnih vođa na *uspješnost organizacije*, a kao rezultat nastojanja da se odgovori na izazove globalizacije, rastuće međunarodne konkurencije te pojavu strelovitih tehnoloških i društvenih promjena. Pri tome je određeno da vodstvo može utjecati na uspješnost organizacija na izravan i neizravan način. Izravan način se ostvaruje putem ponašanja vođa u odnosima sa sljedbenicima, dok se neizravan način odnosi na donošenje odluke glede konkurentskih strategija, menadžerskih programa i organizacijskih struktura.

Autentično vodstvo označava suvremenu teoriju vodstva koja nastaje početkom 21. stoljeća kao odgovor na globalna, političko-ekonomska previranja i nesigurnosti u društvu, a razvija se temeljem izvirućih spoznaja na području vodstva, pozitivnog organizacijskog ponašanja, pozitivne psihologije te etike. Autentično vodstvo se inicijalno sagledava kao proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samo-regulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako njihov pozitivan samo-razvoj. U kasnijim se modelima autentičnog vodstva fokus istraživanja premješta s autentičnosti na razvojnu dimenziju autentičnih vođa i autentičnih sljedbenika, što autentično vodstvo čini relativno promjenjivim te podložnim organizacijskim treninzima i edukacijama. Međutim, unatoč naglašenom višerazinskom obilježju i holističkoj konceptualizaciji koja objedinjuje vođu, sljedbenike i organizacijski kontekst, pregledom literature je utvrđeno da su empirijska istraživanja autentičnog vodstva pretežno usmjerena na individualnu razinu analize, tj. na ispitivanje individualnih i psiholoških konstrukata koji omogućuju ostvarenje autentičnosti odnosno autentičnih odnosa između vođe i sljedbenika. U intrapersonalnom smislu se većinom bave istraživanjem autentičnosti vođa (a ne sljedbenika), dok su u interpersonalnom pogledu fokusirana na odnos vođe i sljedbenika u kontekstu dijada (a ne grupa ili organizacija). Stoga neki od istaknutih teoretičara autentičnog vodstva (Musa et al., 2017; Schuckert et al., 2018) u najnovije vrijeme ističu nužnost ispitivanja strateške orijentacije autentičnog vodstva, odnosno njegov utjecaj na uspješnost organizacije.

Kao i slučaju koncepta vodstva, ne postoji općeprihvaćena definicija *organizacijske uspješnosti*, već se one okupljaju oko spoznaje da organizacija predstavlja dobrovoljno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničke svrhe. U tom se smislu organizacijska uspješnost određuje kao stupanj kreiranja vrijednosti, odnosno ostvarenja organizacijskih ciljeva. Način na koji se ta vrijednost stvara, odnosno mjeri, je već desetljećima predmetom istraživanja na području organizacije i menadžmenta. Međutim, spomenute društveno-ekonomske promjene su koncem 80-ih godina 20. stoljeća potaknule obnovljeni interes za pitanje mjerenja organizacijske uspješnosti, što je dovelo do takozvane 'revolucije' mjerenja organizacije uspješnosti. Brojni su se znanstvenici kritički osvrnuli na dominantnu primjenu tradicionalnih tj. financijskih pokazatelja poslovnog uspjeha (poglavito profitabilnosti), odnosno na njihovu kratkoročnu orijentaciju te nedostatak strateške određenosti i uvažavanja interesa ključnih dionika. Navedeno je rezultiralo razvojem različitih integrativnih sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti koji, osim financijske, uključuju i ne-materijalnu perspektivu, tj. odnose sa zaposlenicima, kupcima i širim organizacijskim okruženjem. Osim toga, novo-razvijeni sustavi su naglasili važnost uporabe operacijskih pokazatelja uspješnosti – osobito u uslužnim djelatnostima, a koji se odnose na pokazatelje kvalitete, fleksibilnosti, inovacije i optimalne iskorištenosti resursa.

Mjerenje organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu je određeno obilježjima hotelskog poslovanja i same industrije, koji nalažu uporabu ne samo financijskih, već i različitih operativnih pokazatelja, kojima se ostvaruje zadovoljstvo gostiju i visok stupanj konkurentnosti na tržištu. Razvoj znanosti na području hotelskog menadžmenta je dugo vremena bio predmetom rasprave među istaknutim istraživačima na tome području. Pojedini autori smatraju da istraživanja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu zaostaju za onima koji se odnose na proizvodni sektor, tj. na ostale djelatnosti unutar uslužnog sektora, dok drugi smatraju da je hotelska industrija bila predvodnikom novih saznanja odnosno 'revolucije' u načinu mjerenja organizacijske uspješnosti. U prilog potonje tvrdnje govore prva istraživanja vezana uz mjerenje organizacijske uspješnosti u hotelskom kontekstu, a koja su objavljena već početkom 80-ih godina prošloga stoljeća. Od tada je na temu mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu objavljen veliki broj radova, koji se međusobno razlikuju prema promatranoj perspektivi uspješnosti. Naime, u prvotnom se razdoblju 'revolucije' radovi uglavnom bave sustavima mjerenja organizacijske uspješnosti, odnosno prikladnosti njihove primjene u hotelijerstvu. Kasnija su istraživanja usmjerena na pitanje dizajna i implementacije sustava za

mjerenje organizacijske uspješnosti, kao i na identificiranje optimalnih pokazatelja u funkciji uspješnosti hotelskih poslovnih sustava. Pregled ključnih empirijskih i konceptualnih radova upućuje na pozitivan trend odnosno evoluciju mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu. Naime, sve do početka 21. stoljeća, hotelske organizacije pretežito koriste financijske pokazatelje uspješnosti, tj. fokusirane su na ispitivanje djelotvornosti (a ne učinkovitosti) te internog (a ne eksternog) djelovanja. Prema riječima istaknutih autorica u polju, „čini se da organizacije jednostavno mjere pogrešne stvari“ (Atkinson i Brander-Brown, 2001: 128). S druge strane, noviji radovi sugeriraju bitno različitu situaciju. Većina hotelskih poslovnih sustava danas implementira neku vrstu uravnoteženog sustava za mjerenje organizacijske uspješnosti, odnosno koristi ne-financijske pokazatelje za praćenje ključnih dimenzija uspjeha, koji se odnose na goste, procese (operacije) i razvoj.

Za potrebe empirijskog istraživanja, odnosno testiranja postavljenih znanstvenih hipoteza, je razvijen višerazinski konceptualni model kojim je omogućeno utvrđivanje veza i odnosa između organizacijskih karakteristika, individualnih psiho-sociološkim čimbenika vođa i sljedbenika te poslovnog uspjeha organizacije. Razvijeni model odražava integrativni i višerazinski karakter autentičnog vodstva te je u suglasju sa suvremenim trendovima proučavanja i istraživanja fenomena vodstva. Modelom su određeni medijacijski čimbenici koji posreduju između socijalne i ekonomske sfere organizacijske uspješnosti. U sociološkom segmentu su izdvojeni *psihološki kapital* i *zadovoljstvo zaposlenika poslom,* dok je, uzorom na tehnološki pristup organizaciji, u istraživanje uključena i *kategorija radnog učinka* kao objektivno utvrdivog odraza individualne uspješnosti na organizacijsku. Na koncu je u vidu konteksta empirijskog istraživanja odabrano *hotelijerstvo* kao djelatnost u kojoj se, pozitivnost i zadovoljstvo zaposlenika u značajnoj mjeri odražavaju na poslovni uspjeh organizacije. Pritom se organizacijska uspješnost hotelskih organizacija mjeri istodobnom primjenom *financijskog i operativnog pokazatelja*.

Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku 226 hotelskih zaposlenika, čije socio-demografske karakteristike odgovaraju onima koje su izvještavane u sličnim istraživanjima na području hotelske industrije. Točnije, prevladavaju ispitanici ženskoga roda (59,30%), koji imaju srednju stručnu spremu (58,40%) i pripadaju mlađoj dobnoj skupini (do 29 godina) (41,60%). Također, dominiraju ispitanici koji su u trenutnoj organizaciji zaposleni najviše 8 godina (56,60%), što svjedoči o visokoj stopi fluktuacije koja je jedna od temeljnih problema

radne snage u hotelijerstvu. Navedene karakteristike ispitanika mogu upućivati na pouzdanost tj. reprezentativnost prikupljenog uzorka.

Rezultatima višestruke regresijske analize su djelomično potvrđene hipoteze o neizravnom utjecaju vodstva na organizacijsku uspješnost pri čemu se signifikantne medijacijske veze razlikuju obzirom na način mjerenja organizacijske uspješnosti. Naime, kada se organizacijska uspješnost mjeri profitnom maržom, značajnim medijatorima su se pokazale varijabla psihološkog kapitala zaposlenika - koji posreduje u vezi između autentičnog vodstva i zadovoljstva zaposlenika, te varijabla zadovoljstva zaposlenika poslom - koje posreduje u vezi između psihološkog kapitala i radne uspješnosti zaposlenika. U tom slučaju, signifikantni prediktor organizacijske uspješnosti jest zadovoljstvo zaposlenika (B=2,542, β=0,203, p=0,005). S druge strane, u slučaju mjerenja poslovnog uspjeha putem zauzetosti smještajnih kapaciteta, značajna su sva tri modelom predviđena medijatora: psihološki kapital – koji posreduje u vezi između autentičnog vodstva i zadovoljstva zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika poslom – koje posreduje u vezi između psihološkog kapitala i radne uspješnosti zaposlenika, te radna uspješnost zaposlenika - koja posreduje u vezi između zadovoljstva poslom zaposlenika i poslovnog uspjeha organizacije. U tom se slučaju prediktor organizacijske uspješnosti odnosi na radnu uspješnost zaposlenika (B=2,307, β=0,222, p=0,002).

Istraživanjem se, također, dokazalo da, pored svih modelom predviđenih organizacijskih obilježja, samo organizacijska struktura ostvaruje statistički značajan utjecaj na razinu autentičnog vodstva (B=-0,198, β=-0,333, p=0,000). Inverzan odnos varijabli organizacijska struktura (mjerena razinom formalizacije) i autentično vodstvo kazuje da povećanje razine formalizacije organizacijske strukture, doprinosi smanjenju percipirane razine autentičnog vodstva. Drugim riječima, organska organizacijska struktura ostvaruje pozitivan utjecaj na percepciju autentičnog vodstva. Što se tiče organizacijskih obilježja kao značajnih prediktora zadovoljstva poslom zaposlenika, izdvojeni su organizacijska struktura (B=-0,168, β=-0,292, p=0,000), profitna marža (B=0,015, β=0,184, p=0,005) i zauzetost smještajnih kapaciteta (B=0,018, β=0,169, p=0,008). Iz navedenoga proizlazi da ako se stupanj formalizacije organizacijske strukture smanji, a postotak zauzetosti smještajnih kapaciteta i profitne marže poveća, doći će do povećanja razine zadovoljstva zaposlenika poslom.

Nadalje, kako bi se ispitala korisnost predloženog modela u kojemu se naglašava povezanost organizacijskih obilježja, vodstva i sljedbenika u predviđanju organizacijske uspješnosti, ispitana je i izravna veza između autentičnog vodstva i organizacijske uspješnosti. Rezultati regresijske analize su pokazali da ne postoji statistički značajna izravna povezanost autentičnog vodstva i organizacijske uspješnosti mjerene profitnom maržom kao financijskim pokazateljem (B=0,802, β=0,066, p=0,326) i zauzetošću smještajnih kapaciteta kao operativnim pokazateljem poslovnog uspjeha hotela (B=0,977, β=0,110, p=0,099).

Na koncu, analizom prediktivne snage svih varijabli istraživačkog modela (koje se odnose na obilježja organizacije te psiho-sociološke odrednice vođe i sljedbenika), je određeno da *zadovoljstvo poslom* u najvećoj mjeri doprinosi financijskoj uspješnosti hotelskih organizacija (B=2,232, β=0,215, p=0,003). Izdvojeni čimbenik pripada socijalnoj sferi organizacijske uspješnosti pa su na tom tragu oblikovane i preporuke za menadžment hotelskih poslovnih sustava, a odnose se na povećanje zadovoljstva poslom putem razvoja autentičnog vodstva, oblikovanja organske organizacijske strukture i uvođenja organizacijskih treninga psihološkog kapitala za hotelske zaposlenike. Predložene su smjernice odraz 'mekog' pristupa u upravljanju ljudskim resursima gdje se ljudski kapital ne smatra troškom, već ključnim izvorom organizacijske uspješnosti. Njihova je primjena osobito značajna u hotelijerstvu kao radno-intenzivnoj djelatnosti gdje organizacijska uspješnost uvelike ovisi o zadovoljstvu zaposlenika. Istodobnom primjenom iznijetih smjernica se u praksi hotelskih poduzeća može postići sinergijski učinak na povećanje razine zadovoljstva zaposlenika, Naime, budući su pozitivni psihološki kapaciteti vođe sastavni dio autentičnoga vodstva, organiziranjem treninga psihološkog kapitala se istodobno djeluje na razvoj autentičnog vodstva i psihološkog kapitala zaposlenika. Osim toga, obzirom da su razvoj autentičnog vodstva i djelotvornost treninga psihološkog kapitala mogući samo unutar pozitivnog organizacijskog konteksta koji promiče autentičnost, fleksibilne strukture i autonomiju zaposlenika, uvođenje organske organizacijske strukture zaokružuje čitav proces i omogućuje manifestaciju i učinak autentičnog vodstva i psihološkog kapitala na stavove, ponašanja i radnu uspješnost zaposlenika. Isto tako, postojanje validiranih mjernih instrumenta (upitnika) za procjenu autentičnog vodstva i psihološkog kapitala, otvara mogućnost zapošljavanja i promoviranja onih kandidata (zaposlenika i menadžera) koji iskazuju visoki stupanj psihološke snage odnosno potencijala za razvoj pozitivnoga vodstva.

U radu postoji nekoliko ograničavajućih čimbenika koji mogu utjecati na interpretaciju rezultata istraživanja, a vezuju se uz proces empirijskog istraživanja te obradu i analizu podataka. Kao prvo, obzirom da je istraživanje provedeno u hotelima na ograničenom području Primorsko-goranske županije, i to u razdoblju izvan glavne turističke sezone, onemogućena je generalizacija rezultata na glavnu turističku sezonu kao i na razinu Republike Hrvatske. Stoga bi se, u cilju poopćavanja rezultata istraživanja, buduća istraživanja trebala izvršiti na većem uzorku te obuhvatiti različite aspekte hotelske i turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj i šire. Nadalje, iako se anketni upitnici učestalo koriste u društvenim istraživanjima, te onima provedenim na užem području hotelske industrije, uz njih se, između ostalog, vezuju problem subjektivnosti i problem pristranosti istog izvora. U budućim bi istraživanjima valjalo izvršiti anketiranje zaposlenika u nekoliko navrata, pri čemu se percepcija vodstva te stavovi i psihološki kapaciteti zaposlenika ispituju u odvojenim vremenskim periodima. Naposljetku valja napomenuti da presječna tj. transverzalna istraživanja koja se temelje na metodama jednokratnog mjerenja ne mogu u potpunosti objasniti uzročno–posljedičnu povezanost među promatranim konstruktima. Iz tog razloga bi se, u cilju utvrđivanja kauzalnosti među promatranim konstruktima, replikacijska istraživanja trebala temeljiti na prikupljanju primarnih podataka tijekom dužeg vremenskog perioda. Ipak, budući se navedena ograničenja ne razlikuju znatno od onih u sličnim istraživanjima (Schuckert et al., 2018), smatra se da ne umanjuju značaj i doprinos dobivenih rezultata.

