

Doc. dr. Aldina Leto

**Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru (BiH) / University „Džemal
Bijedić“ Mostar (BiH)**

Nastavnički fakultet / Faculty of Education

aldina.let@unmo.ba

Prof. dr. Mirna Marković

Univerzitet u Sarajevu (BiH) / University of Sarajevo (BiH)

Filozofski fakultet / Faculty of Philosophy

mirna.markovic@ff.unsa.ba

UDK / UDC 005.32:004

Izvorni naučni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 15. 09. 2025.

Prihvaćeno / Accepted: 05. 12. 2025.

TRANSFORMACIJSKO I TRANSAKCIJSKO RUKOVOĐENJE U PREDIKCIJI RADNOG ANGAŽMANA: NALAZI IZ IT SEKTORA

TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN PREDICTING WORK ENGAGEMENT: FINDINGS FROM THE IT SECTOR

Sažetak:

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati efekte transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja na nivo radnog angažmana zaposlenih u IT sektoru. IT industriju karakterišu dinamično i promjenjivo radno okruženje, visoka stopa fluktuacije, te potreba za inovacijama, kreativnošću i timskim radom, zbog čega je stil rukovođenja ključan za motivaciju i angažman zaposlenih. Istraživanje je provedeno na uzorku od 334 zaposlenika IT sektora u Bosni i Hercegovini. Stilovi rukovođenja mjerili su se pomoću TLI skale, a radni angažman Utrecht skalom radnog angažmana. Rezultati su pokazali snažnu pozitivnu korelaciju između transformacijskog stila rukovođenja i radnog angažmana, dok je transakcijski stil imao slabiju, ali i dalje značajnu pozitivnu korelaciju. Međutim, hijerarhijska regresijska analiza ukazala je na značajnu prediktivnu snagu transformacijskog stila i negativan efekat transakcijskog stila na radni angažman kada su oba stila uzeta u obzir istovremeno. Ovi nalazi naglašavaju važnost usmjerenosti na razvoj transformacijskog rukovođenja kao ključnog faktora za povećanje radnog angažmana u IT sektoru. Dobijeni rezultati ukazuju na važnost strateškog razvoja liderskih kompetencija unutar IT sektora, pri čemu bi se fokus trebao staviti na osnaživanje transformacijskih praksi rukovođenja. Takav pristup može značajno doprinijeti povećanju nivoa radnog angažmana zaposlenih, što je ključno za održavanje konkurentnosti i inovativnosti u ovom sektoru.

Ključne riječi: *stil rukovođenja, radni angažman, IT sektor, transformacijski stil rukovođenja, transakcijski stil rukovođenja*

Summary:

The aim of this study was to examine the effects of transformational and transactional leadership styles on work engagement in the IT sector. The IT industry is characterized by a dynamic and rapidly changing work environment, high turnover rates, and a strong need for innovation, creativity, and teamwork, making leadership style crucial for employee motivation and engagement. The study was conducted with a sample of 334 employees from the IT sector in Bosnia and Herzegovina. Leadership styles were measured using the TLI scale, and work engagement was assessed using the Utrecht Work Engagement Scale. The results revealed a strong positive correlation between transformational leadership style and work engagement, while the transactional leadership style showed a weaker but still significant positive correlation. However, hierarchical regression analysis indicated a significant predictive power of the transformational leadership style and a negative effect of the transactional leadership style on work engagement when both styles were considered simultaneously. These findings emphasize the importance of focusing on the development of transformational leadership as a key factor in enhancing work engagement within the IT sector. The results highlight the importance of strategically developing leadership competencies within the IT sector, with a focus on strengthening transformational leadership practices. Such an approach can significantly contribute to increasing work engagement levels, which is crucial for maintaining competitiveness and innovation in this sector.

Keywords: *leadership style, work engagement, IT sector, transformational leadership style, transactional leadership style*

1. Uvod

U savremenom poslovnom okruženju, posebno u dinamičnim i brzorastućim industrijama poput informacijskih tehnologija (IT), kvalitet rukovođenja postaje jedan od ključnih faktora organizacijskog uspjeha. Organizacije koje teže inovacijama, agilnosti i konkurentnosti sve više prepoznaju važnost stilova rukovođenja koji ne samo da upravljaju procesima, već i aktivno utiču na motivaciju i radni angažman zaposlenih (Bass, 1999; Yukl, 2013). Radni angažman predstavlja pozitivno afektivno-kognitivno stanje povezano sa poslom, a karakterišu ga tri osnovne dimenzije: energičnost (*eng. vigor*), posvećenost (*eng. dedication*) i apsorpcija (*eng. absorption*) (Schaufeli i sar., 2002). Istraživanja su pokazala da viši nivoi radnog angažmana doprinose većoj produktivnosti, kreativnosti, zadovoljstvu poslom, kao i nižoj stopi fluktuacije i odsustva s posla (Bakker i Demerouti, 2008). Stil rukovođenja može igrati ključnu ulogu u oblikovanju radnog angažmana. Transformacijski

stil rukovođenja, koji podrazumijeva inspiraciju, intelektualnu stimulaciju i individualiziranu podršku, posebno se ističe kao pozitivan prediktor radnog angažmana (Bass i Riggio, 2006). Suprotno tome, transakcijski stil temelji se na nagradama i pravilima, i iako može doprinijeti efikasnosti, često ne podstiče istu emocionalnu i psihološku posvećenost zaposlenih (Avolio i Bass, 2004).

U IT sektoru, gdje se od zaposlenih očekuje visok nivo autonomije, rješavanje složenih problema i stalna inovacija, uloga vođe postaje još važnija. Ipak, istraživanja koja se bave povezanosti stilova rukovođenja i radnog angažmana u ovom specifičnom sektoru su još uvijek relativno rijetka, posebno u kontekstu zemalja jugoistočne Europe. Uprkos rastućem značaju IT sektora i visokim zahtjevima koji se postavljaju pred zaposlene, u literaturi još uvijek postoji ograničen broj studija koje ispituju kako stilovi rukovođenja utiču na psihološke ishode zaposlenih, poput radnog angažmana, u ovom specifičnom kontekstu. S obzirom na to da IT sektor zahtijeva visok nivo autonomije, motivacije i kreativnosti, identifikacija stila rukovođenja koji najbolje podstiče radni angažman zaposlenih predstavlja važan naučni i praktični izazov. Posebno je važno razumjeti da li i u kojoj mjeri transformacijsko i transakcijsko rukovođenje doprinose radnom angažmanu u ovom okruženju. Polazeći od toga, cilj je ovog istraživanja bio da se ispita u kojoj mjeri transformacijski i transakcijski stil rukovođenja doprinose radnom angažmanu zaposlenih u IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Generalno, cilj istraživanja bio je ispitati povezanost transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja sa radnim angažmanom zaposlenih u IT sektoru. Poseban fokus stavljen je na ispitivanje relativnog doprinosa oba stila rukovođenja u predikciji radnog angažmana zaposlenih. Na ovaj način se nastojalo odgovoriti na uočeni nedostatak u literaturi i ponuditi empirijski utemeljena saznanja u ovoj oblasti.

