

KORELACIJA STILOVA LIDERSTVA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH

CORRELATION OF LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE RETENTION

Mirzeta Bojičić*
Jamila Jaganjac**

SAŽETAK

Liderstvo je u velikoj mjeri povezano s motivacijom i kao takvo utiče na fluktuaciju i zadržavanje zaposlenih. Lider uspostavlja planove, ima sposobnost predviđanja i dijagnosticiranja posljedica budućih događanja, te rješava kompleksna pitanja motivacije zaposlenih. Zadržavanje zaposlenih podrazumijeva različite akcije i strategije koje kompanija razvija kako bi zadržala zaposlene unutar kompanije. Unutar ovih strategija, liderstvo se smatra jednim od glavnih faktora koji mogu promovirati dugoročno zadržavanje. Istraživanje Work Institute iz 2020. godine pokazalo je da je ponašanje lidera na drugom mjestu razloga napuštanja organizacije.

Pitanje zadržavanja i lojalnosti zaposlenih ne odnosi se samo na primjenu adekvatnih motivacionih tehnika, već i na uklanjanje demotivatora, kao što su stilovi liderstva koji ne omogućavaju dostizanje kompanijskih ciljeva aktiviranjem intrinzične i ekstrinzične motivacije zaposlenih. Ovaj rad analizira glavna obilježja transformacijskog i transakcijskog liderstva. Istraživanjem u odabranoj kompaniji ispituju se stavovi zaposlenih i menadžera u pogledu stila liderstva koji se primjenjuje, kao i glavnih faktora fluktuacije. Primjenom Pearsonovog koeficijenta korelacije, testira se hipoteza da transformacijsko liderstvo ima pozitivan korelacioni odnos sa zadržavanjem zaposlenih.

Ključne riječi: liderstvo, fluktuacija, zadržavanje zaposlenih

*Mirzeta Bojičić; magistar ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, e-mail: mirzetabojjic@live.com

**Jamila Jaganjac; prof. dr., Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, vanredni profesor, e-mail: jamila.jaganjac@unvi.edu.ba

ABSTRACT

Leadership is largely related to motivation and, as such, influences employee turnover and retention. A leader establishes plans, predicts and diagnoses the consequences of future events, and solves complex issues of employee motivation. Employee retention implies various actions and strategies that the company develops to retain employees. Within these strategies, leadership is considered one of the main factors that can promote long-term retention. A 2020 Work Institute survey found that leadership behaviour is one of the leading reasons for employee turnover.

The issue of employee retention and loyalty is not only related to the application of adequate motivational techniques, but also to resolving demotivators, such as leadership styles that do not enable the achievement of company goals by activating the intrinsic and extrinsic motivation of employees. This paper analyzes the main characteristics of transformational and transactional leadership. The research in the selected company examines the attitudes of employees and managers regarding the applied leadership style and the main turnover factors. Using Pearson's correlation coefficient, the hypothesis that transformational leadership has a positive correlation with employee retention is tested.

Keywords: leadership, turnover, employee retention

UVOD

U ovom radu se elaborira pojam liderstva, vrste liderskih stilova i njihov uticaj na motivaciju i zadržavanje zaposlenih. Upoređeni su rezultati provedenog istraživanja sa podacima dobivenim sekundarnim istraživanjem, utvrđena korelacija stilova liderstva i zadržavanja zaposlenih, te date preporuke za unapređenje modela upravljanja ljudskim resursima. Kako na fluktuaciju zaposlenih, pored motivacionih sistema, mogućnosti unaprijeđenja znanja i sistema nagrađivanja, utiču i stilovi liderstva, lider može biti glavni motivator ili demotivator promjena i inovacija u organizaciji. To ključne radnike može vezati za organizaciju ili dovesti do namjere napuštanja iste.

Prema Bajraktarević, Bajraktarević i Solaković (2013, str. 17) liderstvo je sposobnost motiviranja grupe ljudi u smjeru postizanja zajedničkih ciljeva, prilikom kojeg se stvara red u okruženju, kreiranjem strukture odnosa sa drugim ljudima, postavljanjem organizacionih ciljeva i koordiniranjem napora pojedinaca i grupa ka ovim ciljevima. Liderstvo je spoj vještina i sposobnosti koje vođa koristi u procesu utvrđivanja pravaca oganizacije, usmjeravanja, motiviranja i inspiriranja grupe, te postizanja ciljeva kompanije planiranjem, organiziranjem, upravljanjem i kontrolom. Istraživanja pokazuju da se liderstvo može naučiti i da se mogu usvojiti ključne karakteristike dobrog lidera, a prema Stimpsonu i Farquharsonu (2010) to su: želja za uspjehom i samopouzdanje, sposobnost proaktivnog razmišljanja, kreativnost i ohrabivanje drugih da urade isto.