Znanstveni doprinos doktorskog rada proizlazi iz konceptualnog i empirijskog dijela istraživanja, te ga je moguće sažeti u nekoliko ključnih točaka. Kao prvo, sustavnim pregledom literature i sistematizacijom postojećeg znanja je omogućeno proširenje spoznaja odnosno razvoj znanstvene misli o pojmu vodstva i pojmu organizacijske uspješnosti. Nadalje, razradom istraživačkog instrumentarija, izgradnjom višerazinskog modela za mjerenje utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost te provedbom empirijskog istraživanja na uzorku hotelskih zaposlenika je ostvareno potvrđivanje pozitivne veze između vodstva, stavova i ponašanja sljedbenika te organizacijske uspješnosti u kontekstu hotelijerstva.

Ujedno, doprinos rada je određen i repliciranjem prethodnih istraživanja čiji rezultati ukazuju na pozitivan utjecaj autentičnog vodstva na individualne organizacijske ishode, tj. stavove, ponašanja i radnu uspješnost zaposlenika. Osim toga, odgovarajući na poziv istaknutih istraživača o nužnosti ispitivanja strateške odrednice autentičnog vodstva, u ovom se radu

proširuje područje istraživanja vodstva te se, osim utjecaja na individualne stavove i ponašanje sljedbenika, promatra i njegov utjecaj na organizacijsku uspješnost. Na taj se način ostvaruje povezivanje individualne i kolektivne razine organizacijskog djelovanja, čime se teorija vodstva spaja s ekonomskom i organizacijskom teorijom.

Ovaj doktorski rad predstavlja prvo mjerenje utjecaja autentičnog vodstva na organizacijsku uspješnost hotelskih poslovnih sustava u Republici Hrvatskoj. Također, prema saznanju doktorandice, do sada u svjetskoj literaturi nije objavljeno slično istraživanje koje objedinjuje organizacijski kontekst, vodstvo, stavove sljedbenika i organizacijsku uspješnost.

LITERATURA

1. Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1.
2. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *52*(1), 35-63.
3. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.
4. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 118-131.
5. Andrew, W. P. & Schmidgall, R. S. (1993). *Financial Management for the Hospitality Industry*. Educational Institute of American Hotel and Motel Association, East Lansing.
6. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, *14*(3), 261-295.
7. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, *37*(3), 670-687.
8. Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The economic journal*, 99(394), 116-131.
9. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, *17*(1), 1-20.
10. Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 693.
11. Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotions. A conceptual review. U N. Ashkanasy, C. Hartel, & W. Zerbe (Urd.), *Emotions in the workplace: Development in the study of the managed heart*. Wesport, CT: Quorun Books.

12. Atkinson, H. (2006). Performance measurement in the international hospitality industry, u P. Harris i M. Mongiello (Urd), *Accounting and Financial Management: Developments in the international hospitality industry*, Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 3-21.
13. Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(3), 128-136.
14. Avey, J. B. (2014), The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21, No. 2 , str. 141-149.
15. Avey, J. B., Avolio, B. J., Luthans, F. (2011), Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance, *Leadership Quarterly*, 22, str. 282-294.
16. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, *15*(1), 17.
17. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
18. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H. (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human resource development quarterly*, 22(2), str. 127-152.
19. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, *44*(1), 48-70.
20. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, *15*(6), 801-823.
21. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, *16*(3), 315-338.
22. Avolio, B. J., & Luthans, F. 2006. *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York: McGraw-Hill.

23. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 764-784.
24. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, *60*, 421-449.
25. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *29*(2), 45-50.
26. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
27. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328.
28. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, *13*(3), 209-223.
29. Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(3), 354-370.
30. Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational behavior*, *40*(1), 33-48.
31. Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social psychology quarterly*, 178-204.
32. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 421-458.
33. Baligh, H. H. (2006). *Organization structures: Theory and design, analysis and prescription*, Springer Science & Business Media, Berlin.
34. Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, *21*(3), 529-540.
35. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
36. Barnard, C. I. (1962) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
37. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

38. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173.
39. Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
40. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
41. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
42. Baum, J. A., & Mezias, S. J. (1992). Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 580-604.
43. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.
44. Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
45. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.
46. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. Safety science, 74, 27-36.
47. Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing.
48. Blanchard, K. H. (1985). *SL II: A Situational Approach to Managing People*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
49. Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
50. Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Thorugh Situational Leadership*. New York: William Morrow.
51. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

52. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, str. 99-109.
53. Boulding, W. (1990). Commentary on "unobservable effects and business performance: Do fixed effects matter?". *Marketing Science*, *9*(1), 88-91.
54. Brander Brown, J., & Harris, P. (1998, September). Relating business orientation and performance measurement design in a service industry context: theoretical and empirical perspectives from the hotel industry. In *Proceedings of the Performance Measurement: Theory and Practice Conference*.
55. Brander Brown, J., & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7*(2/3), 7-11.
56. Brander Brown, J., McDonnell, B. & Lang, L. (1996) Performance measurement in UK hotel organisations: towards a balanced scorecard? *Paper presented at the Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education 50th Annual Conference*, Washington, DC.
57. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, *53*(1), 279-307.
58. Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, *52*(5), 396.
59. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. Journal of applied psychology, 35(5), 307.
60. Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1979). A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1287-1294.
61. Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.
62. Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). Hierarchical linear models for social and behavioral research: Applications and data analysis methods.
63. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, *17*(3), 288-307.
64. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
65. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961*). The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.

66. Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, *32*(5), 539-553.
67. Cameron, K., & Whetten, D. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. U J. Smart (Ur.), *Higher education: Handbook of theory and researc*h (Vol. 11, pp. 265-306). New York: Agathon Press.
68. Cannella Jr, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, *23*(3), 213-237.
69. Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management science*, *36*(10), 1143-1159.
70. Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, *10*(1), 31-54.
71. Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Glos, UK: Edward Elgar Publishing.
72. Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
73. Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. U A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Ur.). *The Sage handbook of leadership*. London: Sage, pp. 352–364.
74. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
75. Cerović, Z. (2013). Tuđice – struktura ili pomodarstvo, *Ugostiteljstvo i turizam*, Vol. 6, ISSN 1330-6766.
76. Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). *Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts*. Amsterdam: Elsevier.
77. Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand – Managerial Revolution in American Business*, Boston, MA: Harvard University Press.
78. Chen, C. F. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, *28*(3), 696-702.
79. Chen, L. F., & Tsai, C. T. (2016). Data mining framework based on rough set theory to improve location selection decisions: A case study of a restaurant chain. *Tourism Management*, 53, 197-206.

80. Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(2), 245-253.
81. Chin, J., & Barney, W. (1995). Best accounting practice in hotels: a guide for other industries?. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, *73*(11), 57-58.
82. Choi, H. G., & Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers' authentic leadership on nurses' organizational commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(1), 100-108.
83. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 581-594.
84. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), 227-240.
85. Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209-231.
86. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.
87. Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *64*(3), 253-268.
88. Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
89. Collier, P. & Gregory, A. (1995). *Management Accounting in Hotel Groups*. London: CIMA.
90. Colombo, M. G., Delmastro, M. (2008), *The Economics of Organizational Design*, Palgrave Macmillan.
91. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
92. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

93. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 475-493.
94. Côté, S. (1999). Affect and performance in organizational settings. *Current Directions in Psychological Science*, *8*(2), 65-68.
95. Cottrill, K., Denise Lopez, P., & C. Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *33*(3), 275-292.
96. Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (ur.). (2015). *The Oxford handbook of justice in the workplace*. Oxford University Press, New York.
97. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874-900.
98. Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
99. Cutler, A. (2010). *Aspire to Inspire: Inspirational Leadership within the Hospitality, Leisure, Travel and Tourism Industries*, Hospitality Leadership, UK.
100. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, *39*(3), 453-471.
101. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, *9*(1), 63-85.
102. Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Cengage Learning, Ohio.
103. Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*. Prentice Hall.
104. Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Within and between analysis: The variant paradigm as an underlying approach to theory building and testing. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 425-466.
105. Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Kohles, J. C. (1999). Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: Some implications for theory building. *Academy of Management Review*, *24*(2), 346-357.
106. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, *6*(3), 421.

107. David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75(2), 332-337.

108. Davig, W., Elbert, N., & Brown, S. (2004). Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard. *SAM Advanced Management Journal*, *69*(1), 18.

109. Day, D. V. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford Library of Psychology.

110. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63-82.

111. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vođenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

112. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

113. Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. The Leadership Quarterly, 25(1), 6-35.

114. Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollman, T.E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Calls Competition.* Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.

115. Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, 17(2), 245-260.

116. Dore, R. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism. Japan and Germany versus Anglo-Saxons*. New York: Oxford University Press.

117. Dubin, R. (1976). Theory building in applied area. In.Locke, E. A., & Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 17-40. Chicago, Rnad McNally.

118. Drucker, P. F. (1968). The objectives of a business. *Reader in Library Administration. Washington, DC, NCR Microcard Editions*, 129.

119. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. International Journal of human resource management, 6(3), 656-670.

120. Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes.* Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.

121. Eden, D. 2002. From the editiors: Replication, meta-analysis, scientific progress, and *AMJ*'s publication policy. *Academy of Management Journal*, 45: 841-846.

122. Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management, 51*, 105-114.

123. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, *2*(1), 335-362.

124. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, *18*(2), 121-144.

125. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, *36*(9), 828-848.

126. Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of contemporary Hospitality management*, *17*(5), 376-390.

127. Fallatah, F., & Laschinger, H. K. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), 125-136.

128. Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook*, *65*(2), 172-183.

129. Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), 101-135.

130. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness. N*ew York: McGraw-Hill.

131. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

132. Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

133. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA, London.

134. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 245-287.

135. Fleischman, E. (1953). The description of supervisory behaviour. *Journal of Applied Psychology*, *37*, 1-6.

136. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, *23*(2), 79-119.
137. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, *56*(3), 218.
138. Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of management review*, 11(2), 280-297.
139. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
140. Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
141. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, *14*(6), 693-727.
142. Fryxell, G. E., & Barton, S. L. (1990). Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research. *Journal of Management*, *16*(3), 553-569.
143. Galičić, V. (2014). *Leksikon ugostiteljstva i turizma*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
144. Garcia-Guiu Lopez, C., Molero Alonso, F., Moya Morales, M., & Moriano Leon, J. A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, *27*(1).
145. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
146. Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. U W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Ur.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford: Elsevier Science.
147. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120-1145.
148. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegerean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, *6*(2), 285.

149. Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of occupational and organizational Psychology*, *78*(1), 1-22.
150. Geller, A. N. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *25*(4), 76-81.
151. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
152. Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, *16*(8), 63-80.
153. Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, *18*(8), 993-1003.
154. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, *47*(2), 209-226.
155. Gill, C., & Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 44(2), 530-554.
156. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *harvard business review*, *83*(12), 85-94.
157. Golomb, J. (2012). *In search of authenticity: Existentialism from Kierkegaard to Camus*. London: Routledge.
158. 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.
159. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
160. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Cengage Learning.
161. Guan, C. Y. S., Li, Y., & Ma, H. L. (2017). The Mediating Role of Psychological Capital on the Association between Occupational Stress and Job Satisfaction among Township Cadres in a Specific Province of China: A Cross-Sectional Study. *International journal of environmental research and public health*, 14(9), 972.
162. Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 88-101.

163. Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.

164. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, *49*(4), 693-706.

165. Guzzo, R. A., & Shea, G. P. 1992. Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed), vol. 3: 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

166. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

167. Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis,* Seventh Edition, Prentice Hall.

168. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016*). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Sage Publications.

169. Haktanir, M (2006). Atkinson, H. (2006). Performance measurement in independent hotels, u P. Harris i M. Mongiello (Urd), *Accounting and Financial Management: Developments in the international hospitality industry*, Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 3-21.

170. Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *17*(1), 39-50.

171. Hall, R. H. (1982). Organizations. *Structure and Process*.Englewood Cliffs, NJ.J. : Prentice Hall.

172. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. U R. M. Stogdill, A. E. Coons (Ur.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 39-51.

173. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, *32*(2), 334-343.

174. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

175. Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 589-594.

176. Harris, P. J. (1999) *Profit Planning*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

177. Harris, P. J., & Brander Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, *17*(2), 161-182.
178. Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(3), 120-128.
179. Hart, O. (1989), An Economist's Perspective on the Theory of the Firm, Columbia Law Review, Vol. 89, No. 7, str. 1757-1774.
180. Harter, S. (2002). Authenticity. U C. R. Snyder, & S. Lopez (Ur.), Handbook of positive psychology, (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
181. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
182. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *12*(3), 1-11.
183. Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
184. Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
185. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, *15*(4), 481-494.
186. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*. U R. M. Stogdill, A. E. Coons (Ur.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
187. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
188. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
189. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

190. Herzberg, F., Mausner, B.. Peterson, R. O.. & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion.* Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.

191. Heskett, J. L., Sasser,W. E., Jr, & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.

192. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, *50*(6), 1385-1399.

193. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, *6*(4), 307.

194. Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, *84*(3), 632.

195. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 0149206316665461.

196. Hofer, C. W. 1983. ROVA: A new measure for assessing organizational performance. U R. Lamb (Ur.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2: 43-55. New York: JAI Press.

197. Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological review*, *65*(2), 117.

198. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, *3*(1), 43-54.

199. Honig, B., & Bedi, A. (2012). The fox in the hen house: A critical examination of plagiarism among members of the Academy of Management. *Academy of Management Learning & Education*, *11*(1), 101-123.

200. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.

201. Horvat, J., Mijoč, J. (2012). *Osnove statistike*. Zagreb: Naklada Ljevak.

202. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

203. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323-352.

204. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323-352.

205. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81–98.

206. Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(18), 2329-2348.

207. Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, *107*(3), 349-361.

208. Huckestein, D., & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *40*(4), 28-38.

209. Huff, A. S. (2008). Designing research for publication. Sage. Thousand Oaks.

210. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, *94*(5), 1128.

211. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.

212. Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'?. *Harvard business review*, *83*(12), 110-117.

213. Hwang, S., & Der-Jang, C. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, *22*(2), 285.

214. Hystad, S. W., Bartone, P. T., & Eid, J. (2014). Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate. *The journal of positive psychology*, 9(1), 42-53.

215. Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.

216. Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(3), 207-219.

217. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394.

218. Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Human Resources Research Organization Alexandria VA.
219. Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance. *The American Economic Review*, *77*(3), 470-478.
220. Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, *28*(3), 315-336.
221. James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual measures. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
222. James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of management review*, *13*(1), 129-132.
223. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. Leadership & Organization Development Journal, 27(8), 646-666.
224. Johns, G. (2006), The essential impact of context on organizational behaviour, Academy of Management Review, 31, str. 386−408.
225. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Boston, MA: Prentice Hall.
226. Jones, T., Atkinson, H., Lorenz, A., Harris, P. (2012). *Strategic Managerial Accounting: Hospitality, Tourism and Events Applications*, Oxford: Goodfellow Publishers.
227. Joyce, V. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721–742.
228. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, *86*(1), 80.
229. 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, 376–407.
230. Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, *17*(3), 325-346.
231. Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.

232. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1135-1156.

233. Kanfer, R., & Klimoski, R. J. (2002). Affect at work: Looking back to the future. U R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Urd.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey Bass.

234. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York. Basic Books.

235. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.

236. Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(5), 735-752.

237. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1254-1278.

238. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work–family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(1), 30-41.

239. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. U B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Ur.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 7–91). Oxford, UK: Elsevier.

240. Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

241. Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). *Some recent findings in human relations research*. U E. Swanson, T. Newcomb, E. Hartley (Ur.), Readings in Social Psychology. New York: Holt, pp. 650-665.

242. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

243. Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Strategic Finance*, *70*(12), 45.

244. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, *14*(1), 1-26.

245. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, *38*, 283-357.

246. Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological review*, *90*(3), 185.

247. Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *33*(3), 369-390.

248. King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, *17*(2), 79-103.

249. Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W. J., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., Hofmann, D. A., James, L. R., Yammarino, F. J., & Bligh, M. C. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizational psychology (pp. 512–553). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

250. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

251. Knight, A., Menges, J., & Bruch, H. (2017). Organizational Affective Tone: A Meso Perspective on the Origins and Effects of Consistent Affect in Organizations. *Academy of Management Journal*, amj-2016.

252. Kotas, R. (1975). *Market Orientation in Hotel and Catering Industry*. London: Surrey University Press.

253. Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. *New York: Free Press*, *240*, 59-68.

254. Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes, u Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (ur.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.

255. Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, *54*(1), 101-114.

256. Landy, F.W. (1985), *The Psychology of Work Behavior*, 3rd ed., Dorsey Press, Homewood, IL.

257. Larson, M., Luthans, F. (2006), Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, str. 45–62.
258. Laschinger, H. K. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of nursing management*, 20(4), 472-484.
259. Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
260. Laschinger, H. K., & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, *43*(1), 24-29.
261. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
262. Lawler III E. E. (1980), Adaptive Expreminets, u Lawler, E. E., Nadler, D., & Cammann, C. (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. John Wiley & Sons, New York, str. 101-118.
263. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. Administrative science quarterly, 1-47.
264. Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
265. Lenz, R. T. (1981). 'Determinants' of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, *2*(2), 131-154.
266. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 87, 52–65.
267. Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 255-264.
268. Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American sociological review*, 117-130.
269. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

270. Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, *5*(5), 484-500.

271. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

272. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 402.

273. Lu, L., Liu, L., Sui, G., & Wang, L. (2015). The associations of job stress and organizational identification with job satisfaction among Chinese police officers: the mediating role of psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 12(12), 15088-15099.

274. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, *32*(5), 646-672.

275. Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, *23*(5), 459-472.

276. Luo, Z., Wang, Y., & Marnburg, E. (2013). Testing the structure and effects of full range leadership theory in the context of China's Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 656-677.

277. Luthans, F. (2010). *Organizational behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

278. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, *27*(3), 387-393.

279. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, *21*(1), 41-67.

280. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, *7*(2), 209-221.

281. Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. U K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ur.), *Positive organizational scholarship*: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.

282. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational behavior*, *30*(2), 291-307.

283. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541-572.

284. Luthans, F., Luthans, K.W. and Luthans, B.C. (2004), ″Positive psychological capital: beyond human and social capital″, *Business Horizons*, Vol. 47 No. 1, pp. 45-50.

285. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29, str. 219–238.

286. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160.

287. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, *33*(3), 321-349.

288. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 339-366.

289. Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford.

290. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.

291. Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991), *Measure Up – the Essential Guide to Measuring Business Performance*, London: Mandarin.

292. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, *131*(6), 803.

293. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2011). Human capital, efficiency, and innovative adaptation as strategic determinants of firm performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(2), 229-246.

294. Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International journal of nursing studies*, *63*, 28-36.

295. Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, *56*(4), 241.
296. March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, *8*(6), 698-706.
297. Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard Educational Review*, *38*(4), 685-696.
298. Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Arkana/Penguin Books.
299. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, *32*(3), 247-260.
300. McGahan, A. M. (2004). How industries change. *Harvard business review*, *82*(10), 86-94.
301. McKelvey, B. (2002). Model-centered organization science epistemology, u Baum, J. A. C. (ur.). *Companion to organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 752-780.
302. Meng, H., Cheng, Z. C., & Guo, T. C. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *44*(3), 355-368.
303. Merritt, S. M. (2012). The two-factor solution to Allen and Meyer's (1990) affective commitment scale: Effects of negatively worded items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421-436.
304. Meyer, M. W., & Gupta, V. (1994). The performance paradox, u Staw, B. M. & Cummings, L. L. (ur.), in *Research in Organizational Behavior*, 16: 309-369. Greenwich, CT: JAI.
305. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 441-457.
306. Mihaljević, M., Hudeček, L. (2012). Djelotvornost i učinkovitost. *Jezik: časopis za kulturu hrvatskoga književnog jezika, 59(3)*, 112-114.
307. Misumi, J., & Peterson, M. F. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
308. Mitchell, S. D. 2009. *Unsimple truths: Science, complexity, and policy*. Chicago: University of Chicago Press.
309. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row.
310. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

311. Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, *26*(1).

312. Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, *6*(124), 50-74.

313. Moutinho, L., & Vargas-Sánchez, A. (2018). New performance measurements. *Strategic Management in Tourism*, Oxfordshire, UK: CABI.

314. Motowidlo, S. J., Schmit, M. J. (1999), Performance Assessment in Unique Jobs, u: Ilgen, D. R., Pulakos, E. D. (ur.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 56-86.

315. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 673-681.

316. Mullins, L & Dossor, P. 2013. *Hospitality Management and Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited. United Kingdom.

317. Musa, S., Soetjipto, B. W., Gardner, W. L., & Rachmawati, R. (2017). Authentic Leadership, Strategic Orientation, Strategy Execution and Firm Performance. U *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13330). Academy of Management.

318. Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations & Production Management*, *32*(10), 1124-1146.

319. Narodne novine, broj 58/2007, dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html

320. Narodne novine, broj56/2016, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html

321. Nebel III, E. C., & Stearns, G. K. (1977). Leadership in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *18*(3), 69-76.

322. Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*, *19*(2), 205-228.

323. Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, *25*(12), 1264-1277.

324. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times/Prentice Hall.

325. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1146-1164.
326. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1).
327. Northouse, P. G. (2010). Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb, MATE.
328. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
329. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
330. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, *10*(4), 437-455.
331. Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, *29*(4), 661-671.
332. Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *32*(3), 163-171.
333. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative science quarterly*, 66-83.
334. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, *69*(3), 49-65.
335. Osborn, R., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I.(2014). The Context and Leadership. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press, 589-612.
336. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
337. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, *10*(4), 363-382.
338. Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of hospitality & tourism research*, *31*(4), 431-454.
339. Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish consruction engineers perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, *7*(2), 101-114.

340. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, *50*, 9-26.

341. Pan, C. M. (2005). Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. *Tourism Management*, *26*(6), 845-850.

342. Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, *83*(6), 835.

343. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, *24*(4), 389-416.

344. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *27*(1), 508-526.

345. Peters, T. J., and R. H. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

346. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 795.

347. Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

348. Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.

349. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, *107*(3), 331-348.

350. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

351. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, *13*(2), 37-48.

352. Pierce, J. L. (1979). Employee affective responses to work unit structure and job design: A test of an intervening variable. *Journal of Management*, 5(2), 193-211.
353. Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *17*(4), 407-426.
354. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879.
355. Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (stanje 05. 10. 2017.), Ministarstvo turizma, www.mint.hr (10. 10. 2017.).
356. Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559-576.
357. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
358. Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(4), 412-427.
359. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/2016, (1451).
360. Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018-1027.
361. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. Administrative science quarterly, 65-105.
362. Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business ethics*, *129*(2), 469-489.
363. Radišić, F. (1997). Poduzetnički menadžment. Opatija: Hotelijerski fakultet.
364. Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, *11*(5), 361-378.
365. Read, E. A., & Laschinger, H. K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, *71*(7), 1611-1623.
366. Reddin, W. J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 2, 8-17.

367. Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of nursing management*, *24*(1).

368. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129.

369. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.

370. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 61-79.

371. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *86*(5), 825.

372. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, *35*(3), 718-804.

373. Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 472.

374. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.

375. Roethlisberger. F. J.. & Dickson. W. J. (1939). *Management and the worker.* Cambridge. MA: Harvard University Press.

376. Rogers, C. R. (1959*). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework* (Vol. 3, pp. 184-256). New York: McGraw-Hill.

377. Rogers, C. R. (1963). *Actualizing tendency in relation to" Motives" and to consciousness*. In Nebraska Symposium on Motivation, ed. MR. Jones, 11:1–24. Lincoln: Univ. Nebr. Press.

378. Rost, J. C. (1991). *Leadership in the twenty-first century*. New York: Praeger.

379. Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 521-540.

380. Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, *7*(1), 1-37.

381. Rousseau, D. M. (2011). Reinforcing the micro/macro bridge: Organizational thinking and pluralistic vehicles, *Journal of Management*, 37: 429-442.

382. Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). 11 evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *Academy of Management Annals*, *2*(1), 475-515.

383. Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *The Journal of Marketing*, 13-25.

384. Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2003. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. U M. R. Leary & J. P. Tangney (Ur.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.

385. Ryan, A., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, *49*(4), 853-882.

386. Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(7), 920-952.

387. Salam, M. A. (2017). Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention: Thai Higher Education Perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4 (3), 203-218.

388. Salanick, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Constraints On Administrator Discretion: The Limited I nfluence of Mayors on City Budgets. *Urban affairs quarterly*, *12*(4), 475-498.

389. Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. British Journal of Management, 13(4), 285-304.

390. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.

391. Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.

392. Schriesheim, C. A., & DeNisi, A. S. (1981). Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two-sample replicated test of path–goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, *66*(5), 589.

393. Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions. *Leadership: The cutting edge*, 9-45.

394. Schriesheim, C. A., Kinicki, A. J., & Schriesheim, J. F. (1979). The effect of leniency on leader behavior descriptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*(1), 1-29.

395. Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *9*(4), 408-430.

396. Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, *2*(1), 3-43.

397. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, *4*(3), 219.

398. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, In Press.

399. Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

400. Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. New York, NY: Routledge.

401. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, *55*(1), 5-183.

402. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1038-1055.

403. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, *16*(3), 395-417.

404. Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, *50*(4), 675-712.

405. Short, J. C., Palmer, T. B., & Ketchen, D. J. (2003). Multi-level influences on firm performance: Insights from the resource-based view and strategic groups research. In *Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (pp. 155-187). Emerald Group Publishing Limited.

406. Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A. P., Barnsley, J., Béland, F., Leggat, S. G., ... & Baker, G. R. (1998). A conceptual framework for the analysis of health care organizations' performance. *Health services management research*, *11*(1), 24-41.
407. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, Zagreb: Informator.
408. Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10*(3), 254-272.
409. Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences, 3*(3), 267-284.
410. Snijders, T. A. (2011). *Multilevel analysis*. In International Encyclopedia of Statistical Science (pp. 879-882). Springer Berlin Heidelberg.
411. Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, *70*(2), 321.
412. Song, B., & Seomun, G. (2014). The influential factors related to organizational citizenship behavior of nurses: With focus on authentic leadership and organizational justice. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, *20*(2), 237-246.
413. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, *16*(3), 419-439.
414. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
415. Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 1-12.
416. Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillian.
417. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, *25*(1), 35-71.
418. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
419. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

420. Šošić, I. (2006). *Statistika.* Zagreb: Školska knjiga.
421. Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of La Categoristion sociale. U S. Moscovici (Ur.), Introduction a la pyschologie sociale, vol. 1. (pp. 272–302) Paris: Larousse.
422. Tavitiyaman, P., Weerakit, N., & Ryan, B. (2014). Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *15*(2), 191-216.
423. Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
424. Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance?. *Administrative Science Quarterly*, 388-400.
425. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
426. Tirole, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT press, Cambridge.
427. Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2014). Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima : kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P. d.o.o, Zagreb.
428. Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2016). *Organizations: structures, processes, and outcomes*. New York, NY: Routledge.
429. Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *35*(2), 18-24.
430. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, *42*(4), 128-142.
431. Trilling, L. (2009). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press.
432. Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, *4*(18), 4118.
433. Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, *5*(2), 207-232.
434. Van de Ven, A. H. (2007), *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press, Oxford.
435. Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York.

436. Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 131-152.

437. Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Pearson Education.

438. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, *11*(4), 801-814.

439. Verweire, K., Van den Berghe, L., 2004. *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation.* London: Sage Publications.

440. Viswesvaran, C. (2001), Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead, u Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. (ur.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology*, Vol. 1, Personnel psychology Sage Publications, London, str. 110-126.

441. Vrdoljak Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća–empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), 455-475.

442. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

443. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

444. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

445. Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*.

446. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, *44*(1), 134-143.

447. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, str. 89–126.

448. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., Oke, A. (2011), Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust, *Journal of Organizational Behavior*, 32, str. 4–24.

449. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014), Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes, Journal of Organizational Behavior, 35(1), str. 5-21.
450. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of Applied Psychology*, 82, 247–252.
451. Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, *86*(5), 1253-1265.
452. Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International journal of occupational safety and ergonomics*, *21*(2), 128-140.
453. West, J. J., & Tonarelli-Frey, S. (2008). Leadership in the hospitality industry. *Handbook of hospitality strategic management*, 255-374.
454. Whetten, D. A. 2002. Modeling-as-theorizing: A systematic methodology for theory development. U D. Partington (ur.), *Essential skills for management research*: 45-71. London: Sage.
455. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, *37*(6), 847-872.
456. Wilkinson, L. (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American psychologist*, *54*(8), 594.
457. Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, *18*(1), 4-19.
458. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, *3*(2), 6-23.
459. Wong, C. A., & M Giallonardo, L. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of nursing management*, *21*(5), 740-752.
460. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, *69*(4), 947-959.

461. Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 889-900.

462. Woods, R. H., & King, J. Z. (2010). *Leadership and Management in the Hospitality Industry*, American Hotel and Lodging educational Institute, Michigan, SAD.

463. Woodward, J. (1958). *Management and technology*. HMSO, London.

464. Woolley, L., Caza, A., Levy, L. (2011), Authentic leadership and follower development psychological capital, positive work climate, and gender, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, str. 438–448.

465. Worsfold, P. (1989). A personality profile of the hotel manager. *International Journal of Hospitality Management*, *8*(1), 51-62.

466. Wright, T. A. (1997). Time revisited in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 201-204.

467. Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. Journal of Management History, 12(3), 262-277.

468. Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Within and between analysis: The variant paradigm as an underlying approach to theory building and testing. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 425-466.

469. Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2002). Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 90-99.

470. Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 135-141.

471. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, *16*(6), 879-919.

472. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 693-707.

473. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, *33*(5), 774-800.

474. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, *15*(2), 251-289.
475. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
476. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, *26*(4), 66-85.
477. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
478. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership in Action*, *25*(4), 23-24.
479. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. U R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Ur.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
480. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 55 (3), 67-68.
481. Zelenika, R. (2000*), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
482. Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, *12*(2), 250-264.
483. Zhao, X., & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a "smile factory"? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(2), 305-326.
484. Zubair, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, *25*(1), 150.
485. Žugaj, M., Dumičić, K, Dušak, V. (2006), *Temelji znanstvenoistraživačkog rada*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled definicija vodstva *18*
Tablica 2. Istraživanja osobina i obilježja vođa *23*
Tablica 3. Istraživanja vodstva u hotelijerstvu *34*
Tablica 4. Definicije autentičnog vodstva i autentičnih vođa *42*
Tablica 5. Ishodi autentičnog vodstva *53*
Tablica 6. Sažetak modela organizacijske uspješnosti *56*
Tablica 7. Pregled odabranih teorija i koncepata relevantnih za izgradnju istraživačkog modela *80*
Tablica 8. Pregled dosadašnjih empirijskih istraživanja povezanosti konstrukata istraživačkog modela *94*
Tablica 9. Nacrt istraživanja *124*
Tablica 10. Značajke uzorka hotelskih objekata *138*
Tablica 11. Značajke uzorka zaposlenika hotela *138*
Tablica 12. Rezultati deskriptivne statistike *150*
Tablica 13. Korelacijska matrica *153*
Tablica 14. Sažetak modela *156*
Tablica 15. Analiza varijance (ANOVA) *156*
Tablica 16. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *157*
Tablica 17. Sažetak modela *158*
Tablica 18. Analiza varijance (ANOVA) *159*
Tablica 19. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *160*
Tablica 20. Sažetak modela *162*
Tablica 21. Analiza varijance (ANOVA) *162*
Tablica 22. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *163*
Tablica 23. Sažetak modela *165*
Tablica 24. Analiza varijance (ANOVA) *165*
Tablica 25. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *166*
Tablica 26. Sažetak modela *168*
Tablica 27. Analiza varijance (ANOVA) *168*
Tablica 28. Regresijski koeficijenti pokazatelji kolinearnosti *169*
Tablica 29. Sažetak modela *171*
Tablica 30. Analiza varijance (ANOVA) *171*
Tablica 31. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *172*
Tablica 32. Sažetak modela *173*
Tablica 33. Analiza varijance (ANOVA) *174*
Tablica 34. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *174*
Tablica 35. Sažetak modela *176*
Tablica 36. Analiza varijance (ANOVA) *176*
Tablica 37. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *177*
Tablica 38. Sažetak modela *178*
Tablica 39. Analiza varijance (ANOVA) *179*
Tablica 40. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *180*
Tablica 41. Sažetak modela *181*
Tablica 42. Analiza varijance (ANOVA) *182*
Tablica 43. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *182*
Tablica 44. Sažetak modela *183*
Tablica 45. Analiza varijance (ANOVA) *183*
Tablica 46. Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti *184*

POPIS SLIKA

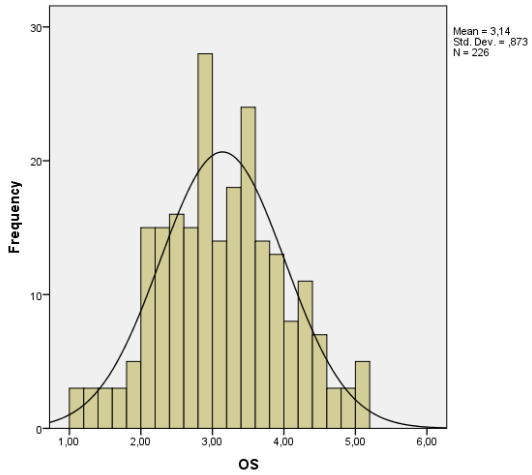
Slika 1. Uzročni lanac učinaka vođe *19*
Slika 2. Model razvoja autentičnoga vodstva *48*
Slika 3. Model utjecaja autentičnoga vodstva na stavove i ponašanja sljedbenika *49*
Slika 4. Model razvoja autentičnih vođa i sljedbenika *50*
Slika 5. Model utjecaja autentičnog vodstva na dobrobit vođa i sljedbenika *51*
Slika 6. Aktivnosti i funkcije hotelskih operacija *66*
Slika 7. Konceptualni model utjecaja vodstva na organizacijsku uspješnost *77*

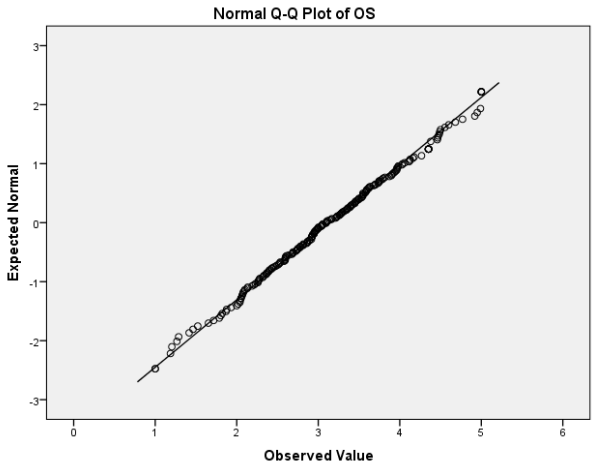
POPIS PRILOGA

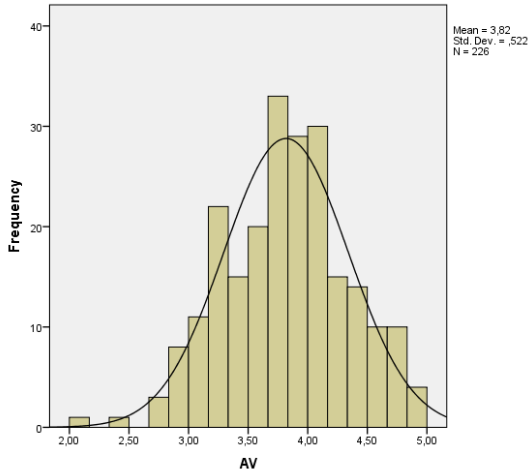
Prilog 1. *Histogrami i Q-Q grafikoni normalnosti podataka..... 249*
Prilog 2. *Karakteristike distribucije podataka i testiranje normalnosti..... 252*
Prilog 3. *Dijagrami rasipanja (linearna povezanost varijabli istraživačkog modela) 253*
Prilog 4. *Testiranje linearne povezanosti varijabli istraživačkog modela (ANOVA) 256*
Prilog 5. *Grafički prikaz testiranja homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela 259*
Prilog 6. *Testiranje homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela: Breusch–Paganov test 263*

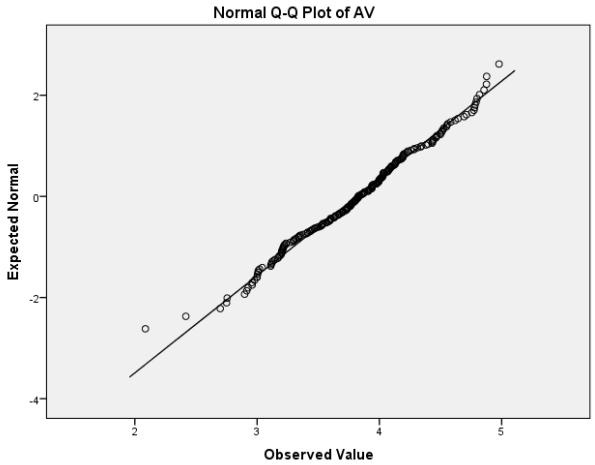
PRILOZI

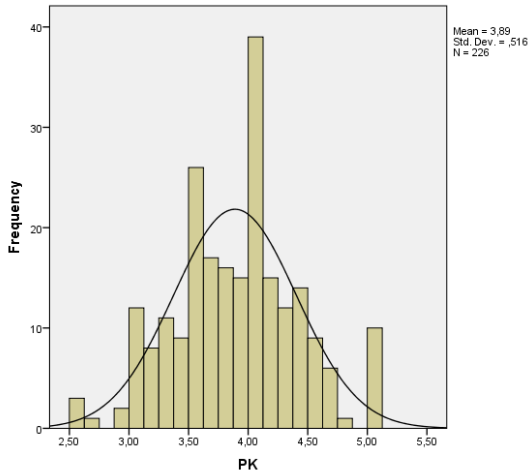
Prilog 1. Histogrami i Q-Q grafikoni normalnosti podataka

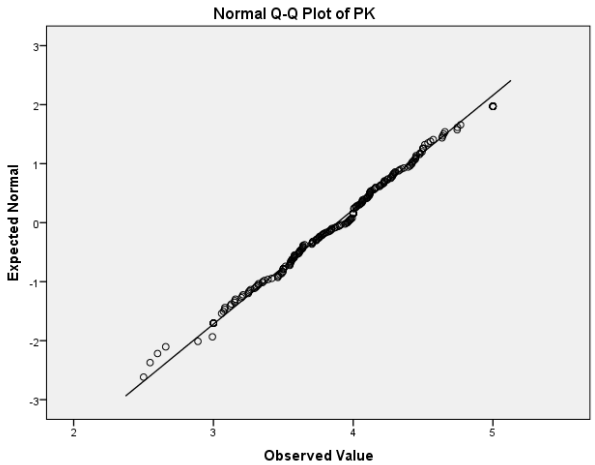




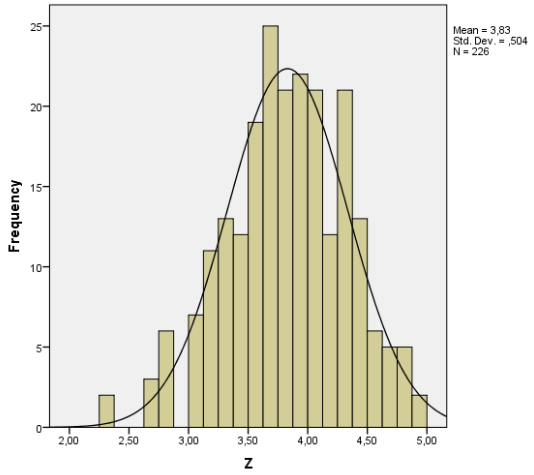


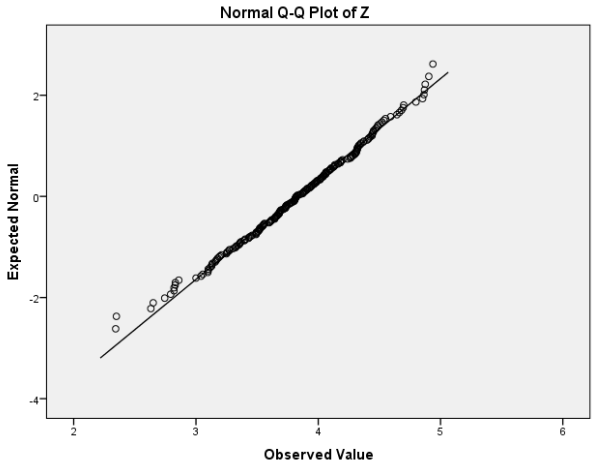


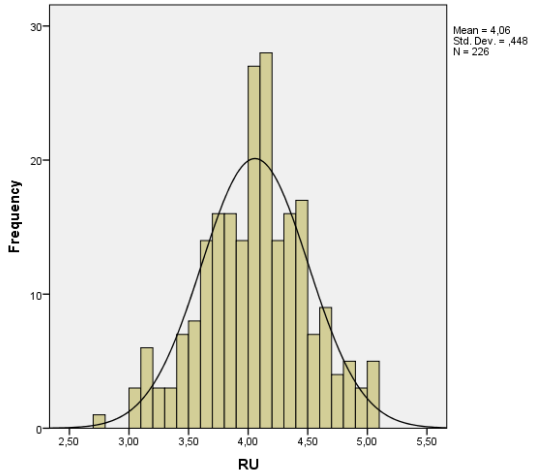


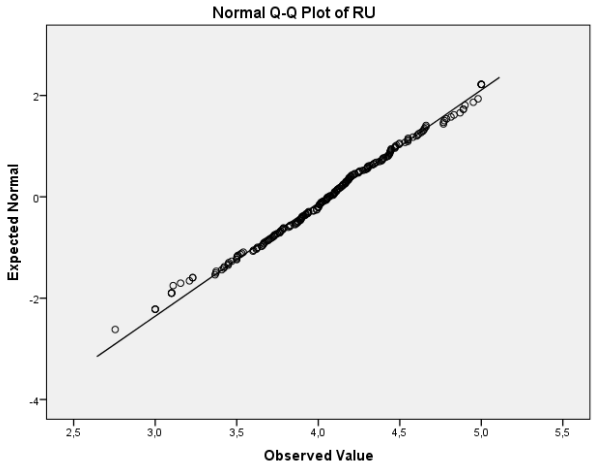


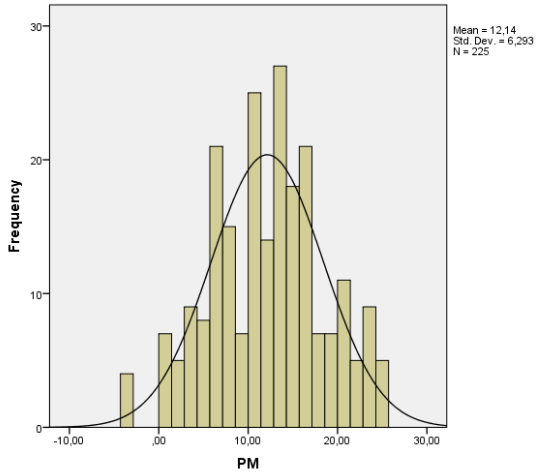
Prilog 1. Histogrami i Q-Q grafikoni normalnosti podataka *(nastavak)*