2. Pregled literature

2.1. Transformacijski i transakcijski stil rukovođenja

Transformacijsko rukovođenje opisuje se kao proces u kojem vođe podstiču, motivišu i inspirišu zaposlene da premaše vlastita očekivanja i ostvare ciljeve koji su u skladu s interesima organizacije (Bass i Riggio, 2006). Ovaj stil prema Bassovom (1999) modelu uključuje četiri dimenzije: idealizirani uticaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualiziranu brigu. Transformacijske vođe utiču na unutrašnju motivaciju zaposlenih, razvijaju njihovo povjerenje i osjećaj svrhe, što direktno doprinosi višem nivou radnog angažmana (Tims i sar., 2011).

S druge strane, transakcijsko rukovođenje temelji se na principu razmjene, vođa nagrađuje zaposlene za ispunjenje konkretnih zadataka i pridržavanje pravila (Bass, 1999). Iako ovaj stil može doprinijeti kratkoročnoj efikasnosti i jasnoći uloga, on često ne podstiče dublju emocionalnu posvećenost niti kreativnost (Judge i Piccolo, 2004). Transakcijske vođe obično se fokusiraju na korekciju grešaka, praćenje performansi i standardizaciju procesa.

2.2. Rukovođenje u IT sektoru

Posao u IT industriji ogleda se u kreativnoj primjeni tehnologija u oblasti dizajna, održavanju softvera, zaštiti sigurnosnih podataka, pri čemu se koristi mnogo programskih alata. IT industrije užurbano grade jaku uslužnu industriju, što dovodi do inovativnih promjena u samom radu, a to se reflektira na posao kao i na zaposlenike. Budući da se najveći dio radnih zadataka u IT industriji odnosi na rješavanje vrlo konkretnih, često kompleksnih izazova zadaci sa kojima se susreću zaposleni često su vrlo raznoliki i jedinstveni. Od zaposlenih se očekuje da na ovakve izazove odgovore pravovremeno, što ponekad podrazumijeva vrlo intenzivnu dinamiku rokova koja može prouzročiti znatnu količinu stresa. U praksi to znači da je potrebno osigurati viši nivo receptivnosti zaposlenih na nadolazeće promjene i kontinuirano raditi na stvaranju pretpostavki za to da se, uprkos stalnim promjenama, zaposlenici sve vrijeme osjećaju osnaženim i spremnim adekvatno odreagovati na takve promjene, ali i da u cijelom tom procesu održe pozitivno organizacijsko ponašanje kao što je radni angažman.

Obzirom na prirodu posla, u IT sektoru veliku ulogu ima vođa sektora. Ne koriste sve organizacije iste stilove za svoju postojeću poslovnu praksu, neki koriste stilove koji su u skladu sa organizacijskim potrebama. Posebno u eri digitalizacije dolazi do promjena u rukovođenju, te se u IT sektoru tradicionalna uloga vođe proširuje sa savremenim modelima rukovođenja (Cortellazzo i sar., 2017). Tradicionalna uloga vođe temeljila se na strožim planovima i linearnim procesima, što je dovodilo do određenih ograničenja u takvom pristupu. Stoga se u IT sektoru sve više zagovara savremeniji agilni pristup koji promovira fleksibilnost, timsku saradnju, brze promjene i neprestano unapređenje radne učinkovitosti (Jularić, 2023). Håkanssoni i sar. (2018, prema Antolović, 2022) smatraju da su vještine vođe temeljene na tradicionalnim društvenim vještinama poput aktivnog slušanja i donošenja odluka, podržane dodatnim vještinama poput brze povratne informacije i sposobnosti provedbe. Antolović (2022:29) navodi „vodstvo u eri digitalizacije drastično se promijenilo zbog poboljšanja u komunikaciji, saradnji i dinamici angažmana”. Dakle, digitalizacija u organizaciji prije svega je transformirala način na koji funkcioniše organizacija, a trenutna tržišna

dinamika potpuno je kontrolisana digitaliziranim procesom uz podršku vođe. Kultura strateškog upravljanja se također promjenila. Ariyani i Hidayati (2018, prema Antolović, 2022) smatraju da vođe u IT sektoru pružaju zaposlenicima više prilika, koje mogu biti ekonomske i socijalne prirode. Sama strategija ovakvog upravljanja dovodi do boljeg odnosa organizacija-zaposlenik. Araujo i sar. (2021, prema Antolović, 2022) ističu da je rad sve više kognitivno složeniji, utemeljeniji i ovisan o društvenim vještinama, te da je odnos između vođe i zaposlenika iznimno važan.

Holten i Brenner (2015) smatraju da odgovarajući stil rukovođenja značajno olakšava tranziciju organizacijskih promjena, posebno danas kada je digitalizacija toliko napredovala. Isti autori naglašavaju važnost transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja u IT sektoru, smatrajući da transformacijske vođe pružaju primjere drugima, nadahnjuju zaposlene da budu uspješni, razvijaju zajedničku viziju i motivišu zaposlenike. S druge strane uloga transakcijskog vođe odnosi se na transakciju između vođe i zaposlenika. U tom odnosu fokus je na ostvarivanju cilja, gdje će se za dobro obavljen posao dobiti nagrada, a za loše obavljen posao će uslijediti kazna. Razlike između ova dva stila moraju se uravnotežiti na način da ne odvlače pažnju od organizacijskih prioriteta i da pružaju okvir rukovođenja koji će ponuditi pozitivne rezultate tokom procesa promjena (Baskarada i sar., 2016, prema Antolović, 2022). To je jako važno obzirom da je IT sektor podložan čestim promjenama i inovacijama u radu.