Prema Northouse liderstvo može biti usmjereno na zadatke (ciljeve) i na zaposlene (njihove odnose). Prema Yuklu (2010) može biti inicirano snagom i kompetencijama lidera, snagom sljedbenika i snagom situacije i kohezije tima. Nematerijalne strategije koje lideri

koriste, zajedno sa materijalnim strategijama, čine motivacijski sistem putem kojeg nastoje da privuku i zadrže kvalitetne ljudske resurse u organizaciji. Njega čini obogaćivanje posla, rotacija posla, proširivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, specifične nagrade i vrijednovanja, razvoj karijere i drugo, sve ovisno od tipologije i osobina lidera i njegovog uticaja na retenciju zaposlenih.

1. TEORIJSKA OSNOVA

1.1. Karakteristike i stilovi liderstva

Peter Northouse (2008) definira liderstvo kao proces u kojem pojedinac utiče na grupu pojedinaca da postignu zajednički cilj. Uzimajući u obzir turbulentnost promjena ekonomskog i društvenog okruženja, razvoj lidera je ključno pitanje našeg vremena. Stilovi liderstva se razlikuju po specifičnim obilježjima i načinu na koji vođe komuniciraju ciljeve svoje organizacije sa grupom. Prema Burns (2012) liderstvo se ispoljava kada pojedinci mobilisu institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi pobudili, angažovali i zadovoljili motive sljedbenika. Prema Kotteru (2001) liderstvo donosi promjene, stvara se sistem funkcioniranja organizacije na potpuno novom nivou, kako bi se iskoristile nove mogućnosti. Sa stanovišta osobina lidera njihove ključne karakteristike su: inteligencija, karakternost, harizmatičnost, samopouzdanje, entuzijizam i pobjednički duh, predanost, optimističnost, komunikativnost, stručnost, proaktivnost i preuzimanje rizika, odgovornost, pouzdanost, povjerenje, društvenost, emocionalna stabilnost i neprestano usvajanje novih znanja i vještina. Savremeni trendovi upravljanja su pokazali da su karakteristike i stavovi lidera važni u izboru tehnika upravljanja, ali njihova snaga ili slabost mogu biti ključna varijabla koja određuje model ponašanja, izbor stila i uspješnost liderstva.

U literaturi se pominje više podjela liderstva, pa se razlikuje autoritativni i participativni stil. Autoritativni stil se bazira na formalnom autoritetu, kontroli i uticaju potencijalnih pozitivnih i negativnih sankcija i fokusiran je na zadatke. Participativni stil se bazira na timskom radu i povjerenju. Pored ove podjele u literaturi se mogu naći klasični i posebni stilovi liderstva. U klasične ubrajamo autokratski, demokratski, te liberalni stil liderstva sa "laissez faire" stilom kao njegovim krajnjim oblikom. Autokratski se može podijeliti na harizmatički i paternalistički. Oba koriste autoritet u odlučivanju s razlikom visokog nivoa dominacije kod prvog i fokusa lidera na viziju preduzeća i rezultatima kod drugog stila. Demokratski stil njeguje saradnju na svim nivoima i rezultira visokom produktivnošću. Kako ovi stilovi imaju različit uticaj na razvoj intelektualnog kapitala u organizacijama, u radu se istražuje koji od stilova liderstva ima najznačajniji uticaj na retenciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Suština transakcijskog liderstva je u razmjeni motivacije sljedbenika, njihove efektivnosti i produktivnosti za resurse i nagrade lidera bazirane na legitimnoj moći (Šehić i Penava, 2007). Ovaj stil obično ne teži kulturnim promjenama u organizaciji i radi u okviru zadane kulture, zaposleni postižu ciljeve nagradama i kaznama, motivacija je pretežno materijalna, zadržava status quo (Arumugam, Rahman, Maideen i Arumugam, 2019). Fokusiran je na implementaciju vizije i ciljeva organizacije, motivira sljedbenike ukazujući na njihove interese i obećava razmjenu beneficija. Prednost transakcijskog liderstva je u tome

što se lider fokusira na tehnološke promjene i posjedovanje tehničkih vještina, ali nedostatak je u tome što ovaj lider poklanja malo pažnje ljudima i njihovom razvoju, te nije mnogo usredsređen na rješavanje problema (Abbas i Asghar, 2010). Ovaj vid vodstva se odražava kroz uvjetno nagrađivanje (usmjereno na podsticanje poželjnog ponašanja) i upravljanje po potrebi (lider intervenira kada uoči neprihvatljivo ponašanje).