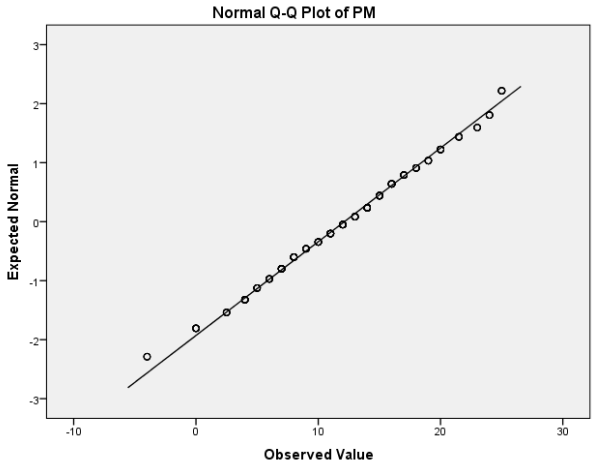




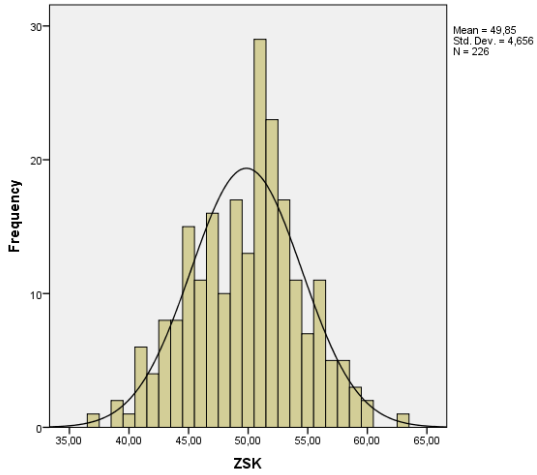


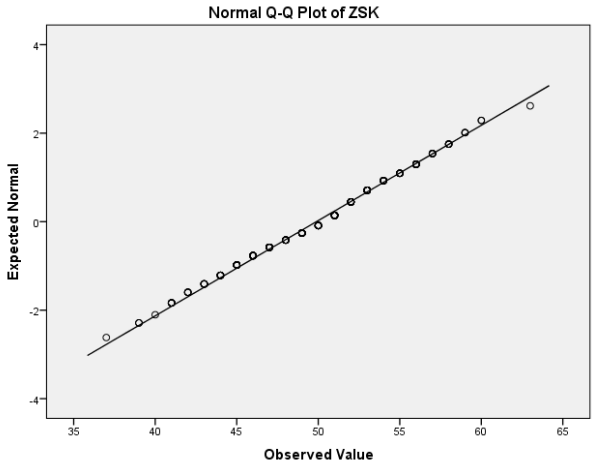






Prilog 1. Histogrami i Q-Q grafikoni normalnosti podataka *(nastavak)*





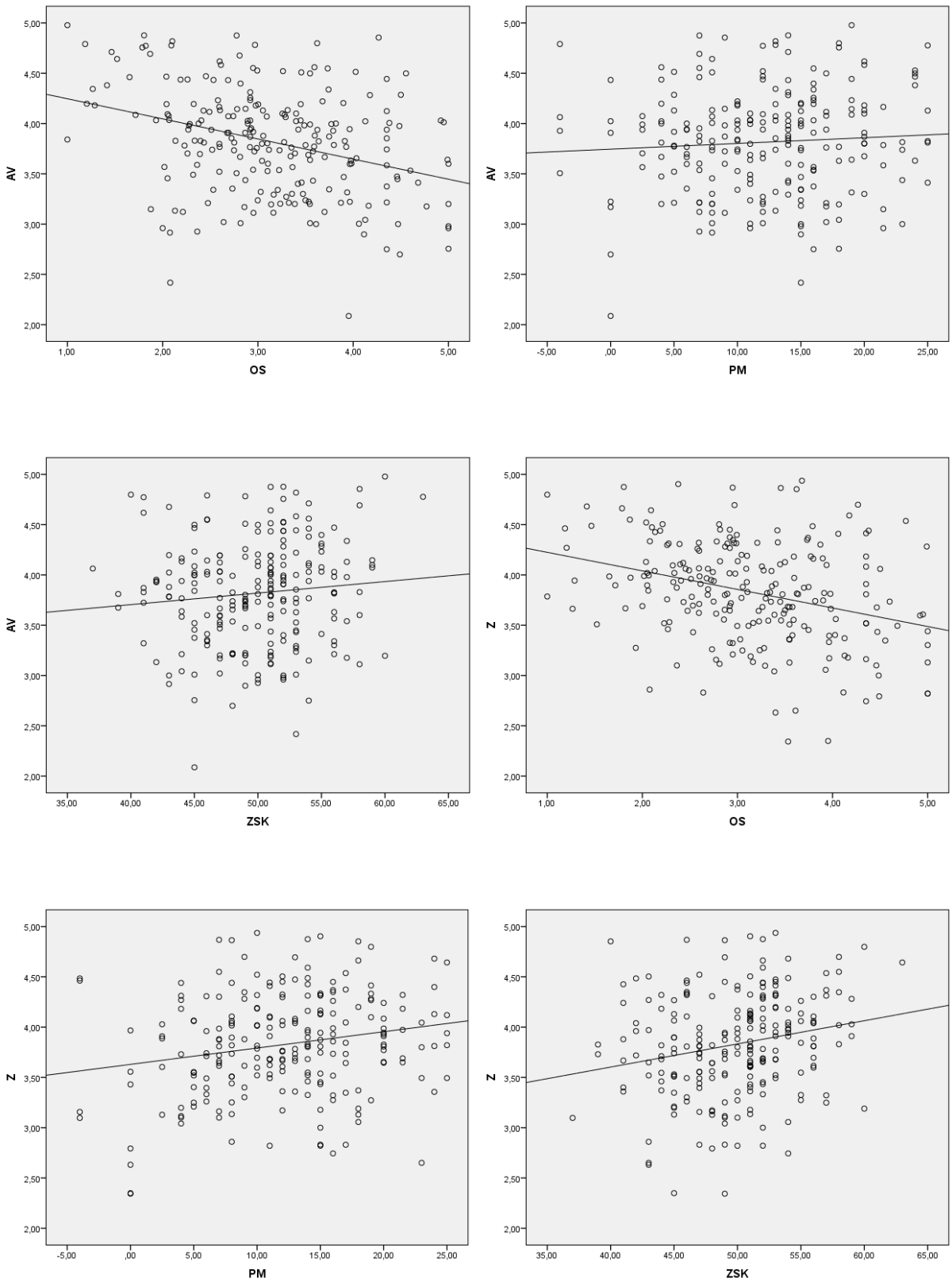
OS – organizacijska struktura
AV – autentično vodstvo
PK- psihološki kapital
Z- zadovoljstvo zaposlenika
RU- radna uspješnost
PM- profitna marža
ZSK- zauzetost smještajnih kapaciteta

Prilog 2. Karakteristike distribucije podataka i testiranje normalnosti

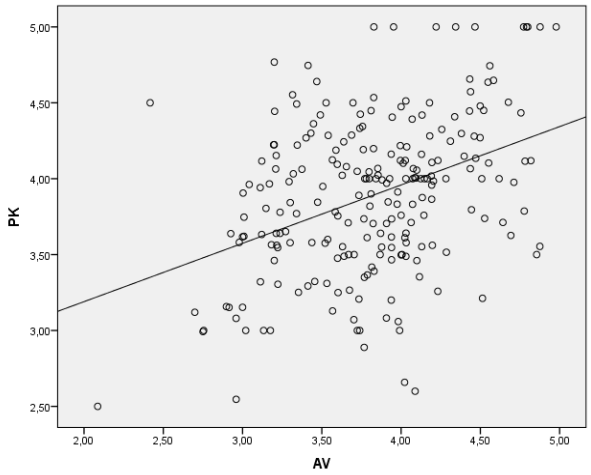
	Koeficijent asimetrije		**Koeficijent zaobljenosti**		**Shapiro-Wilk test**		
Varijabla	Vrijednost	Stand. pogreška	Vrijednost	Stand. pogreška	Vrijednost	St. slobode	Sig.
OS	0,014	0,162	-0,330	0,322	0,992	225	**0,238**
AV	-0,156	0,162	-0,134	0,322	0,991	225	**0,161**
PK	-0,058	0,162	-0,104	0,322	0,989	225	**0,093**
Z	-0,247	0,162	-0,036	0,322	0,993	225	**0,318**
RU	-0,177	0,162	-0,005	0,322	0,990	225	**0,127**
PM	-0,129	0,162	-0,243	0,323	0,988	225	**0,062**
ZSK	-0,108	0,162	-0,237	0,322	0,991	225	**0,160**

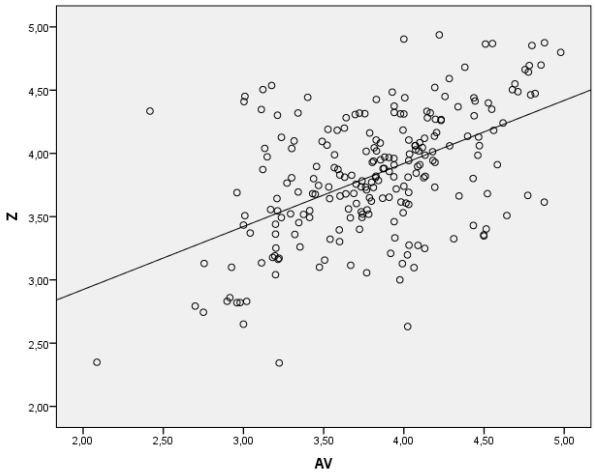
OS – organizacijska struktura
AV – autentično vodstvo
PK- psihološki kapital
Z- zadovoljstvo zaposlenika
RU- radna uspješnost
PM- profitna marža
ZSK- zauzetost smještajnih kapaciteta

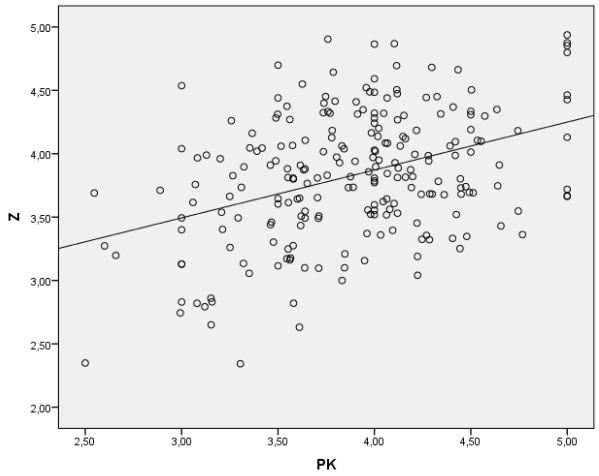
Prilog 3. Dijagrami rasipanja (linearna povezanost varijabli istraživačkog modela)

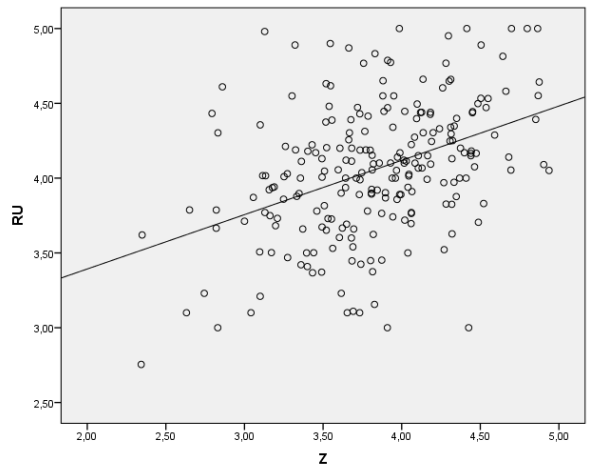


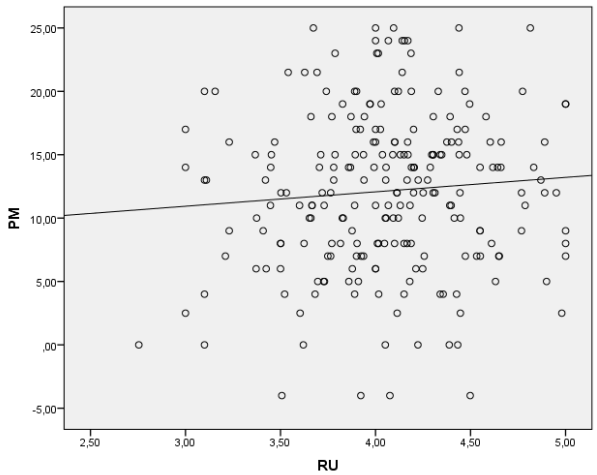
Prilog 3. Dijagrami rasipanja (linearna povezanost varijabli istraživačkog modela) *(nastavak)*

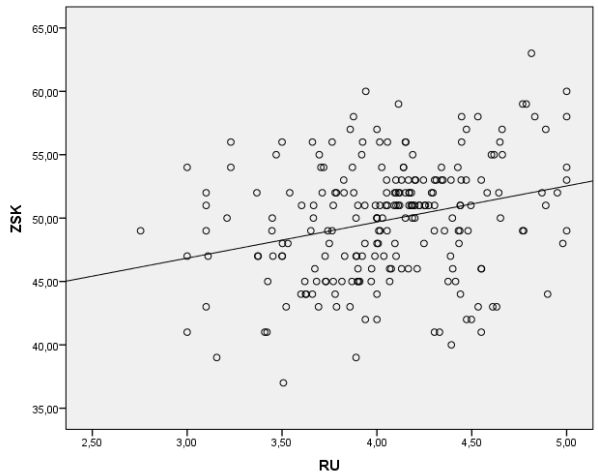




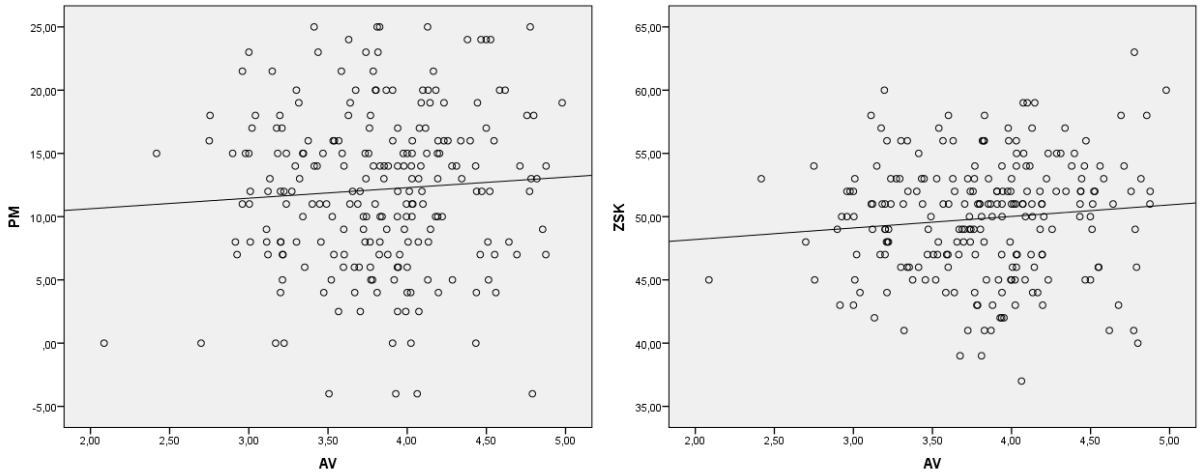








Prilog 3. Dijagrami rasipanja (linearna povezanost varijabli istraživačkog modela) *(nastavak)*



OS – organizacijska struktura
AV – autentično vodstvo
PK- psihološki kapital
Z- zadovoljstvo zaposlenika
RU- radna uspješnost
PM- profitna marža
ZSK- zauzetost smještajnih kapaciteta

Prilog 4. Testiranje linearne povezanosti varijabli istraživačkog modela (ANOVA)

AV*OS		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	56,289	203	0,277	1,219	0,302
	Linearnost	6,862	1	6,862	30,158	0,000
	Odstupanje od linearnosti	49,427	202	0,245	1,075	**0,444**
Unutar grupa			5,006	22	0,228	
Ukupno			61,295	225		
AV*PM		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	8,812	23	0,383	1,488	0,077
	Linearnost	0,287	1	0,287	1,113	0,293
	Odstupanje od linearnosti	8,526	22	0,388	1,505	**0,075**
Unutar grupa			51,743	201	0,257	
Ukupno			60,555	224		
AV*ZSK		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	6,800	23	0,296	1,096	0,352
	Linearnost	,640	1	0,640	2,372	0,125
	Odstupanje od linearnosti	6,160	22	0,280	1,038	**0,420**
Unutar grupa			54,495	202	0,270	
Ukupno			61,295	225		
Z*OS		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	52,916	203	0,261	1,321	0,225
	Linearnost	5,829	1	5,829	29,544	0,000
	Odstupanje od linearnosti	47,086	202	0,233	1,181	**0,335**
Unutar grupa			4,341	22	0,197	
Ukupno			57,256	225		
Z*PM		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	9,089	23	0,395	1,665	0,034
	Linearnost	2,342	1	2,342	9,868	0,002
	Odstupanje od linearnosti	6,746	22	0,307	1,292	**0,180**
Unutar grupa			47,712	201	0,237	
Ukupno			56,801	224		

Prilog 4. Testiranje linearne povezanosti varijabli istraživačkog modela (ANOVA) *(nastavak)*