Biti vođa u IT sektoru veoma je izazovan posao zato što ovaj sektor danas igra važnu ulogu u poslovnim i ekonomskim procesima, te je i jedan od najbrže rastućih sektora u svijetu. Ovaj sektor je neizostavan dio modernog gospodarstva i predstavlja središnju ulogu u razvoju inovativnosti i konkurentnosti na tržištu rada. Priroda ovog posla ogleda se i u brznoj implementaciji novih tehnologija, a od vođe u IT sektoru očekuje se da posjeduje posebne vještine koje uključuju prvenstveno znanje iz oblasti informatike, razvoja softvera, sistema za upravljanje bazama podataka, kao i sposobnost upravljanja resursima, komunikacijske vještine i vještine efikasnog planiranja (Jularić, 2023).

2.3. Radni angažman

Koncept radnog angažmana definiran je kao stanje visoke energije, posvećenosti i apsorpcije u vezi sa radnim zadacima (Schaufeli i sar., 2002). Za razliku od tradicionalnih mjera zadovoljstva poslom, radni angažman podrazumijeva aktivnu psihološku prisutnost zaposlenog u poslu, što se pokazalo kao ključan prediktor radne učinkovitosti, odanosti organizaciji i

niskog nivoa izgaranja (Maslach i Leiter, 2008). Jedan od najvažnijih organizacijskih resursa koji doprinosi većem radnom angažmanu jeste kvalitet rukovođenja (Bakker i Demerouti, 2007). Vođe koji pružaju podršku, razvojne prilike i inspiraciju mogu znatno povećati psihološku prisutnost i motivaciju zaposlenih.

Historijski korijeni angažmana zaposlenika zasnovani su na razvoju koncepta menadžmenta i prakse rukovođenja (Wren, 1972). Rukovođenje je jako bitan faktor svake organizacije, te predstavlja glavni mehanizam upravljanja organizacijom i poticanja radnog angažmana kod zaposlenika. Vođa, zajedno sa menadžmentom organizacije, nosi odgovornost upravljanja organizacijom, a zaposlenici su ti koji prate upute nadređenih, u skladu sa ciljevima i strategijom organizacije.

Dobra rukovodstvena praksa doprinosi da se razvije vizija i strategija, te da se ona prenese zaposlenicima kako bi se svaki zaposlenik mogao uključiti, te svojim produktivnim radom doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva. Neizostavno je imati plan za odgovarajuće povećanje kvalitete i poboljšanje radne učinkovitosti organizacije, stoga je jako bitna vizija vođe prema kojoj utvrđuju dugoročne ali i kratkoročne ciljeve organizacije. U tom segmentu neizostavna je komunikacija, koja karakterizira dobro rukovođenje. Istraživači se slažu da su komunikacijski procesi glavni faktori organizacijskog uspjeha (Roberts i O'Reilly, 1974., Snyder i Morris, 1984). Zaposlenici koji imaju otvorene linije komunikacije s vođama vjerojatnije će izgraditi efikasne radne odnose, povećati svoju organizacijsku identifikaciju i poboljšati svoj radni angažman te pridonijeti organizacijskoj produktivnosti (Gray i Laidlaw, 2004, Muchinsky, 1977, Tsai i sar., 2009).

Zaposlenici koji iskazuju pozitivnu i otvorenu komunikaciju s vođama također su sposobniji nositi se s velikim organizacijskim promjenama, kao što su otpuštanja i spajanja sa drugim organizacijama (Gopinath, 2000), prijavljuju veću identifikaciju sa organizacijom (Bartels i sar., 2007, Smidts i sar., 2001) i učinkovitije će se nositi sa stresorima na poslu (Stephens i Long, 2000, Tepper, 2007).

Dobra rukovodstvena praksa temelji se osim na potražnji za kvalitetnim kadrovima i na zadržavanju postojećih, talentiranih i motiviranih zaposlenika. Upravo to je ključ za dugoročni uspjeh organizacije. Kada se zaposlenici zadrže u organizaciji oni razvijaju svoja znanja i vještine ali i stvaraju vrijednost organizacije. No, cilj svakog vođe ne bi trebao biti samo privući zaposlenike nego i zadržati ih. Zaposlenik se u organizaciji treba osjećati cijenjeno, trebao bi biti uključen u donošenje odluka, pogotovo onih koji se tiču obavljanja njegovih zadataka, kako bi dosegao visoku razinu angažiranosti. Upravo zato, angažiranost zaposlenika je dvosmjernan proces;

s jedne strane, organizacija mora ulagati napore kako bi angažirala zaposlenike, dok s druge strane, i sam zaposlenik odlučuje o razini svoje angažiranosti koju će zauzvrat pružiti organizaciji (Robinson i sar., 2004).

2.4. Radni angažman zaposlenih u IT sektoru

Sektor informacijskih tehnologija igra ključnu ulogu u razvoju i rastu svake zemlje. Postao je najvažniji kanal komunikacije između ljudi širom svijeta, međutim IT industrija je također izložena vrlo dinamičnom okruženju kojem je potrebna spremnost organizacije da prihvati izazove. Iako se IT sektor brzo razvija i bilježi konstantan rast, visoka stopa fluktuacije zaposlenih nastavlja da stvara problem ovom sektoru, čineći zadržavanje resursa radne snage ključnim izazovom. Zahtjevno radno okruženje, kratki rokovi, nulta tolerancija na greške i propuste u radu, noćne smjene u kombinaciji s visokim aspiracijama mlade radne snage samo su neki uzroci problema u ovoj industriji (Gupta, 2009, prema Chaudhary i sar., 2017). U tom kontekstu radni angažman dobija sve veći značaj u IT sektoru. Pažljiv uvid u glavne pokretače angažmana mogao bi obezbjediti organizacijama održivu konkurentsku prednost jer angažman utiče na produktivnost, zadržavanje zaposlenika i finansijski doprinos sektoru. Prema istraživanju Manunjath i sar. (2018), angažman zaposlenika u IT sektoru je složeniji u odnosu na druge sektore, te zaključuju da bi stoga posebnu pažnju trebalo obratiti na osmišljavanje programa koji će poticati veći angažman ovih zaposlenika. Isti autori navode da ovi programi trebaju osigurati kvalitetno provedeno vrijeme na radnom mjestu vrijeme za zaposlenike, program podrške angažmanu žena u IT sektoru, premostiti generacijski jaz te uključiti nagrade i priznanja za zaposlenike.