Aktivno upravljanje podrazumijeva traženje nepravilnosti i uspostavljanje pravila kako bi se izvršila korekcija. Suštinu ovog liderstva čini razmjena između lidera i sljedbenika. Studija Gerstnera i Daya kojom se istražuje korelacija između LMX teorije (Leader-Member Exchange) i performansi kompanije, ukazuje "na značajne korelacije između LMX i varijabli kao što su rezultati na poslu, zadovoljstvo nadređenim, ukupno zadovoljstvo članova, njihova posvećenost poslu, konflikt uloga, identitet uloga, kompetentnost članova, te napuštanje kompanije" (Šehić, 2007). Ovaj stil vodstva nije učinkovit kod organizacija koje nemaju uobičajeni, strukturirani tok aktivnosti, već se očekuje viši nivo inventivnosti i proaktivnog djelovanja.

Burns (2012) koncept liderstva u kojem lider i sljedbenici pomažu jedni drugima da dođu na viši nivo motivacije i morala, stvarajući promjene u životu ljudi i organizacije, naziva transformacijskim liderstvom. Motivacijom i učinkom na moral ono pokreće pozitivne promjene u pojedincima, sa ciljem razvoja njihovih liderskih sposobnosti. Ovaj lider potiče nove ideje i organizacijsku kulturu u kojoj zaposleni postižu ciljeve vođeni organizacijskim i vlastitim razvojem, pri čemu im pruža individualnu podršku. Transformacijski lider podiže moral i povezuje osjećaj zaposlenih sa ciljevima i identitetom organizacije, podstiče preuzimanje odgovornosti i inicijative, te usklađuje zaposlene sa zadacima kojima jača njihove kompetencije.

U praksi se kombiniraju različiti stilovi liderstva, od kojih je uvijek jedan prepoznat kao dominantan. Različiti stilovi liderstva različito utiču na motiviranje zaposlenih, ovisno o tome da li lider odluke donosi sam ili sa timom, koje izvore moći pri tome koristi, te da li ima sposobnost prilagodbe prilikama u okruženju.

1.2. Liderstvo kao faktor fluktuacije

Značajna varijabla liderstva je emocionalna inteligencija vođe, obzirom da lideri sa izraženom moći razumijevanja emocija i njihovog usmjeravanja imaju bolju sposobnost adaptacije na promjene u okruženju. Kako odlučujuću konkurentnost budućih organizacija čini znanje i razvoj ideja i inovacija, uticaj lidera predstavlja značajan faktor u procesu savremenog upravljanja znanjem i motiviranju zaposlenih za postizanje boljih individualnih i organizacionih performansi. Lideri pak trebaju da razviju multitalentiranost i sposobnost razumijevanja izazova pred kojima se nalazi njihov biznis.

Istraživanje Work Institute (2020) je pokazalo da je ponašanje lidera na drugom mjestu razloga napuštanja organizacije, a u savremeno doba najčešće analizirani su transakcijsko i transformacijsko liderstvo. Rezultati Deloitte (2019) istraživanja govore da je osamdeset posto ispitanika navelo da je liderstvo važno ili vrlo važno pitanje, te da se lideri 21. vijeka suočavaju s jedinstvenim i novim zahtjevima, a da bi bili efikasni moraju primijeniti inovativan način obavljanja tradicionalnog posla.

Rezultati studije Univerziteta Mičigen su potvrdile da su najproduktivnije grupe zaposlenih upravo bile one u kojima su lideri bili orijentisani na radnike, u kojima se njeguju dobri odnosi između lidera i zaposlenih, u kojima se preferira grupno odlučivanje, u kojima su lideri podsticali radnike da postavljaju i ostvaruju visoke standarde (Radivojević, 2017).