Z*ZSK		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	10,565	23	0,459	1,987	0,006
	Linearnost	2,592	1	2,592	11,213	0,001
	Odstupanje od linearnosti	7,973	22	0,362	1,568	**0,057**
Unutar grupa			46,692	202	0,231	
Ukupno			57,256	225		
PK*AV		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	58,328	219	0,266	0,991	0,580
	Linearnost	9,060	1	9,060	33,709	0,001
	Odstupanje od linearnosti	49,268	218	0,226	0,841	**0,687**
Unutar grupa			1,613	6	0,269	
Ukupno			59,941	225		
Z*AV		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	56,179	219	0,257	1,429	0,350
	Linearnost	15,231	1	15,231	84,854	0,000
	Odstupanje od linearnosti	40,948	218	0,188	1,046	**0,544**
Unutar grupa			1,077	6	0,180	
Ukupno			57,256	225		
Z*PK		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	48,308	187	0,258	1,097	0,379
	Linearnost	8,552	1	8,552	36,319	0,000
	Odstupanje od linearnosti	39,756	186	0,214	0,908	**0,671**
Unutar grupa			8,948	38	0,235	
Ukupno			57,256	225		
RU*Z		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	44,937	224	0,201	0,758	0,748
	Linearnost	7,547	1	7,547	28,527	0,118
	Odstupanje od linearnosti	37,390	223	0,168	0,634	**0,790**
Unutar grupa			0,265	1	0,265	
Ukupno			45,202	225		

Prilog 4. Testiranje linearne povezanosti varijabli istraživačkog modela (ANOVA) *(nastavak)*

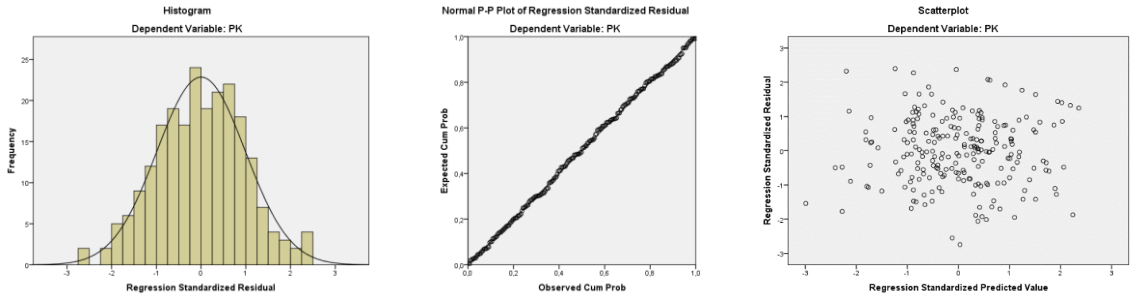
PM*RU		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	7473,654	191	39,129	0,924	0,641
	Linearnost	58,182	1	58,182	1,374	0,250
	Odstupanje od linearnosti	7415,472	190	39,029	0,922	**0,645**
Unutar grupa			1397,575	33	42,351	
Ukupno			8871,229	224		
ZSK*RU		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	4160,036	192	21,667	0,996	0,532
	Linearnost	366,590	1	366,590	16,845	0,000
	Odstupanje od linearnosti	3793,446	191	19,861	0,913	**0,658**
Unutar grupa			718,145	33	21,762	
Ukupno			4878,181	225		
PM*AV		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	8734,062	218	40,065	1,753	0,246
	Linearnost	41,987	1	41,987	1,837	0,224
	Odstupanje od linearnosti	8692,075	217	40,056	1,752	**0,247**
Unutar grupa			137,167	6	22,861	
Ukupno			8871,229	224		
ZSK*AV		**Zbroj kvadrata**	**Stupnjevi slobode**	**Prosjek kvadrata**	**F**	**Sig**
Između grupa	(Kombinirano)	4754,515	219	21,710	1,053	0,539
	Linearnost	50,935	1	50,935	2,471	0,167
	Odstupanje od linearnosti	4703,580	218	21,576	1,047	**0,543**
Unutar grupa			123,667	6	20,611	
Ukupno			4878,181	225		

OS – organizacijska struktura
AV – autentično vodstvo
PK- psihološki kapital
Z- zadovoljstvo zaposlenika
RU- radna uspješnost
PM- profitna marža
ZSK- zauzetost smještajnih kapaciteta

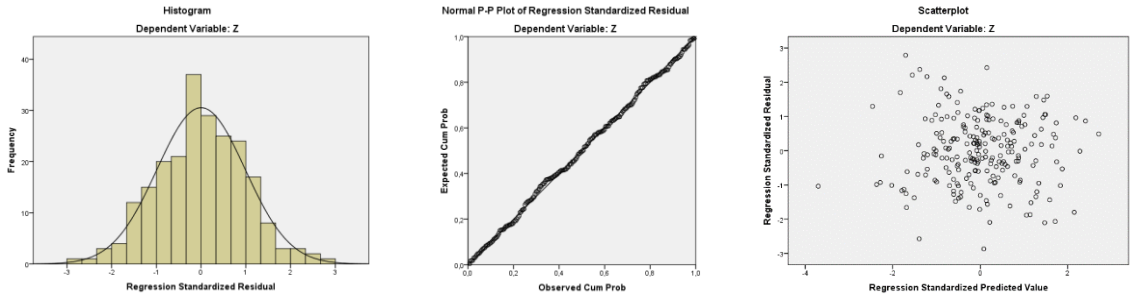
Prilog 5. Grafički prikaz testiranja homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela

Neizravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost

Medijacijska analiza I

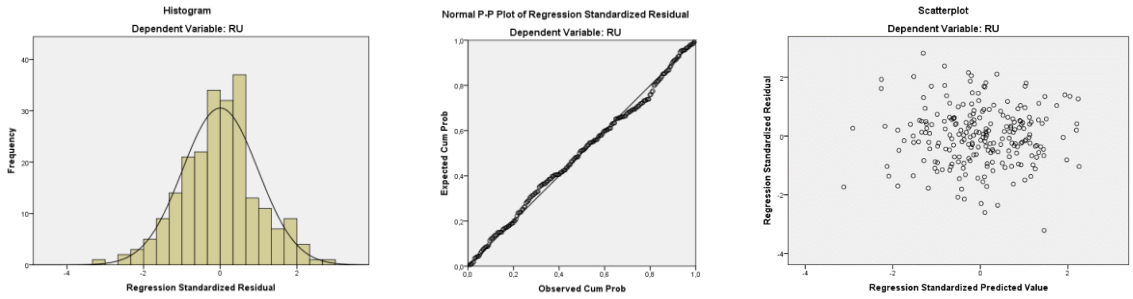


Grafikon 1. Prva regresijska analiza



Grafikon 2. Druga regresijska analiza

Medijacijska analiza II

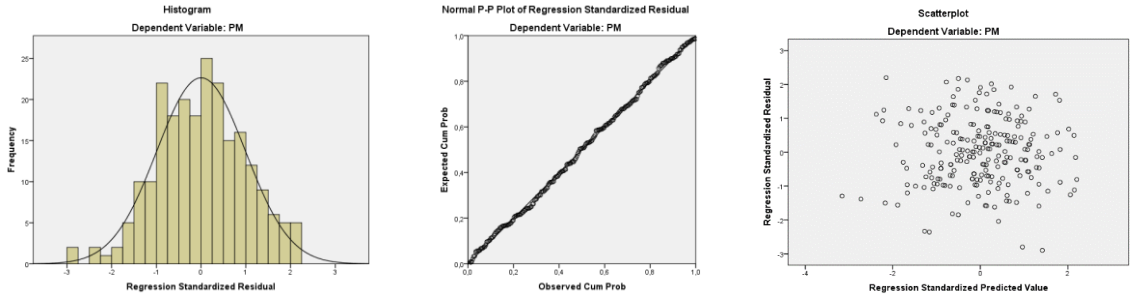


Grafikon 3. Regresijska analiza

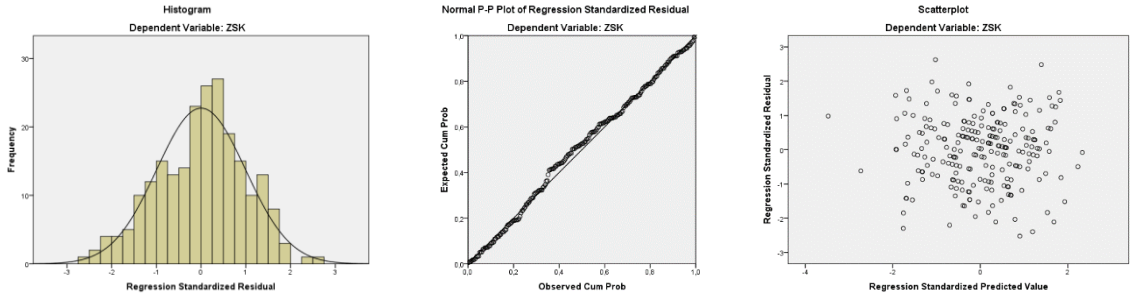
Prilog 5. Grafički prikaz testiranja homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela *(nastavak)*

Neizravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost

Medijacijska analiza III



Grafikon 4. Prva regresijska analiza

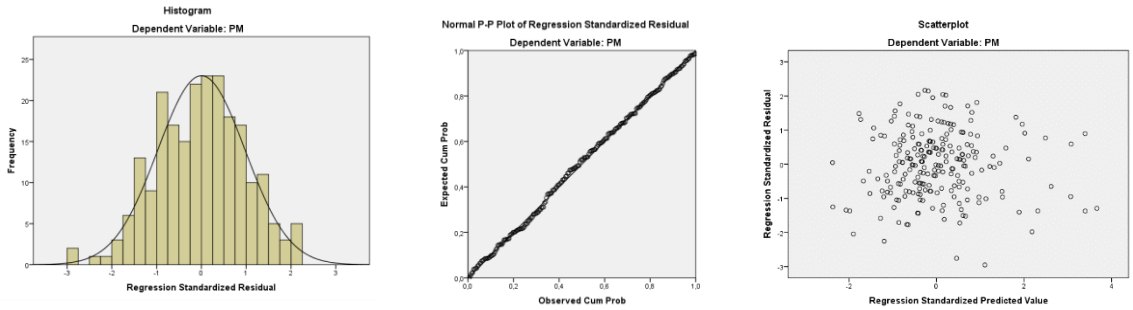


Grafikon 5. Druga regresijska analiza

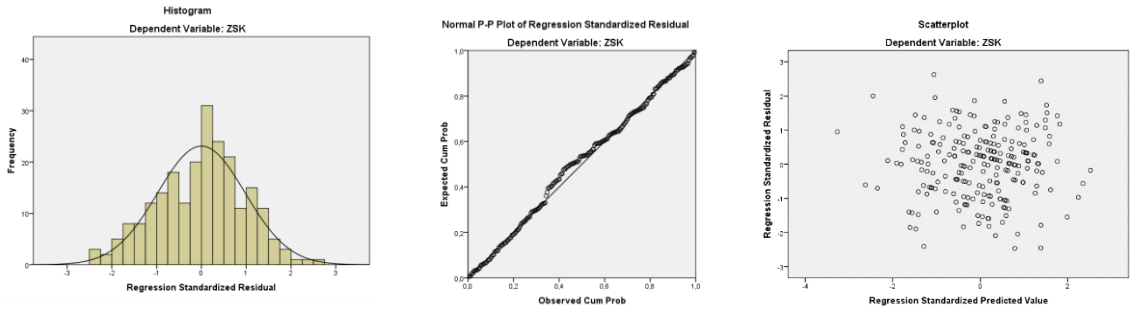
Prilog 5. Grafički prikaz testiranja homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela *(nastavak)*

Neizravan utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost

Analiza prediktivne snage varijabli istraživačkog modela



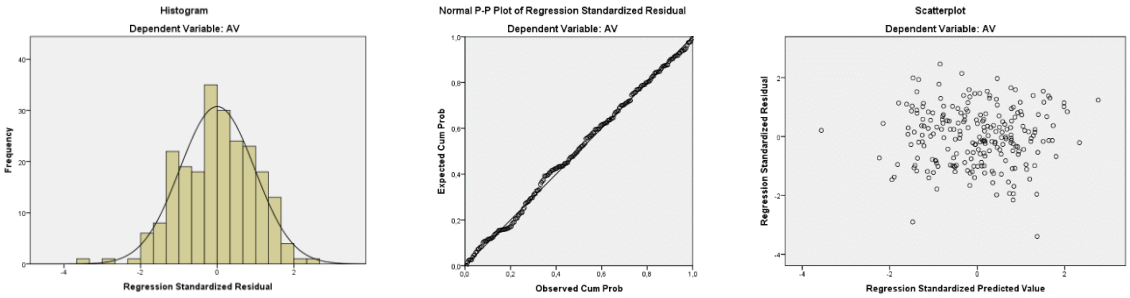
Grafikon 6. Prva regresijska analiza



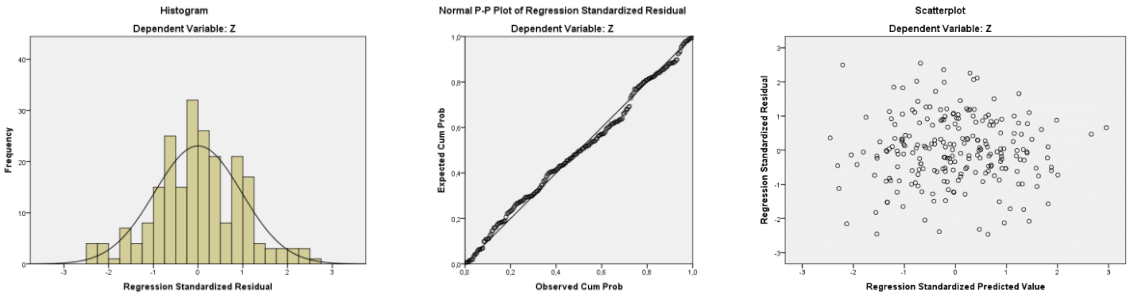
Grafikon 7. Druga regresijska analiza

Prilog 5. Grafički prikaz testiranja homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela *(nastavak)*

Utjecaj organizacijskih obilježja na vodstvo i stavove zaposlenika



Grafikon 8. Prva regresijska analiza



Grafikon 9. Druga regresijska analiza

Prilog 6. Testiranje homoskedastičnosti izvršenih regresijskih modela: Breusch–Paganov test

Neizravni utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost					
Model 1	LM	Sig.	**Model 2**	LM	Sig.
BP	4,814	**0,56**8	BP	4,390	**0,734**
Model 3	LM	Sig.	**Model 4**	LM	Sig.
BP	8,794	**0,268**	BP	2,167	**0,705**
Model 5	LM	Sig.			
BP	3,786	**0,436**			
Utjecaj organizacijskih obilježja na vodstvo i stavove zaposlenika					
Model 1	LM	Sig.	**Model 2**	LM	Sig.
BP	7,876	**0,795**	BP	19,560	**0,076**
Utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost					
Model 1	LM	Sig.	**Model 2**	LM	Sig.
BP	1,862	**0,601**	BP	6,631	**0,085**

EXTENDED SUMMERY

INTRODUCTION

Organisational performance is conceptualised as achieving desired results at different organisational levels of analysis (Van de Ven i Ferry, 1980: 9-14). Determinants of organisational performance have long been the subject of discussion among authors in the area of management and organisational theory (Barnard, 1962, Katz and Kahn, 1978, Lawrence and Lorsch, 1969, Mintzberg, 1979). Traditionally, the beliefs about the significant impact of leadership on the success of an organisation were hampered in the 70s of the last century by the publication of two prominent studies (Lieberson and O'Connor, 1972, Salancik and Pfeffer, 1977) which showed that this influence was almost negligible. However, pointing to the possible methodological omissions of the mentioned studies, later works (Thomas, 1988) confirmed the important role of leadership in determining organisational performance. More recently, there has been a growing interest of scholars in the area of strategic leadership, which examines the influence of leaders on organisational performance, as a result of their efforts to respond to the challenges of globalization, strong international competition and rapid technological and social changes (Yukl 2013: 276).