Provedena su mnoga istraživanja s ciljem identifikacije prediktora angažmana zaposlenika, kao i ispitivanja odnosa angažmana zaposlenih sa organizacionom posvećenošću, zadovoljstvom poslom, motivacijom, stresom, podrškom saradnika i organizacije, rukovođenjem i drugim organizacijskim segmentima. Ali, trendovi u nastajanju i njihov uticaj na angažman zaposlenih u IT industriji tek treba da se istraže (Manunjath i sar., 2018). Istraživanje Gujral i Jain (2013) provedeno na zaposlenicima IT sektora pokazalo je da su rukovođenje, radna uloga, nagrade i priznanja snažni pokretači angažmana kod ovih zaposlenika. Također istraživanje (Wojcik-Karpacz, 2018) pokazuje relativno visok nivo radnog angažmana kod zaposlenih u IT sektoru. U istraživanju Chaudarty i sar. (2017) utvrđeno je da je nivo radnog angažmana među zaposlenima u IT sektoru na Tajlandu nešto viši od onih među zaposlenima u Indiji. Nadalje prema istraživanju Delibašić (2024), koje je provedeno u Bosni i Hercegovini pokazalo se da je radni angažman zaposlenih

u IT sektoru umjeren. Mansoor i sar. (2016) u svom istraživanju dobili su rezultate prema kojima komunikacija, timski rad i saradnja, značajnost posla, upravljanje organizacijom, te učenje i razvoj, imaju pozitivan i značajan uticaj na angažman zaposlenih. Dakle, dobra rukovodstvena praksa i pozitivna organizacijska klima mogu biti ključan faktor u poticanju angažmana zaposlenika što će dovesti do postizanja kvalitetnih poslovnih rezultata. Organizacije bi trebale uložiti napore u stvaranju pozitivne organizacijske klime i razvijanju odgovarajućih stilova rukovođenja koji će podržati produktivno radno okruženje kroz veći angažman zaposlenih.

2.5. Povezanost stilova rukovođenja i radnog angažmana

Empirijska istraživanja ukazuju da transformacijski stil rukovođenja ima konzistentnu i snažnu pozitivnu povezanost s radnim angažmanom (Zhu i sar., 2009; Breevaart i sar., 2014). Zaposleni koji percipiraju svoje nadređene kao transformacijske vođe pokazuju više entuzijazma, osjećaja svrhe i profesionalnog ispunjenja. Angažiranost zaposlenika posebno se razvija u prisutnosti snažnog transformacijskog rukovođenja. I jedno i drugo intenzivno se istražuju unutar radnog okruženja, s obzirom na njihov značajan utjecaj na organizacijsku dinamiku. Transformacijski stil vođenja potiče i osnažuje posvećenost zaposlenika radu i organizaciji (Avey i sar., 2008, prema Ghafoor i sar., 2011). Osim toga, angažirani zaposlenici češće pokazuju višu razinu lojalnosti prema poslodavcu (Avolio i sar., 2004, prema Ghafoor i sar., 2011).

S druge strane, transakcijski stil rukovođenja, koji se oslanja na vanjske nagrade, pohvale i kazne kao način motivacije, ima ograničeniji utjecaj na radni angažman. Transakcijske vođe upravljaju zaposlenicima kroz jasnu razmjenu: "ako obaviš svoj posao, dobit ćeš nagradu". Takav pristup naglašava operativnu učinkovitost i postizanje kratkoročnih ciljeva, ali zanemaruje emocionalnu i profesionalnu podršku zaposlenicima koja je potrebna za dugoročno povećanje radnog angažmana (Khan i sar., 2014).

Judge i Piccolo (2004) kroz svoju meta-analizu različitih stilova rukovođenja također potvrđuju da transakcijski stil rukovođenja ima pozitivan, ali umjeren utjecaj na angažman, naročito u situacijama gdje su ciljevi jasno postavljeni i gdje je angažman usmjeren na izvršenje specifičnih zadataka u zamjenu za nagrade ili pohvale. Dakle, transakcijski stil može imati pozitivan, ali često ograničen uticaj, jer se fokusira na vanjsku motivaciju i operativnu efikasnost (Khan i sar., 2014). Nalaz o niskom radnom angažmanu pod transakcijskim stilom rukovođenja u skladu je s rezultatima drugih istraživanja, poput onog As-Sadeqa i Khouryja (2006), koji su izvijestili da su pod transakcijskim rukovođenjem spremnost da se uloži dodatni napor, učinkovitost i

zadovoljstvo zaposlenika bili vrlo niski (Zhang i sar., 2014). Isti autori dobivene rezultate objašnjavaju time što transakcijski stil rukovođenja stavlja naglasak na vanjske nagrade i ugovornu razmjenu, što rezultira nižim nivoom radnog angažmana.

3. Hipoteze istraživanja

Predhodne studije raspravljale su o odnosu između stilova rukovođenja i radnog angažmana. Kada je u pitanju odnos transformacijskog stila rukovođenja i radne angažiranosti zaposlenika istraživanje Matuha (2021) pokazalo je da transformacijski stil rukovođenja najviše doprinosi angažiranosti zaposlenika, dok transakcijski i laissez-faire stil rukovođenja dovodi do manjeg nivoa radne angažiranosti. Razlog tome vjerojatno leži u tome što takav, transformacijski vođa uzima u obzir benefite zaposlenika, njihovo blagostanje i zadovoljstvo, cijeni njihovo mišljenje i uključuje ih u odluke (Matuha, 2021). Isti autor smatra da se radni angažman zaposlenika povećava kada je transformacijsko rukovođenje snažno. Shuck i Herd (2012:64) u svom istraživanju navode da bi "transformacijsko rukovođenje moglo biti prikladno za poticanje radnog angažmana". U skladu s tim, istraživanje Tims i sar. (2011) pokazalo je da transformacijsko rukovođenje ima pozitivan odnos s radnim angažmanom zaposlenika. Konkretno, zaposlenici postaju više radno angažirani kada transformacijski vođa jača optimizam, odgovornost, smislenost i inovativno ponašanje zaposlenih (Aryee i sar., 2012). Mossovo istraživanje (2008), pokazalo je da zaposlenici postaju energičniji na radnom mjestu kada vođe pruže emocionalnu podršku i odaju priznanje zaposlenicima za njih.