Rezultati jednog od istraživanja ukazuju na to da stil liderstva, uz ostale faktore flukutacije, zauzima značajno mjesto među razlozima napuštanja kompanije (Griffeth, Hom i Gaertner, 2000). Uspostavom produktivnog okruženja lideri treba da omoguće ljudskim resursima da usvojenim znanjima i vještinama generiraju inovacije i stvaraju novu konkurentnsku prednost organizacije. To zahtjeva lidere koji imaju sposobnost da sagledaju novi kontekst, koriste nove ključne kompetencije, prihvate nesigurnost, te razumiju tehnologiju budućnosti, kao što su digitalne, kognitivne, pa čak i tehnologije vođene umjetnom inteligencijom (Deloitte 2019).

1.3. Uticaj stila liderstva na motivaciju zaposlenih

S obzirom da motivacija i zadovoljstvo zaposlenih direktno utiču na efektivnost, proces motivacije zaposlenih treba da bude usmjeren ka ostvarenju organizacionih ciljeva, dok sistem motivacije treba da bude usmjeren na optimalno angažovanje zaposlenih uzimajući u obzir njihove potrebe (Ćulafić i sar., 2021). Lideri sistemom nagrađivanja i različitim oblicima materijalnih i nematerijalnih kompenzacija jačaju efekat motivacije i podstiču dalji profesionalni razvoj zaposlenih i stvaranje lidera budućnosti, stoga je tip vodstva ključna varijabla u ovom procesu. Kada lider kreira učeće okruženje u kojem vlada distributivna pravda bazirana na kompetencijama i učinku, razvija kreativnost i djeluje proaktivno, ostvaruju se uslovi za rast i razvoj zaposlenih, njihovu integraciju, transformiranje u lidere budućnosti i njihovo trajno zadržavanje u organizaciji. Motivacija je pretpostavka ciljno orijentiranog djelovanja i ponašanja ljudi, te stoga, iz perspektive menadžmenta ljudskih resursa, ključni faktor za primjenu strategije kojom se utiče na povećanje poslovnih rezultata (Rahimić, 2010, str. 99).

Prema Jaganjac (2014, str. 99), cilj motivacionih strategija je omogućiti svakom radniku da dostigne vlastiti i kompanijski cilj, kako bi potencijal bio transformisan u rezultat i proizveo vrijednost. Praksa je pokazala jaču posvećenost zaposlenih u postizanju ciljeva organizacije onda kada očekuju nagradu za njihovo dostizanje. Potrebe koje su od velikog značaja za menadžment su one koje je Maslow definirao kao potrebe za poštovanjem i potrebe za samopotvrđivanjem. Obzirom da se rijetko zadovoljavaju, motiviraju težnju prema nečemu većem. Po teoriji postavljanja ciljeva teški ciljevi imaju jaku motivacionu snagu jer vrše unutarnji podsticaj, istrajnost i izdržljivost zaposlenih.

Pravednost u organizaciji utiče na motivaciju zaposlenih, uspostavlja poredak i podstiče angažiranost (Rahimić, 2010). Što je veći broj zaposlenih uvjereno u pravednost sistema nagrađivanja u organizaciji, to je nivo motivacije veći. Faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih mogu uključivati probleme s naknadama (Wang i Seifert, 2017), stilom vođenja (De Beer, Tims i Bakker, 2016), sudjelovanjem u donošenju odluka (Zhang, 2016), fleksibilnost (Origo i Pagani, 2008). Uspjeh u pronalasku odgovarajućeg modela nagrađivanja zaposlenih je u pozitivnoj korelaciji sa dostizanjem poslovnih ciljeva i konkurentnosti kompanije. Performanse i kvalitet upravljanja su uslovljeni time da li lideri

njeguju praksu kroz sistem konsenzusa, ili pojačanu kontrolu i prisilu; podstiču li pojedince i timove ka samostalnom upravljanju performansama; podstiču li razvoj liderstva u organizaciji i identifikaciju menadžera sa liderskim potencijalom (Radić i Radić, 2015).

Liderstvo koje se bazira na upravljanju pomoću ciljeva jača osjećaj sudionništva zaposlenih i doprinosa u dostizanju ciljeva organizacije, a time i veću motiviranost, angažman i manju potrebu za kontrolom. Znanja, sposobnosti, vještine i iskustva zaposlenih u procesima rada iz implicitnog konvertiraju u eksplicitna znanja i ona se uključuju u različite forme strukturalnog kapitala koje je u vlasništvu kompanije (Jaganjac i sar., 2018). Ključnu ulogu u tom procesu imaju kompetencije lidera u prepoznavanju potencijala korištenja savremene HR analitike i sistematske identifikacije i kvantifikacije ljudi pokretača poslovnih procesa, što je posebnobilo izraženo tokom aktuelne globalne pandemije. Kako se krećemo ka post-pandemijskom svijetu, ova sposobnost će sve više dobijati na značaju, jer rastuća potreba i popularnost hibridnih radnih mjesta (Van Vulpen, 2021), automatizacija procesa i digitalizacije, zahtjevaju multidisciplinarna znanja i napredne kompetencije zaposlenih i menadžera u procesu stvaranja produktivnih organizacija budućnosti.