Authentic leadership is a contemporary theory of leadership (Northouse 2013), which emerges in response to the aforementioned global economic and political turmoil, and develops under the influence of positive organisational behaviour movement (Luthans et al., 2007). Authentic leadership is seen as a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organisational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviours on the part of leaders and associates, fostering positive self-development (Luthans and Avolio, 2003). This conceptualisation of authentic leadership, which encompasses the leader, the followers and the organisational context, points to its multilevel and integrative nature whose necessity is advocated in contemporary critical reviews of leadership (Avolio et al., 2009; Dionne et al., 2014; Yammarino et al., 2005).

By affirming initial theoretical assumptions, empirical research links authentic leadership with a variety of positive individual and organisational outcomes such as: job performance, job satisfaction, organisational citizenship behaviour, organisational commitment, job engagement, trust in leadership, and organisational performance (Banks et al.,

2016; Gardner et al., 2011; Gill and Caza, 2018). Considering the aforementioned effects of authentic leadership and pointing to the attribute of orientation to followers, it seemed reasonable to consider the theory of authentic leadership in the context of hospitality industry as a labor-intensive activity that is largely dependent on human capital. Moreover, authentic leadership is the subject of only a few studies in the field of hospitality industry (Schuckert et al., 2018), which indicated the need to examine the cultural, sectoral and organisational conditionality of the perception and measurement of the impact of authentic leadership on organisational performance in the hospitality industry.

Based on the aforementioned findings, the research problem statement is defined as follows: establishing the link between psycho-social characteristics of leaders and followers and organisational performance. The formulated problem can also be seen from the aspect of linking the individual and the collective level of organisational activity.

The main purpose of this doctoral dissertation is to theoretically and empirically examine the phenomenon of leadership, and to develop a model that will identify factors which influence organisational performance, and which are related to the role of the leader. Given its actuality, the possibility of empirical investigation and comparison with the results of previous research, the theory of authentic leadership was selected as a paradigm of modern leadership. The study aims to: a) analyse existing knowledge about leadership and organisational performance; b) develop a conceptual model of interdependence between authentic leadership and organisational performance; c) systematically formulate research results, as well as design guidelines for their practical application in the hospitality industry.

In view of the proposed research problem statement and research objectives, the following hypotheses of the doctoral thesis are presented:

H1: *Organisational characteristics are positively related to authentic leadership.*

H2: *Organisational characteristics are positively related to employee job satisfaction.*

H3: *Authentic leadership is positively related to employee job satisfaction.*

H4: *Authentic leadership is positively related to employee psychological capital.*

H5: *Employee psychological capital is positively related to job satisfaction.*

H6: *Employee job satisfaction is positively related to individual job performance.*

H7: *Individual job performance is positively related to organisational performance.*

The main activities undertaken in the research process to achieve the purpose of this doctoral thesis are presented in Figure 1.

I. **RESEARCH STARTING POINT** Defining problem statements Designing research questions and research objectives
II. **CONCEPTUALISATION OF RESEARCH MODEL** Determining constructs and their mutual relationships Defining research hypotheses
III. **OPERATIONALISATION OF RESEARCH MODEL** Selecting measurement instruments
IV. **DATA COLLECTION** Questionnaire for measuring individual constructs Questionnaire for measuring the organisational context
V. **STATISTICAL DATA ANALYSIS** Hierarchical multiple regression analysis
VI. **RESEARCH RESULTS INTERPRETATION** Determining the relationships between organisational characteristics and individual psycho-sociological factors of the research model
VII. **SCIENTIFIC CONTRIBUTION, LIMITATIONS AND IMPLICATIONS OF RESEARCH FINDINGS**
VIII. **CONCLUSION**

Figure 1: doctoral thesis research design

In order to empirically test the proposed hypotheses in the context of the hospitality industry, a multilevel conceptual model was developed which allowed establishing relationships between organisational characteristics, individual psycho-sociological factors of leaders and followers, and organisational performance. The developed model reflects the integrative and multilevel nature of authentic leadership and is in accordance with contemporary trends in leadership research.

Primary data were collected by survey method carried out in hotel facilities in Primorje-Gorski Kotar County. For the purpose of determining the psycho-sociological factors of the research model, the hotel employees were given the developed Questionnaire for measuring individual constructs, while hotel managers were presented with the Questionnaire for measuring the organisational context.

Statistical data analysis was performed using the methods of descriptive statistics, correlation and multiple regression analysis. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used as a statistical analysis software. Data analysis was conducted on 226 valid questionnaires.

The doctoral thesis is organised in seven chapters. In Chapter 1, the field of research is elaborated, followed by the definition of research problem statement, research purpose and objectives. The chapter also presents research methodology, as well as expected scientific contribution. Chapter 2 represents the theoretical framework for analysing the relationship between leadership and organisational performance. After a concise overview of the three basic approaches to leadership, emphasis was placed on the theory of authentic leadership. The chapter concludes with theoretical determinations of organisational performance and the classification of organisational performance measures in the hospitality industry. Chapter 3 describes the process of research model conceptualisation, which incorporates theoretical and empirical studies used in the development of the multilevel model. Chapter 4 displays research methodology which primarily involves determining the method of empirical research, the area and the time horizon of data collection. In addition, it defines the sample and measurement instrument, as well as the methods for statistical data analysis. The procedures of explorative data analysis are also examined. Chapter 5 presents the results of empirical research which include the results of descriptive statistics, and then correlation and regression analysis. Chapter 6 entails the interpretation of the research results, with particular reference to the results of previous research in the field of hospitality industry. It also contains study limitations and recommendations for applying research findings to practice. Finally, Chapter 7 provides a synthesis of the entire study, that is concluding considerations which are related to the theoretical, methodological and empirical contribution of the doctoral dissertation.

THEORETICAL BACKGROUND

The aim of this chapter is to clarify the key constructs of the doctoral thesis: leadership, authentic leadership and organisational performance.

After more than a century of **leadership** research, it appears that there is no single way of defining this multidimensional concept. Researchers usually define leadership according to

their individual perspectives and the aspects of the phenomenon of most interest to them (Yukl, 2013). Despite the multitude of different conceptions of leadership, the following four basic elements can be identified as central to the phenomenon (Northouse, 2013: 3): a) Leadership is a process; b) Leadership involves influence; c) Leadership occurs in groups; d) Leadership entails common goals. Based on these components, the following definition of leadership is used in this doctoral thesis: Leadership is a process whereby an individual influences a group of individual to achieve a common goal (Northouse, 2013: 5).

The complexity and multidimensionality of the concept of leadership is also manifested in numerous approaches to leadership, among which the three basic group of theories are: 1.) trait approach; 2.) behaviour approach; and 3.) situational approach to leadership (Yukl, 2013: 12). Trait approach represents one of the first attempts at systematic leadership research that appears in the early 20th century. The focus of the research is to identify the inherent characteristics that certain people make good leaders (Bass and Bass, 2009). Under the underlying assumption that leaders are born and not made, these theories are known as "Great men" theories. Although trait approach generated enormous number of studies, this did not result in a unique list of leader characteristics. Also, research findings from these studies are often ambiguous and determined by the perception of different authors. Forming as a reaction to uncertain research findings of the trait approach to leadership, behaviour perspective was developed in the middle of the 20th century. Representatives of this approach emphasized the importance of the style of leaders, that is, what leaders do and how they behave in relation to the followers. They assumed that, in contrast to the trait approach, behaviour is not innate, but rather it can be learned and adopted, which has important implications for organisational and leadership training. Although different schools have been developed within this approach, they all share two general kinds of leaders' behaviour: task behaviours and relationship behaviours (Northouse, 2013). Behavioural leadership theories have also failed to deliver the expected results in terms of identifying specific behaviours that will surely lead to effective leadership. It was concluded that there cannot be a universal leadership style, but rather its effectiveness depends on the situation within which it occurs. On that ground, situational approach to leadership was developed, which emphasizes the importance of contextual factors influencing the leadership process, referring mainly to the characteristics of the followers, task structure, position power, type of organisation and external environment.

In addition to the classification of leadership according to different aspects of leadership efficiency, it can also be seen in terms of the level of analysis in which it is conceptualised.

Levels of analysis are the entities or objects of study about which theoretical conclusions are made, and are integral parts of the definitions of constructs, operationalisations of measures, and empirical tests of theoretical associations (Yammarino and Dansereau, 2002). Therefore, leadership can be described as: 1) an intra-individual process; 2) a dyadic process; 3) a group process; and 4) an organisational process (Yukl, 2013: 14).

Authentic leadership is viewed as the basis of all positive forms of leadership (Avolio et al., 2004, Avolio and Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; May et al., 2003). In this sense, the term 'authentic' is used to describe the genuine elements of development of positive leadership (Luthans and Avolio, 2009). Authentic leaders are those individuals who know who they are, what they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others' values, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, resilient, and of high moral character (Avolio et al., 2004). In addition to the individual authenticity of the leader, authentic leadership also implies the authenticity of the relationship between leaders and followers which is characterized by transparency, openness and trust, and the promotion of personal and professional development of followers (Gardner et al., 2005, Luthans and Avolio, 2003, May et al. 2003).

Despite the growing interest in authentic leadership, there is considerable disagreement among scholars about the appropriate way to define it. However, most empirical studies use Walumbwa and colleagues' (2008) definition which views authentic leadership as pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development. This conceptualisation entails the following four dimensions of authentic leadership: 1) self-awareness; 2) internalised moral perspective; 3) balanced processing; and 4) relational transparency.

Apart from direct influence of authentic leadership on followers through the abovementioned components (self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing and relational transparency), authentic leaders can indirectly influence followers. Mechanisms by which authentic leaders impact followers' attitudes and behaviours are the following influential processes (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005): 1) positive modelling; 2) personal and social identification; and 3) emotional contagion.

Based on an extensive literature review, it is possible to conclude that, despite its multilevel nature (Avolio and Gardner, 2005, Chan et al., 2005), empirical research of authentic leadership is predominantly focused on examining the results of followers on an individual level, while organisational outcomes were considered in only a few studies.

Organisational performance can be viewed as the extent to which organisational goals are met, or the extent to which stakeholders' value is created (Otley, 1999). The way in which this value is created or measured has for decades been a subject of research in the field of organisation and management (Barnard, 1962, Chandler, 1977, Lawrence and Lorsch, 1967, Peters and Waterman, 1982). In other words, studying organisational performance implies answering two basic questions: 1) What are the determinants of organisational performance?; and 2) How can organisational performance be measured? (Neely, 1999: 221).

More recently, organisational performance is defined as encompassing three specific areas of organisational outcomes: (a) financial performance; (b) product market performance and (c) shareholder return (Richard et al., 2009). This conceptualisation identifies several dimensions of organisational performance: stakeholders; heterogeneity of resources, environment, and strategic choice, as well as the measurement timeframe and the persistence of performance.

Considering this multidimensionality of the concept of organisational performance (Verweire and Van den Berghe, 2004: 6), it can be seen from various aspects (organisation and management, marketing, finance, organisational behaviour and so on), with many different factors believed to determine the business success of an organisation. However, from the perspective of leadership, it is suggested that leaders influence organisational performance by making decisions about (Yukl, 2013: 277: a) human resources; b) competitive strategy, and c) management programs, systems, and structures. These determinants of organisational performance are interrelated and their determination implies possible trade-offs and potential synergies (Gupta et al., 2006; He and Wong, 2004).

Although, performance measurement is a broad topic, it can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action. Measuring organisational performance implies determining performance measures and performance measurement systems. A performance measure is a metric used to quantify the efficiency and/or effectiveness of an action, while a performance measurement system can be viewed as the set of metrics used.

Review of literature indicates a positive trend or evolution of organisational performance measurement in the hospitality industry. Namely, until the beginning of the 21st century, hotel organisations predominantly used financial performance indicators, which means that they focus on examining efficiency (rather than effectiveness) and internal (rather than external) activities. According to prominent authors in the field, "it seems that organisations simply measured the wrong things" (Atkinson and Brander-Brown, 2001: 128). On the other hand, recent studies suggest a very different situation. Most hotel businesses today implement a sort of balanced system for measuring organisational performance, i.e. they use financial, as well as non-financial indicators to track key success areas related to guests, processes (operations), and development. More specifically, most commonly used performance indicators are: profit (financial dimension); occupancy rate, revenue per room, guest satisfaction, repeated arrivals, word-of-mouth and product development (operational dimension); and the satisfaction of guests and employees (organisational dimension) (Sainaghi, 2010).

RESEARCH MODEL CONCEPTUALISATION

This chapter of the doctoral thesis presents the development, as well as the theoretical-empirical foundation of the research model, with an emphasis on its multilevel character. The operationalisation of the variables of the proposed model and its empirical verification is presented in the following chapters.

Existing practice in the field of organisational research determines that theories are not observed and tested directly, but rather through theoretical models (McKelvey, 2002). As Cartwright (1983:4) puts it: “The route from theory to reality is from theory to model, and then from model to phenomenological law”. In recent times, a one-dimensional view of the organisation has been abandoned for multiple level of analysis (individual, team and organizational level), thus achieving a clearer understanding of the complex organisational system (Hitt et al., 2007). Thus, in the proposed theoretical model, constructs are considered at two levels: individual and organisational, with the mediation variables intervening between leadership and organisational performance. According to the recommendations of S. W. J. Kozlowski and K. J. Klein (2000: 28), they are explicitly separated and presented below.

From the aspect of the organisation, the following constructs are included in the model:

- hotel category,

• ownership structure of the hotel,

• organisational structure of the hotel,

• hotel performance.

From an individual perspective, the research model includes the following constructs:

• authentic leadership,

• employee psychological capital,

• employee job satisfaction,

• employee job performance.