Nadalje istraživanje Than i sar. (2022) je pokazalo da je transformacijski stil rukovođenja statistički značajno pozitivno povezan sa radnim angažmanom u većoj mjeri nego sa transakcijskim stilom rukovođenja. Iste rezultate pokazalo je i istraživanje Giau i Hung (2018). Također rezultati istraživanja Devi (2016) je pokazalo da postoji značajna pozitivna korelacija između transakcijskog rukovođenja i angažmana zaposlenika, kao i između transformacijskog rukovođenja i angažmana zaposlenika. Također je utvrđeno da je transformacijski stil rukovođenja snažniji prediktor angažmana zaposlenika u poređenju s transakcijskim stilom rukovođenja (Devi, 2016). Meta-analiza Chrisian i sar. (2011) utjecaja rukovođenja na radni angažman pokazala je da transformacijski stil rukovođenja ima značajno jaču povezanost sa angažmanom zaposlenika u odnosu na transakcijski stil. S obzirom na sve navedeno pretpostavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Transformacijski stil rukovođenja pozitivno je povezan sa radnim angažmanom zaposlenih u IT sektoru.

H2: Transakcijski stil rukovođenja pozitivno je povezan sa radnim angažmanom zaposlenih u IT sektoru

H3: Transformacijski stil rukovođenja predstavlja snažniji prediktor radnog angažmana u odnosu na transakcijski stil.

4. Metodologija istraživanja

4.1. Uzorak

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 334 zaposlenika u IT sektoru koji djeluju na području Bosne i Hercegovine. U uzorak su uključeni programeri, dizajneri, projekt menadžeri i ostali zaposleni koji rade u timovima pod nadzorom direktnih nadređenih. Podaci su prikupljeni putem online upitnika, koji je distribuiran putem e-maila i društvenih mreža. Učesnicima je prilikom poziva na učešće naglašeno da je istraživanje anonimno, dobrovoljno i da u svakom trenutku mogu odustati od popunjavanja upitnika bez posljedica.

Kako bi se prevenirali društveno poželjni odgovori, učesnicima je jasno istaknuto da ne postoje tačni ili „poželjni“ odgovori te da su svi odgovori povjerljivi i koriste se isključivo u istraživačke svrhe. Također, u upitniku nisu prikupljeni nikakvi identifikacijski podaci, čime je dodatno osigurana anonimnost učesnika.

4.2. Mjerni instrumenti

Upitnik sociodemografskih i radnih karakteristika

Upitnik sociodemografskih i radnih karakteristika pripremljen je za potrebe ovog istraživanja. Ovaj upitnik sadržavao je sedam pitanja koja se odnose na sljedeće podatke o učesnicima: spol, dob, stepen obrazovanja, veličina sektora u kojem učesnici trenutno rade, vrsta ugovora i ukupni radni staž.

Skala stilova rukovođenja (eng. Transformational Leadership Inventory - TLI, Podsakoff i sar. 1990)

Autori skale stilova rukovođenja su Podsakoff i sar. (1990). Prevedena skala preuzeta je od Grabovac (2021). Skala se sastoji od 28 tvrdnji na sedam subskala od kojih se šest odnosi na transformacijski stil rukovođenja: *artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvatanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija* i jedna, *potencijalne nagrade*, na transakcijski stil

rukovođenja. Dvadeset tri čestice čine transformacijski stil, a pet čestica pripadaju transakcijskom stilu rukovođenja. Tri čestice se obrnuto boduju, dvije koje pripadaju transformacijskom stilu rukovođenja („Djeluje ne uzimajući u obzir moje osjećaje „i „U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje lične osjećaje“) i jedna čestica koja pripada transakcijskom stilu rukovođenja („Često ne priznaje dobro obavljen posao“). Prije provedbe same analize definirane su obrnute tvrdnje putem rekodiranja. Riječ je o skali Likertova tipa od sedam stepeni (od 1- uopće se ne slažem do 7- izrazito se slažem), na kojoj ispitanici procjenjuju u kojoj mjeri se slažu sa svakom od navedenih tvrdnji. Viši rezultat ukazuje na veću prisutnost karakteristika transformacijskog odnosno transakcijskog stila rukovođenja njihovog nadređenog. Pouzdanost unutarne konzistencije Cronbach α ove skale se pokazuje visokom kroz različita istraživanja. Tako je na primjer Grabovac (2021) dobila da pouzdanost iznosi $\alpha=.95$ za transformacijski stil rukovođenja, a $\alpha=.87$ za transakcijski stil rukovođenja.

Utrecht skala radnog angažmana (eng. *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*, Schaufeli i sar., 2002)

Radni angažman zaposlenika mjereno je Utrecht skalom radnog angažmana Schaufeli i saradnika (2002). Postoje dvije verzije ove skale, duža i kraća verzija. Duža verzija sastoji se od 17 čestica, a kraća od devet čestica. Za potrebe ovog istraživanja korištena je kratka skala od devet čestica. Prilikom pripreme mjernog instrumenta primijenjena je metoda dvostrukog prevođenja s ciljem osiguranja jezične i sadržajne ekvivalentnosti u odnosu na originalnu verziju upitnika. Najprije su dvije nezavisne osobe prevele originalni upitnik s engleskog na bosanski jezik. Nakon toga je izvršena komparacija i usklađivanje prijevoda, čime je formirana jedinstvena verzija. Ta verzija je zatim prevedena natrag na engleski jezik (povratni prijevod), a dobiveni tekst upoređen je s izvornikom radi provjere preciznosti i dosljednosti značenja svake čestice.

Autori skale, Schaufeli i sar. (2002) smatraju da se kratka skala radnog angažmana može mjeriti kao trodimenzionalan konstrukt, ali i kao kompozitni rezultat cijele skale, odnosno jednodimenzionalan konstrukt. Riječ je o skali Likertovog tipa koja sadrži 5 stepeni (od 1-uopće se ne slažem, do 5- u potpunosti se slažem) čime viši rezultat inicira veću radnu angažiranost. Pouzdanost unutarne konzistencije Cronbach α se pokazuje zadovoljavajućom kroz različita istraživanja. Tako su, na primjer, Durán i sar. (2004) dobili da ova pouzdanost iznosi $\alpha=.84$, a Schaufeli i Bakker, (2004) $\alpha=.90$. Ova skala za potrebe ovog istraživanja korištena je kao jednodimenzionalni konstrukt.

4.3. Sociodemografska slika uzorka

U nastavku je prikazan tabelarni prikaz spolne i dobne strukture učesnika ovog istraživanja (Tabela 1).

Tabela 1.

Spol i dob učesnika

	Broj	Procenti (%)
Spol		
Muški	189	56.6
Ženski	145	43.4
Dob		
do 30 godina	84	25,1
31-40	146	43.7
41-50	102	30,5
51-60	2	0.6
Ukupno	334	100

Napomena. (% = procenat).