Lideri budućnosti stvaraju učeće organizacije znanja i inovacija, jer inoviranje znanja i usvajanje stručnih kompetencija imaju jak motivirajući efekat na zaposlene, pa postizanjem ciljeva organizacije, osim što ostvaruju svoj profesionalni potencijal, dostižu isamoaktualizaciju, posebno u slučaju postizanja ciljeva koji imaju veliku intrinzičnu vrijednost (Rupčić i Žic, 2012).

2. METODOLOGIJA

Primarno istraživanje zasnovano je na ispitivanju stavova rukovodilaca i zaposlenih kompanije "Argeta" d.o.o. Sarajevo, članice "Atlantic Grupe", o stilu liderstva koji se primjenjuje u kompaniji. Ispitana je i korelacija stilova liderstva i zadržavanja zaposlenih. Ispitana su 64 zaposlena, od kojih 12 menadžera zaposlenih na rukovodećim pozicijama u kompaniji, u intervalu od 01.07.2021. do 01.10.2021. godine putem Google forms.

U radu se ispituje hipoteza: Transformacijsko liderstvo ima pozitivan korelacioni odnos sa zadržavanjem zaposlenih. Za istraživanje su korišteni anketni upitnici, obrađeni u statističkom programu SPSS.20 i analizirani primjenom: deskriptivne statistike, Pearsonovog koeficijenta korelacije, T – testa.

3. ANALIZA REZULTATA I DISKUSIJA

U skladu sa rezultatima provedenog istraživanja, ispitanici se uglavnom slažu sa postavljenom tvrdnjom da je liderstvo u njihovoj kompaniji transakcijsko, što podrazumjeva da djeluje u okviru zadane kulture, zaposleni postižu ciljeve temeljene na nagrađivanju i kažnjavanju, motivacija je pretežno materijalna, te se zadržava status quo. Ukupna prosječna ocjena ispitanika iznosi 3,75, uz relativno prihvatljiv stepen odstupanja oko prosječne ocjene. Sa ovom tvrdnjom se u većoj mjeri slažu ispitanici sa operativnog nivoa, dok T-test pokazuje da razlika koja postoji između odgovora ispitanika nije statistički značajna.

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da su stavovi ispitanika po pitanju tvrdnje da je liderstvo u njihovoj kompaniji transformacijsko slični, a ukupna prosječna vrijednost odgovora od 3,2 to i pokazuje. Odgovori ispitanika iz dvije različite skupine su međusobno slični što pokazuje i T - test. Sličnog su stava, kao i kod prethodnog, da je liderstvo u njihovoj kompaniji laissez-faire, sa ukupnom prosječnom ocjenom, također, 3,2. T - test je i u ovom slučaju pokazao da razlika koja postoji između dvije ispitane skupine nije statistički značajna.

Tabela1: Stil liderstva i zadržavanje zaposlenih

Report							
Vrsta radnog mjesta		Liderstvo u našoj kompaniji je transakcijsko	Liderstvo u našoj kompaniji je transformacijsko	Liderstvo u našoj kompaniji je laissez-faire	Nemam namjeru mijenjati posao	Razmišljam o promjeni posla	Preporučio bih svog poslodavca potencijalnim radnicima
Operativna	Mean	3.8462	3.3077	3.3462	3.0385	3.3462	3.3333
	N	52	52	52	52	52	48
	Std. Deviation	.87188	1.21330	1.11820	1.17091	1.00751	1.32622
Rukovodeća	Mean	3.3333	3.1667	2.8000	4.0000	2.6667	3.8333
	N	12	12	10	12	12	12
	Std. Deviation	1.55700	1.40346	1.03280	1.04447	1.30268	1.26730
T test		Ne postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,124 > 0,05$	Ne postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,726 > 0,05$	Ne postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,158 > 0,05$	Postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,011 < 0,05$	Postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,049 < 0,05$	Ne postoji značajna statistička razlika između ispitanih skupina, jer je $p = 0,224 > 0,05$
Total	Mean	3.7500	3.2813	3.2581	3.2188	3.2188	3.4333
	N	64	64	62	64	64	60
	Std. Deviation	1.03892	1.24044	1.11525	1.20144	1.09063	1.31956