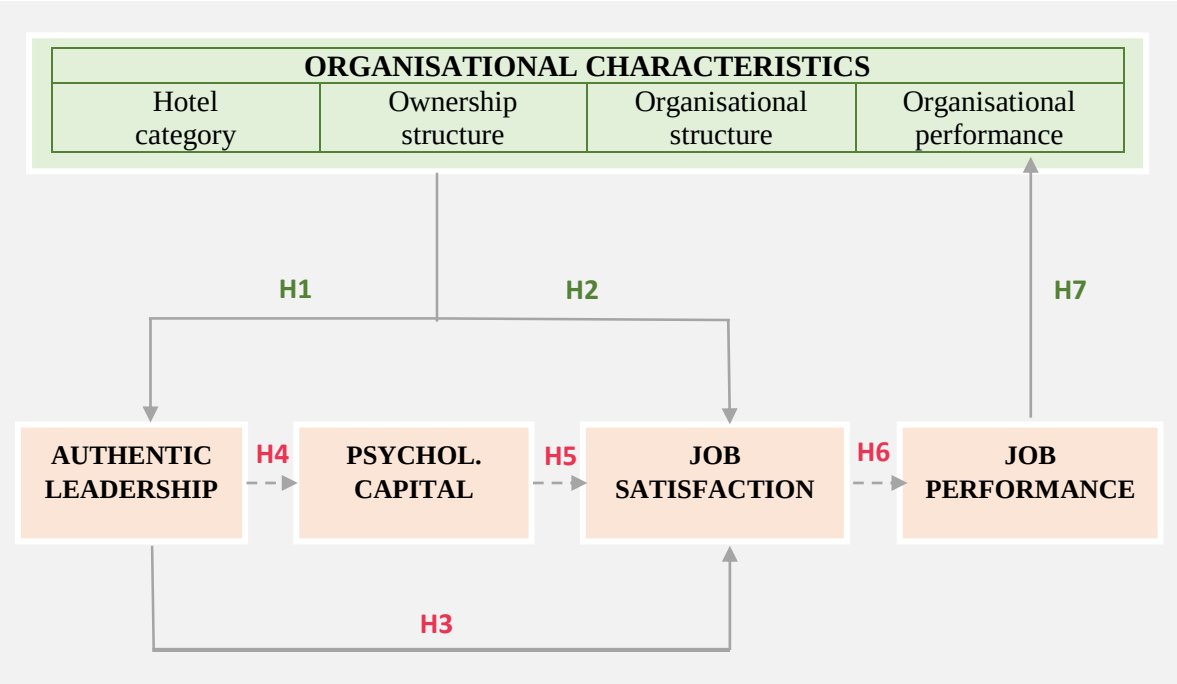


Figure 2. Conceptual model of the impact of leadership on organisational performance

The multilevel character of the proposed conceptual model is contained not only in the choice of constructs, but also in their interrelationships. The connections are primarily viewed from bottom up, that is, the influence of the individual, psycho-social characteristics of the leader on organisational performance, which is grounded in the upper echelons theory (Hambrick and Mason, 1984). However, in line with the structural theory of organisational behaviour (Kanter, 1977), the social exchange theory (Blau, 1964) and Bagozzi's (1992) attitude theory, the top-down relationships are also observed, i.e. the impact of organisational characteristics on authentic leadership and employee job satisfaction. Also, drawing on the resource theory of the firm (Barney, 1991), the field of human resource development (Huselid, 1995; Huselid et al., 2005) and the school of positive organisational behaviour (Luthans et al.,

2007), mediation variables are related to human capital: more precisely to the psychological capital, employee job satisfaction and job performance. As a paradigm of contemporary leadership, the theory of authentic leadership was used, which is conceptualised as a multilevel (Chan et al., 2005) and integrative theory of leadership (Luthans and Avolio, 2003). Organisational performance is determined as a final dependent variable. According to the attraction–selection–attrition model (Schneider, 1995), it is assumed that organisational performance is determined by its employees, i.e. that individual performance is manifested and transferred to the organisational level (Pfeffer, 1998; Viswesvaran, 2001). Finally, the model has a feedback link in such a way that the variable of organisational performance is simultaneously viewed as a category that determines the organisation, but also as a result of the organisation's previous activity - for which the term "path dependence" is used in the literature (Arthur, 1989). The conceptual research model is shown in Figure 2.

This chapter ends with an extant review of previous conceptual and empirical research on the relationship between all observed categories, which provides theoretical and empirical foundation of the research hypotheses. More specifically, the studies are classified into seven categories: 1) relationship between organisational characteristics and authentic leadership (H1); 2) relationship between organisational characteristics and employee job satisfaction (H2); 3) relationship between authentic leadership and employee job satisfaction (H3); 4) relationship between authentic leadership and employee psychological capital (H4); 5) rrelationship between employee psychological capital and job satisfaction (H5); 6) relationship between employee job satisfaction and job performance (H6); and 7) relationship between individual attitudes and behaviours and organisational performance (H7).

RESEARCH METHODOLOGY

This chapter provides a detailed overview of methodological procedure which are related to the determination of: research methods, geographical area and time horizon of data collection, sample size and measurement instrument, and statistical data analysis. The procedures of exploratory data analysis, and validity and reliability analysis are also presented.

Data collection by survey questionnaires was carried out in hotels in Primorje-Gorski Kotar County in the period from April 2016 to February 2017. For the purpose of determining individual characteristics of leaders and followers, the employees of the hotel facilities (direct

reports) were surveyed, i.e. their level of job satisfaction, psychological capital and job performance, as well as their perception of authentic leadership (of immediate supervisors). Given the research model's design, which examines the impact of the perceived level of organisational formalization on employees' attitudes, employees were also questioned on organisational structure which belongs to the group of organisational characteristics. Additionally, in order to determine the organisational context, the hotel managers were questioned on the hotel category, ownership structure, and measures of organisational performance. In other words, the data came from two sources: hotel employees (direct reports) and hotel managers (or responsible persons).

The questionnaire for measuring the organisational context ("Questionnaire for managers") includes the following relevant organisational features:

1. *Hotel category*. Four categories: from two to five-star hotels;
2. *Hotel ownership structure*. Independent hotels and hotel chains;
3. *Hotel performance*. Financial performance measure: net profit margin; operational performance measure: occupancy rate.

The questionnaire for measuring individual constructs ("Questionnaire for employees") encompasses the demographic data of the respondents and items related to:

1. *Authentic leadership*. Authentic Leadership Inventory – ALI (Neider and Schriesheim, 2011) – 16 items;
2. *Employee psychological capital.* Psychological Capital Questionnaire – PCQ (Luthans et al., 2007) – 24 items;
3. *Employee job satisfaction.* Job Diagnostic Scale - JDS (Hackman and Oldham, 1980) – 3 items;
4. *Employee job performance.* Befort and Hattrup (2003) – 6 items;
5. *Organisational structure.* Olson et al. (2005) – 3 items.

On the organisational level, the research sample consists of 24 hotels, whose general managers or members of the board agreed to take part in the research. This represents a return rate of 21.81%, which is in line with similar surveys in the Croatian business environment (Vrdoljak Raguž, 2010). On an individual level, the sample consists of 226 hotel employees. This means that on average 9.41 questionnaires were collected per hotel.

Statistical data analysis was performed using the methods of descriptive statistics, correlation and multiple regression analysis. More specifically, a univariate descriptive analysis

was used to describe the sample, means and standard deviations, and to check for normality of the distribution. A bivariate analysis investigated the existence of a linear relationship between independent and dependent variables and the value of Pearson correlation coefficient determined the effect size of such relationships. A multiple hierarchical regression analysis was used in order to test the research hypotheses. Finally, the reliability analysis determined the internal consistency of the measuring instrument. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used as a statistical analysis software.

RESEARCH RESULTS

This chapter contains the results of: 1) descriptive statistics; 2) correlation analysis; and 3) regression analysis with the goal of research hypotheses testing.

By calculating the basic parameters of the **descriptive analysis** (mean, standard deviation, skewness and kurtosis), all the variables of the research model were evaluated. Employees self-reported a high level of psychological capital ($\bar{x}$=3,89), job satisfaction ($\bar{x}$ =3,83), and job performance ($\bar{x}$=4,06). Further on, employees perceive their superiors to be relatively high on authentic leadership scale ($\bar{x}$=3,82). The organisational structure of the hotel is perceived as moderately formalized ($\bar{x}$=3,14), indicating moderate centralization and employee autonomy. As far as performance indicators are concerned, the average net profit margin is 12.14%, while the hotel occupancy rate is 49.85%. Also, by analysing the skewness and kurtosis coefficients, it is concluded that all the variables are within the limits of acceptable normality, i.e. that the values of skewness and kurtosis range from -1 to +1, which is considered acceptable in the interpretation of normality of distribution (Hair et al., 2016: 54).

Below are shown statistically significant **correlations** between the study's variables, which are classified according to the strength of the relationship (Cohen, 1988):

1. Small effect
    - psychological capital and job performance (r=0.181, p<0.01),
    - job satisfaction and profit margin (r=0, 203, p<0.01),
    - job satisfaction and occupancy rate (r=0.213, p<0.01),

• job performance and occupancy rate ($r=0.274$, $p<0.01$),

2. Medium effect
   • bureaucratic organisational structure and job satisfaction ($r=-0.319$, $p<0.01$),
   • bureaucratic organisational structure and authentic leadership ($r=-0.335$, $p<0.01$),
   • psychological capital and job satisfaction ($r=0.386$, $p<0.01$),
   • authentic leadership and employee psychological capital ($r=0.389$, $p<0.01$),
   • job satisfaction and job performance ($r=0.409$, $p<0.01$).
3. Large effect
   • authentic leadership and job satisfaction ($r=0.516$, $p<0.01$),

By analysing the correlation coefficients, it can be concluded that the majority of correlations are of moderate effect size. The strongest correlation is between authentic leadership and employee job satisfaction ($r=0.516$, $p<0.01$), while the weakest is among employee psychological capital and job performance ($r=0.181$, $p<0.01$). Except in the case of bureaucratic organisational structure, all the coefficients indicate a positive relation.

The results of the **regression analysis** are divided into three groups as they examine: 1) the impact of organisational characteristics on leadership and employee attitudes; 2) the indirect impact of leadership on organisational performance; and 3) the direct impact of leadership on organisational performance. Within these groups, numerous regression models were generated with the purpose of testing the research hypotheses. As a statistically acceptable level of significance, the 95% interval is selected.

The H1-3 hypothesis, which claims that there is a positive relationship between organic organisational structure and the perceived level of authentic leadership, is validated. However, **the hypotheses H1-1**, **H1-2**, **H1-4** and **H1-5**, which assume a positive relationship between the hotel category, the hotel ownership structure, the profit margin and occupancy rate on one hand, and the perceived level of authentic leadership on the other, are not validated.

The Hypotheses H2-3, H2-4 and H2-5, which predict a positive relationship between organic organisational structure, profit margin and occupancy rate and employee job satisfaction are validated. However, **the hypotheses H2-1** and **H2-2**, which assume a positive relationship between the hotel category and ownership structure and employee job satisfaction are not validated.

The H3 hypothesis which claims that there is a positive relationship between perceived levels of authentic leadership and employee job satisfaction is validated.

The H4 hypothesis, which suggests that there is a positive relationship between perceived level of authentic leadership and employee psychological capital is validated.

The H5 hypothesis, which claims that there is a positive relationship between psychological capital and employee job satisfaction is validated.

The **H6 hypothesis**, which suggests a positive relationship between employee job satisfaction and job performance is validated.

The H7-1 hypothesis, which predicts a positive relationship between employee job performance and hotel profit margin is not validated.

The H7-2 hypothesis, which assumes a positive relationship between employee job performance and hotel occupancy rate is validated.

CONCLUSION

The results of multiple regression analysis have partly validated the hypotheses about the indirect impact of leadership on organisational performance, with significant mediation relationships differing in terms of the way of measuring organisational performance. Namely, when organisational performance is measured by net profit margin, significant mediators have shown to be the employee psychological capital - which mediates the relationship between authentic leadership and employee job satisfaction, and employee job satisfaction – which mediates the relationship between psychological capital and employee job performance. In this case, a significant predictor of organisational performance is employee satisfaction (B=2,542, β=0,203, p=0.005). On the other hand, when organisational performance is measured by occupancy rate, all three mediators are significant: psychological capital - mediating between authentic leadership and employee job satisfaction, employee job satisfaction - mediating between employee psychological capital and job performance, and employee job performance - mediating between employee job satisfaction and organisational performance. In this case, the significant predictor of organisational performance refers to employee job performance (B=2.307, β=0.222, p=0.002).

Research has also demonstrated that, among all organisational features, only the organisational structure has a statistically significant influence on authentic leadership (B=-0,198, β=-0,333, p=0,000). The inverse relationship of organisational structure (measured by the level of formalization) and authentic leadership indicates that increasing the level of organisational formalization contributes to the reduction of the perceived level of authentic leadership. In other words, the organic organisational structure has a positive influence on the perception of authentic leadership. On the other hand, organisational characteristics that influence employee job satisfaction are: organisational structure (B=-0.168, β=-0.292, p=0.000), profit margin (B=0.015, β=0.184, p=0.005) and occupancy rate (B=0.018, β=0.169, p=0.008). It follows that when the degree of formalization of the organisational structure is reduced, and when the percentage of occupancy rate and profit margins increases, the level of employee satisfaction increases.

In order to examine the usefulness of the proposed model, which emphasizes the interconnectedness of organisational features, leadership and followers in predicting organisational performance, a direct relationship between authentic leadership and organisational performance was also examined. The results of regression analysis showed that there was no statistically significant influence of authentic leadership on organisational performance measured by profit margin as a financial indicator (B=0.802, β=0.066, p=0.326) and occupancy rate as the operational indicator of hotel business success (B=0.977 , β=0.110, p=0.099).

Finally, by analysing the predictive power of all variables of the research model (related to the characteristics of the organisation and the psycho-sociological determinants of leaders and followers), it was determined that job satisfaction is the strongest predictor of financial performance (B=2.232, β=0.215, p=0.003). Since job satisfaction belongs to the social sphere of organisational performance, the recommendations for the management of hotel businesses refer to the mechanisms which result in increased employee job satisfaction. Namely, higher levels of job satisfaction are achieved through authentic leadership development, organic organisational structures and through psychological capital interventions.

There are several limiting factors that can influence the interpretation of the presented research results. Firstly, given that the empirical research was conducted in hotels in a limited area of Primorje-Gorski Kotar County, during the period outside the main tourist season, the generalization of the results on the main tourist season as well as on the level of the Republic

of Croatia is limited. Furthermore, although survey questionnaires are frequently used in social research, they are faced with the problem of subjectivity, as well as common source bias. Finally, it should be noted that cross-sectional design cannot fully explain the causal relationship between the observed constructs. However, since the above mentioned limitations do not differ significantly from those presented in similar research, they do not diminish the significance and contribution of the obtained results.

The scientific contribution of the doctoral thesis derives from the conceptual and empirical research, and can be summarized in several key points. First, a systematic and an extensive review of literature enables the development of scientific thought on the concept of leadership and the concept of organisational performance. Furthermore, creating a research instrument, developing a multilevel model for measuring the impact of leadership on organisational performance and carrying out empirical research on a sample of hotel employees, enabled establishing a positive relationship between leadership, followers' attitudes and behaviours and organisational performance in the hospitality industry.

The thesis' contribution also lies in the replication of previous research that point to the positive influence of authentic leadership on individual outcomes. However, answering the call of prominent scholars on the necessity of examining a strategic aspect of authentic leadership, this doctoral thesis broadens the research array of leadership research and, in addition to examining individual attitudes and behaviours of followers, it also observes its impact on organisational performance. In this way, the thesis connects the individual and collective level of organisational activity, thus aligning the theory of leadership with economic and organisational theory.

This doctoral thesis represents the first attempt at measuring the impact of authentic leadership on organisational performance of hotel businesses in the Republic of Croatia. Moreover, a similar research that encompasses the analysis of organisational context, leadership, followers and organisational performance has not been published in the international literature.

IZJAVA

kojom ja, Sanda Grudić Kvasić, 6/08, doktorandica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autorica doktorske disertacije s naslovom: Utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost u hotelijerstvu,

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Marija Kaštelan Mrak. U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u radu citirala sam i povezala s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autorica dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Sanda Grudić Kvasić

U Rijeci, 04. 07. 2018.