U narednoj tabeli dat je pregled strukture učesnika prema nivou obrazovanja. Kako možemo primjetiti najviše učesnika je sa završenim dodiplomskim studijem, a najmanje učesnika za završenom trogodišnjom srednjom školom (Tabela 2).

Tabela 2.

Struktura učesnika u glavnom istraživanju prema nivou obrazovanja

Nivo obrazovanja	Frekvencije	Procenti
	<i>f</i>	<i>%</i>
Trogodišnja srednja škola	2	0.6
Četverogodišnja srednja škola	83	24.9
Dvogodišnji diplomski	16	4.8

Nivo obrazovanja	Frekvencije	Procenti
	<i>f</i>	%
Dodiplomski (I ciklus)	studij 148	44.3
Postdiplomski (II ciklus)	studij 81	24.3
Doktorski (III ciklus)	studij 4	1.2
Ukupno	334	100

Napomena. (f=frekvencije, %= procenti).

U narednoj tabeli prikazana je struktura učesnika prema veličini sektora u kojem su zaposleni. Kao što se može vidjeti najviše je učesnika zaposleno u malom sektoru, a najmanje u mikro sektoru (Tabela 3).

Tabela 3.

Veličina sektora u kojem su zaposleni učesnici

Veličina sektora	Broj ispitanika	Procenti (%)
Mikro sektor	31	9.3
Mali sektor	120	35.9
Srednji sektor	93	27.8
<i>Veliki sektor</i>	<i>90</i>	<i>26.9</i>

Napomena. (Mikro sektor=do 10 zaposlenika, mali sektor=do 50 zaposlenika, srednji sektor=do 250 zaposlenika, veliki sektor=više od 250 zaposlenih).

Većina učesnika u istraživanju izjasnila se da ima ugovor o radu na neodređeno (73.1%). Sedamdeset učesnika (21%) ima ugovor o radu na određeno, a devet (2.7%) učesnika ima ugovor o djelu. Sedam učesnika (2.1%) ima studentski ugovor, a najmanje učesnika (1.2%) je sa ugovorom za stručno usavršavanje.

Kada je u pitanju dužina radnog staža najviše učesnika ima do 2 godine staža u sektoru u kojem trenutno rade (40.7%). Nakon toga 121 (36.2%) učesnik se izjasnio da ima od 2 do 5 godina radnog staža. Od 6 do 10 godina radnog staža ima 51 (15.3%) učesnik, a od 11 do 20 godina radnog staža imaju 24 učesnika (7.2%). Najmanje učesnika (0.6%) je sa više od 20 godina radnog staža.

3.3. Postupak istraživanja

Istraživanje je obuhvatilo namjerni uzorak zaposlenika iz IT sektora na području Bosne i Hercegovine. Putem weba pronađene su organizacije koje posluju na prostoru Bosne i Hercegovine, te je većina njih kontaktirana putem telefona. Nakon dobivenog pristanka, svim organizacijama poslan je e-mail sa linkom upitnika koji je pripremljen u Google formi. Također, veliki broj molbi za popunjavanje upitnika poslan je putem poslovne društvene mreže LinkedIn. Dakle, primijenjeno je uzorkovanje snježne grude jer su inicijalni kontakti u poslanom pozivu za sudjelovanjem u istraživanju zamoljeni da prosljede anketu i drugim saradnicima iz svoje organizacije.

Učesnicima su ponuđene sve bitne informacije u vezi s ciljem istraživanja, uslovima učešća kao i načinom ispunjavanja upitnika. Precizirano je da je učešće dobrovoljno te da će odgovori biti povjerljivi i korišteni isključivo u svrhu ovog istraživanja.

4. Rezultati istraživanja

Prije provedbe glavnih analiza provjereni su preduslovi za njihovu implementaciju. Kolmogorov-Smirnovim testom su utvrđena manja odstupanja od normalne raspodjele. Stoga je provjerena asimetričnost i zakrivljenost distribucija, pri čemu je dobiveno da su vrijednosti unutar granica -2 do 2 (Tabachnick i Fidel, 2012), odnosno i u granicama nešto strožijeg kriterija -1 do 1 (Dancey i Reidy, 2011, prema Hasanagić, 2019) čime je zadovoljen kriterij za provedbu parametrijskih testova (Tabela 4).

Također, kako bi se stekao osnovni uvid u distribuciju varijabli istraživanja, prikazane su mjere deskriptivne statistike za radni angažman zaposlenih, transakcijski stil rukovođenja i transformacijski stil rukovođenja. Prosječan rezultat na skali radnog angažmana iznosi $M = 35.76$ ($SD = 9.65$), pri čemu se vrijednosti kreću u rasponu od 2 do 54. Dobijeni rezultat ukazuje na umjeren do viši nivo angažiranosti zaposlenih u IT sektoru. Distribucija rezultata pokazuje blagu negativnu asimetriju ($Skewness = -0.431$), što sugerise da je veći broj zaposlenih iznad prosječnog nivoa angažmana (Tabela 4).

Za transakcijski stil rukovođenja prosječna vrijednost iznosi $M = 19.06$ ($SD = 7.14$), sa rasponom od 4 do 28. Ovi rezultati ukazuju na to da se transakcijski stil rukovođenja pojavljuje u umjerenom intenzitetu, pri čemu su distribucije blago negativno asimetrične ($Skewness = -0.524$) (Tabela 4).

Važno je napomenuti da su aritmetičke sredine (M) i standardne devijacije (SD) prikazane kao zbirne vrijednosti (sumarni rezultati) svih čestica skale, a ne kao prosječne vrijednosti po pojedinačnoj čestici.

Transformacijski stil rukovođenja pokazuje najviše prosječne vrijednosti ($M = 103.11$, $SD = 24.31$), uz raspon od 23 do 140. Ovi nalazi potvrđuju da su vođe u IT sektoru u najvećoj mjeri percipirani kao transformacijski orijentisani, što je u skladu s teorijskim postavkama o značaju ovog stila u inovativnim i kognitivno-intenzivnim organizacijama. Distribucija rezultata je blago negativna ($Skewness = -0.833$), a standardna devijacija ukazuje na izražene razlike u stepenu transformacijskog rukovođenja među različitim vođama.

Tabela 4.