Izvor: obrada autora u statističkom paketu SPSS.20

Kada je u pitanju tvrdnja da ispitanici nemaju namjeru da mijenjaju posao, ukupna prosječna ocjena na skali od 1 do 5 iznosila je blizu 3,2. Interesantno je da su se ispitanici koji rade na rukovodećim pozicijama složili sa ovom tvrdnjom, dok ispitanici sa operativnog nivoa imaju podijeljeno mišljenje po pitanju navedene tvrdnje. Prema tome, primjetna je razlika između ove dvije skupine ispitanih, pa je T - test pokazao da je razlika koja postoji između ispitanih skupina statistički značajna.

Slično prethodnom odgovoru, ispitanici operativnog nivoa su odgovorili da u malo mjeri razmišljaju o promjeni posla, dok su ispitanici rukovodećeg nivoa, sa ukupnom prosječnom ocjenom 2,6 odgovorili da ne razmišljaju u smjeru promjene posla kojeg trenutno obavljaju. Prema tome, T - test je pokazao da je razlika koja postoji između ispitanih skupina statistički značajna. Ispitanici operativnog nivoa imaju podjeljeno mišljenje kada je u pitanju tvrdnja da bi preporučili svog poslodavca potencijalnim zaposlenicima, dok su ispitanici koji rade na rukovodećim pozicijama odgovorili potvrdno, odnosno, da bi preporučili svog poslodavca potencijalnim zaposlenim. Prosječna ocjena obje skupine iznosi 3,4. T - test je pokazao da razlika koja postoji između dvije ispitane skupine nije statistički značajna.

Tabela 2: Korelacija između zadržavanja zaposlenih i transformacijskog i transakcijskog liderstva

Correlations				
		Nemam namjeru mjenjati posao	Liderstvo u našoj kompaniji je transformacijsko	Liderstvo u našoj kompaniji je transakcijsko
Nemam namjeru mjenjati posao	Pearson Correlation	1	.541	-.286*
	Sig. (2-tailed)		.046	.022
	N	64	64	64
Liderstvo u našoj kompaniji je transformacijsko	Pearson Correlation	.541	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.046		.000
	N	64	64	64
Liderstvo u našoj kompaniji je transakcijsko	Pearson Correlation	-.286*	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	
	N	64	64	64
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Izvor: obrada autora u statističkom paketu SPSS.20

Prema rezultatima Pearsonovog koeficijenta korelacije može se zaključiti da postoji pozitivna korelacija između zadržavanja zaposlenih i transformacijskog liderstva, dok postoji negativna korelacija između zadržavanja zaposlenih i transakcijskog liderstva, te se potvrđuje

hipoteza rada: Transformacijsko liderstvo ima pozitivan korelacioni odnos sa zadržavanjem zaposlenih.

Kada se uporede transakcijsko i transformacijsko liderstvo, rezultati studije (Dvir, Eden, Avolio i Shamir, 2002), potvrđuju da lideri koji pokazuju ponašanje transformacijskog liderstva pozitivno utiču na razvoj sljedbenika i na njihove performanse, u mnogo većoj mjeri nego lideri s transakcijskim ponašanjem. Rezultati dobiveni istraživanjem Judgea i Piccola (2004) su pokazali pozitivan korelacioni odnos između transformacijskog stila liderstva i zadovoljstva sljedbenika liderom, zadovoljstva sljedbenika poslom, motivacije sljedbenika i zadržavanja zaposlenih. Tian, Iqbal, Akhtar, Sikandar, Anwar i Khan (2020) su utvrdili da transformacijsko liderstvo kroz uvjerljivu viziju, postizanje ciljeva, rješavanje problema i obuku i razvoj zaposlenih pozitivno utiče na zadržavanje zaposlenih. Da transformacijsko liderstvo igra vitalnu ulogu u zadržavanju zaposlenih utvrdila su i istraživanja Covella, McCarthy, Kaifi i Cocoran (2017), kao i Antonakis i House (2014). Razlog tome je i činjenica da se transformacijsko liderstvo, prema Einola i Alvesson (2019), manifestira kroz intelektualnu stimulaciju, idealizovani uticaj (artikuliranje vizije i misije), individualiziranu pažnju (razvoj sljedbenika do viših nivoa sposobnosti) i inspiracijsko motiviranje zaposlenih.

Imajući u vidu da se, prema stavovima ispitanika, u istraživanoj kompaniji primjenjuje uglavnom transakcijsko liderstvo, te da postoje razlike u stavovima zaposlenih na operativnim i rukovodećim radnim mjestima u pogledu namjere ili razmišljanja o promjeni posla, te da su stavovi o preporukama potencijalnim zaposlenicima u pogledu zaposlenja u kompaniji podijeljeni, može se zaključiti da su glavne slabosti upravljanja ljudskim resursima vezane za operativni nivo.

Nedostatak intelektualne stimulacije od strane rukovodeće strukture, motivacija pretežno bazirana na razmjeni materijalnih beneficija, te slaba usmjerenost na razvoj zaposlenih i nematerijalno motiviranje, kao temeljne karakteristike transakcijskog liderstva, mogu u dugom roku dovesti do pada motivacije zaposlenih i potencijalno dovesti do napuštanja kompanije. Fluktuacije zaposlenika odražavaju se na kontinuitet koncepta upravljanja znanjem i razvoja inovativnih kapaciteta organizacije, te dolazi do gubitka individualnog znanja i smanjena kapaciteta kompanijskog znanja. Iako transakcijsko liderstvo putem sistema materijalnog nagrađivanja može povećati produktivnost, te je u domeni dostizanja kratkoročnih kompanijskih ciljeva u određenoj mjeri i potrebno, nužno je napraviti iskorak u pravcu unapređenja komunikacije između operativnog i rukovodećeg nivoa, ispitati zadovoljstvo zaposlenika i utvrditi kritične tačke nezadovoljstva, revidirati sistem materijalnih i nematerijalnih poticaja, sistem ulaganja u unapređenje znanja, kompetencija i vještina zaposlenih, odnosno uspostaviti adekvatnu dvosmjernu razmjenu vrijednosti.

ZAKLJUČAK

Ljudski resurs je nosilac ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizaciona klima, kreirana od strane lidera na način da se zaposleni tretiraju kao saradnici i partneri. Neka od, u radu navedenih, istraživanja su pokazala pozitivan korelacioni odnos između određenih osobina vođa i liderstva. Ipak, ovo nisu osobine svakog lidera i ne postaje lider svako ko posjeduje ove osobine. Pored

prethodno pomenutih osobina, u konsultovanoj literaturi se kao osobine važne za efektivno liderstvo pominju odlučnost, analitičnost, elokventnost, spremnost na izazove, tolerancija, hrabrost, ambicioznost, sposobnost kontrole i postizanje željenih rezultata, energičnost, pronicljivost, spremnost na kompromis, okrenutost budućnosti, sposobnost stvaranja kooperativnog okruženja, otvorenost za ideje i inovacije.

Iako međusobno isprepletene i bez strogih granica, stilove liderstva ipak odlikuju njihova specifična obilježja i način na koji vrše uticaj na ljudske resurse, inoviranje znanja i zadržavanja zaposlenih. Istraživanja drugih autora, pomenuta u teorijskom dijelu i diskusiji, ukazuju na iste rezultate koji su dobijeni provedenim primarnim istaživanjem među zaposlenim fabrike "Argeta" d.o.o., a koja se odnose na značaj vrste liderstva za motivaciju i zadržavanje zaposlenih. Lideri adekvatnim sistemom nagrađivanja i različitim oblicima materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, jačaju efekat motivacije i podstiču dalji profesionalni razvoj zaposlenih i stvaranje lidera budućnosti, stoga je tip vodstva značajna varijabla u ovom procesu. Stoga je akcenat ovog rada je na razvoju transformacijskog liderstva, a sve u cilju podizanja morala zaposlenih, afirmiranja interakcijske pravednosti, te razvoja novih ideja.

Za dostizanje punog potencijala ljudskih resursa i njihovog zadržavanja je potrebna dinamična organizaciona kultura koju generira upravo uticaj transformacijskog liderstva u organizaciji. Ono podstiče inoviranje znanja i usvajanje ključnih kompetencija za dostizanje ciljeva organizacije, samoaktualizaciju ključnih radnika i razvoj njihovog punog potencijala, što ima trajan motivirajući učinak na njihovo zadržavanje.