Deskriptivni pokazatelji glavnih varijabli

	N	Min.	Max.	M	Sd.	Asimetričnost (skewness)	Zakrivljenost (kurtosis)
Radni angažman	334	2.00	54.00	35.7	9.65	-.431	-.124
Transakcijski stil	334	4.00	28.00	19.05	7.14	-.524	-.848
Transformacijski stil	334	23.00	140.00	103.11	24.30	-.833	-.420

Napomena. N=broj ispitanika, Min= minimalna vrijednost, max=maksimalna vrijednost, M=aritmetička sredina, Sd=standardna devijacija

Kako bi se ispitala prva i druga hipoteza, korišten je Pearsonov koeficijent korelacije (Tabela 5). Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i radnog angažmana ($r = .53$, $p < .01$), što je u skladu sa pretpostavljenom prvom hipotezom. Također, rezultati su pokazali i statistički značajnu pozitivnu povezanost između transakcijskog stila rukovođenja i radnog angažmana ($r = .26$, $p < .05$). Ipak, uočava se da je ova povezanost znatno slabija u odnosu na povezanost s transformacijskim stilom, što je u skladu s trećom hipotezom kojom se pretpostavljalo da će transformacijski stil imati jaču povezanost s radnim angažmanom nego transakcijski stil.

Dakle, dobiveni rezultati sugeriraju da su oba stila rukovođenja povezani s višim nivoima radnog angažmana zaposlenika, ali da je ta povezanost izraženija u slučaju transformacijskog stila.

Tabela 5.

Pearsonov koeficijent korelacije

	Transakcijski stil	Transformacijski stil
Radni angažman	.26*	.53**

Napomena. ** $p < .01$, * $p < .05$

Da bi se ispitala relativna važnost oba stila rukovođenja u predikciji radnog angažmana, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati (Tabela 6) ukazuju na značajnu ulogu oba stila, pri čemu se, kada su istovremeno uključeni u model, transformacijski stil rukovođenja pokazao kao pozitivan, a transakcijski stil kao negativan prediktor radnog angažmana zaposlenika. Ovi nalazi upućuju na to da, iako oba stila pojedinačno pozitivno koreliraju s angažmanom, njihova prediktivna vrijednost se razlikuje kada se uzimaju u obzir istovremeno u okviru istog regresijskog modela, što upućuje na prisutnost supresijskog efekta. Supresijski efekt u ovom kontekstu podrazumijeva da uključivanje oba prediktora u model razotkriva odnose koji nisu vidljivi kada se promatraju odvojeno.

Tabela 6.

Hijerarhijska regresijska analiza prediktora radnog angažmana

Korak	Prediktori	b	S.E	β	t	p	R ²
1	Transakcijski	-	0.18	-.20	-2.11	.035	.14
		0.38					
2	Transformacijski	0.61	0.09	.52	6.78	.000	.40

Napomena. b=nestandardizirani koeficijent, S.E=standardna pogreška prognoze, β =standardizirani koeficijent, p=nivo značajnosti, R²=koeficijent determinacije.

5. Diskusija

Vardo i Gavrić (2020) ukazuju da savremeno rukovođenje ulazi u novu eru u kojoj organizacije zasnovane na znanju postaju ključni akteri društvenih i ekonomskih procesa. U takvom kontekstu, uloga vođe postaje sve zahtjevnija, posebno u pogledu privlačenja i zadržavanja kompetentnih zaposlenika. Vođe imaju značajan uticaj na ukupnu efektivnost organizacije, što dodatno naglašava važnost njihove sposobnosti da inspirišu, motivišu i strateški usmjere timove ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Budući da je IT sektor najproduktivniji i sektor koji se najbrže razvija u svijetu, jedna od kontroverzi u ovoj industriji poslovanja jeste i velika fluktuacija zaposlenih. Stoga

organizacije nastoje da osiguraju sve uslove zaposlenicima kako bi ih zadržali na radnom mjestu. Međutim cilj nije samo zadržati zaposlene nego i angažirati da bolje i produktivnije rade. U tom kontekstu veliku ulogu imaju vođe. Bešić, Hirt i Rahimić (2024) u svome istraživanju smatraju da su zaposlenici više radno angažirani kada je vođa usklađen s njihovim potrebama i kada se promjene na radnom mjestu jasno iskomuniciraju. Također, kada je riječ o angažiranosti zaposlenika, istraživanja pokazuju da zaposleni cijene sigurnost zaposlenja (Kožo, 2020). Vođe svojim načinom poslovanja postavljaju standarde i inspirišu svoje zaposlenike da daju maksimum. Uvođenjem mehanizama kao što su inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, transparentna komunikacija i mogućnosti za profesionalni razvoj, postiže se viši nivo radnog angažmana zaposlenih.

Angažiranost zaposlenih predstavlja ključni faktor za uspjeh organizacije jer direktno utiče na produktivnost, zadovoljstvo na radu i smanjenje fluktuacije kadrova. Kada su zaposleni angažirani, oni su motivisani da daju svoj maksimum, što doprinosi ostvarivanju poslovnih ciljeva i stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Schaufeli i Bakker (2004) smatraju da kada je riječ o radnom angažmanu, važno je razumjeti tri ključna aspekta: vigoroznost, posvećenost i apsorpciju. Vigoroznost označava visok nivo energije i mentalne otpornosti tokom rada, što zaposlenima omogućava da se suoče sa izazovima bez gubitka entuzijazma. Posvećenost podrazumijeva snažnu emocionalnu i kognitivnu vezanost za posao, gdje zaposleni osjećaju smisao i ponos u onome što rade. Apsorpcija se odnosi na stanje potpune koncentracije i uronjenosti u radne zadatke, pri čemu vrijeme brzo prolazi, a pažnja ostaje postojano usmjerena na rad Schaufeli i Bakker (2004).

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da transformacijske vođe, koji inspirišu zaposlene, podstiču inovativno razmišljanje i pokazuju individualizovanu brigu, snažno doprinose višem nivou radnog angažmana zaposlenih. Ovaj nalaz potvrđuje rezultate prethodnih istraživanja koja su pokazala da transformacijsko rukovođenje povećava motivaciju, zadovoljstvo poslom i radni angažman (Bass, 1999; Breevaart i sar., 2014). Posebno u IT sektoru, gdje je kreativnost ključna, ovakav stil rukovođenja zaposlenima pruža osjećaj svrhe i autonomije, što dovodi do veće posvećenosti i energije u radu. Shuck i Herd (2012:64) u svom istraživanju navode da bi "transformacijsko rukovođenje moglo biti prikladno za poticanje radnog angažmana". Konzistentno s ovim rezultatima, istraživanje koje su proveli Tims i sar. (2011) također je pokazalo da je transformacijski stil rukovođenja pozitivno povezan sa radnim angažmanom. Konkretno, zaposlenici postaju više radno angažirani kada transformacijski vođa jača optimizam, odgovornost, smislenost i inovativno ponašanje zaposlenih (Aryee i sar., 2012). Mossovo