LITERATURA

1. Abbas, W., & Asghar I. (2010). The Role Of Leadership In Organizational Change Relating The Successful Organizational Change To Visionary And Innovative Leadership. Master Thesis. Faculty Of Engineering And Sustainable Development. <https://docplayer.net/786533-The-role-of-leadership-in-organizational-change-relating-the-successful-organizational-change-to-visionary-and-innovative-leadership.html> pristup (28.07.2021.)
2. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *Leadersh. Quarterly*. Vol 25 No4, str. 746–771. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.005
3. Arumugam, T., Rahman, A., Maideen, M., & Arumugam, S.(2019). Examining the Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on Employee Satisfaction in Conglomerate Companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol 7. No-5S, str. 152-158
4. Bajraktarević, J., Bajraktarević, F., & Solaković, Š. (2013). *Organizaciono ponašanje*. Sarajevo: Avery d.o.o.
5. Burns, J.M. (2012), *Leadership*. N.Y: Open Road Media, 13 izdanje
6. Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., & Cocoran, D. (2017). Leadership's Role in Employee Retention. *Business Management Dynamics*. Vol.7, No.5, str. 1-15
7. Čulafić, S.; Janovac, T.; Jovanović, S.V.; Tadić, J.; Jaganjac, J.; Milošević, A.; Bibić, A. State Incentives and Sustainable Motivation System in the Health Sector. *Sustainability* **2021**, *13*, 13592. <https://doi.org/10.3390/su132413592>

8. De Beer, L.T., Tims, M., & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Vol. 19. No 3. str. 400-412 DOI: 10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7
9. Deloitte Insights (2019). Deloitte Global Human Capital Trend. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf> pristup (29.05.2021.)
10. Deloitte (2019). Deloitte Global Human Capital Trend. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf> pristupljeno pristup (29.05.2021.)
11. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*. Vol 45 No 4, str. 735–744
12. Einola, K., & Alvesson, M. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*. Vol. 30. No 4, str. 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
13. Erik van Vulpen. What is HR analytics? <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/#What>. Pristup (01.08.2021.)
14. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*. Vol 26, No. 3, str 463-488 <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
15. Jaganjac, J. (2014). Upravljanje intelektualnim kapitalom u kompanijama. Banja Luka: Markos design&print studio.
16. Jaganjac, J., Pulić, A., Handžić, M., Virijević Jovanović, S., & Radovanović, L. (2018). Strateško upravljanje intelektualnim kapitalom i znanjem. Vitez: Sveučilište "Vitez"
17. Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89. No 5, str. 755–768
18. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do> pristup (29.05.2021.)
19. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do> pristup (29.05.2021.)
20. Northouse, P. G.(2008). Liderstvo, teorija i praksa. Beograd: Data status.
21. Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*. Vol. 29. No 6. str, 539-566 <https://doi.org/10.1108/01437720810904211>
22. Radić, V., & Radić, N. (2015). Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije. Paper presented at Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research. doi:10.15308/Synthesis-2015-353-358
23. Radivojević, N. (2017) Menadžment i preduzetništvo. Visoka Tehnička Škola Strukovnih Studija Kragujevac. <https://vts.edu.rs/wp-content/uploads/2017/05/Liderstvo.pdf> pristupljeno (10.08.2021.)
24. Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.

25. Rupčić, N., & Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem-suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 3 No.2, str. 21-28 <https://hrcak.srce.hr/96977>
26. Stimpson, P., & Farquharson, A. (2010). *Business Studies: People in Organisations*. UK: Cambridge University Press. Second edition, str.144.
27. Šehić, Dž., & Penava S. (2007). *Leadership*. Sarajevo. Ekonomski fakultet u Sarajevu. XIII izdanje, str.186
28. Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organisations*. London: Pearson. 7th Edition
29. Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Sikandar, A.Q., Anwa R, F., & Khan, A.A.S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontier of Pshycology*. 17 March, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
30. Zhang, Y.J. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. Vol 4. No2. str, 85-91 DOI: 10.4236/jhrss.2016.42010
31. Wang, W., & Seifert, R. (2017). Pay reductions and work attitudes: the moderating effect of employee involvement practices. *Employee Relations*. Vol. 39. No7, str. 935-950 DOI: 10.1108/ER-04-2016-0078
32. Work Institute (2020). Retention report 2020. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institute%202020%20Retention%20Report.pdf> ,str. 12 pristupljeno (20.05.2021.)