istraživanje (2008), pokazalo je da zaposlenici postaju energičniji na radnom mjestu kada vođe pruže emocionalnu podršku i odaju priznanje zaposlenicima za njihov doprinos. Dakle, istraživanja dosljedno pokazuju pozitivnu povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i radnog angažmana, pri čemu transformacijski vođa značajno doprinosi podsticanju takvog radnog ponašanja (Purvanova i sar., 2006; Smith i sar., 1983; Sunindijo i sar., 2007). Zaposlenici čiji vođa primjenjuje transformacijski stil rukovođenja imaju tendenciju da se snažno identifikuju sa svojim vođom, što ih potiče da se uključe u ponašanje izvan uloge (Bass, 1985, Podsakoff i sar., 1996). Shodno takvim rezultatima, kao i nalazima dobivenim u ovom istraživanju, za očekivati je da bi transformacijski stil rukovođenja mogao pozitivno utjecati na radna ponašanja zaposlenih u IT sektoru na području Bosne i Hercegovine.

Obzirom na prirodu posla u IT sektoru, jako je važno da zaposleni imaju vođu koji im pomaže da prebrode sve poslovne poteškoće te da im pruži podršku i da vjeruje u njih. Vođe koje primjenjuju transformacijski stil rukovođenja mogu potaknuti zaposlenike u IT sektoru da se upuste u samostalno donošenje odluka jer su obično zaposlenici koji imaju takvog vođu potaknuti da preuzimaju inicijativu i razvijaju vlastite sposobnosti. Transformacijske vođe kroz jasnu viziju i zajedničke ciljeve inspirišu svoje zaposlenike, što povećava njihov entuzijazam i radni angažman. Vođe koje prepoznaju individualne potrebe i sposobnosti zaposlenika, potiču osjećaj vrijednosti i pripadnosti, što dovodi do većeg radnog angažmana i posvećenosti radnim zadacima. U IT sektoru, gdje inovativnost igra ključnu ulogu, transformacijske vođe često pružaju prostor za izražavanje ideja, što također povećava zadovoljstvo i radni angažman. Transformacijske vođe svojim ponašanjem daju primjer altruizma, predanosti organizaciji, timskog duha, čime potiču zaposlenike na slična ponašanja. Uključivanjem zaposlenih u širu viziju organizacije, ali i vrednovanjem njihovih doprinosa, transformacijske vođe stvaraju osjećaj lojalnosti, što motiviše zaposlene da se uključe i u radna ponašanja koja su izvan njihovih radnih uloga. Također, vođe koje primjenjuju transformacijski stil rukovođenja podstiču izgradnju međusobnog povjerenja i saradnje među zaposlenicima čime se povećava spremnost zaposlenika da pruže podršku svojim radnim kolegama, ali i da preuzmu dodatne odgovornosti na radnom mjestu. Zaposlenici u takvom okruženju će se osjećati cijenjenima, motiviranima i angažiranim u organizaciji, što može dovesti do boljih radnih rezultata i manjeg stresa u IT sektoru na području Bosne i Hercegovine.

S druge strane, rezultati također pokazuju da i transakcijski stil rukovođenja pozitivno korelira sa radnim angažmanom, ali u manjoj mjeri nego transformacijski stil. To sugerira da jasno definisani ciljevi, nagrađivanje i kontrola mogu pružiti zaposlenima osjećaj strukture i sigurnosti, što doprinosi

radnom angažmanu, iako ne u onolikoj mjeri kao transformacijski pristup. Ovi nalazi su u skladu sa istraživanjima koja ukazuju da transakcijsko rukovođenje može imati pozitivne efekte u okruženjima sa visokim zahtjevima (Judge i Piccolo, 2004), ali da dugoročno nema isti motivacijski potencijal kao transformacijsko rukovođenje. Transakcijske vođe pažnju pridaju evaluaciji učinka zaposlenih i na temelju toga ih nagrađuju ili kažnjavaju kako bi ih usmjerili (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014). Dakle, transakcijski vođe, oslanjajući se na procjenu radnog učinka, koriste sistem nagrađivanja i kažnjavanja kako bi motivisali zaposlene da ispune ciljeve. Ovakav pristup, koji zaposlenicima omogućava jasnu povratnu informaciju i preciznije definiranje očekivanja od vođe, može značajno smanjiti nesigurnost zaposlenih. Kada vođa jasno predstavi zaposlenicima šta od njih očekuje, kriteriji za kaznu i nagradu postaju transparentni, posredstvom čega se smanjuje stres. S druge strane ovaj način poslovanja može pružiti i osjećaj sigurnosti i kontrole obzirom da će zaposleni znati koje ponašanje se vrednuje i nagrađuje, a koje će imati negativne posljedice.

Nadalje, transformacijski i transakcijski stil rukovođenja ne trebaju se posmatrati kao suprotnosti, odnosno stilovi koji se međusobno isključuju. Ovo shvatanje podupiru i Cardon i sar. (2019) smatrajući da je transformacijski vođa zapravo obogaćeni transakcijski, te naglašavaju da je utjecaj transformacijskog stila rukovođenja dublji budući da se ne ostvaruje samo posredstvom nagrada i kazni već i karizmom. Hooijberg i sar. (1997) sugerišu da učinkovite vođe posjeduju različite karakteristike i oblike ponašanja, te da su sposobni razlikovati i integrirati više dimenzija svog društvenog i fizičkog okruženja kako bi došli do željenog učinka u organizaciji.

Iako su rezultati korelacijske analize pokazali da su i transformacijski i transakcijski stil rukovođenja pozitivno povezani s radnim angažmanom zaposlenika, hijerarhijskom regresijskom analizom se, na temelju standardiziranih beta koeficijenata, pokazao veći doprinos transformacijskog stila u objašnjenju varijanse radnog angažmana, ali bez statističke potvrde razlike. Naime, kada su oba stila istovremeno uključena u model, transformacijski stil je ostao značajan pozitivni prediktor angažmana, dok je transakcijski stil pokazao negativnu povezanost. Ovaj rezultat se može protumačiti kroz prizmu supresijskog efekta, pri čemu zajednička varijansa između dvaju stilova u korelacijskoj analizi prikriva specifične negativne karakteristike transakcijskog stila, koje dolaze do izražaja tek u kontrolisanim uslovima regresijskog modela. Supresijski efekat se javlja kada uključivanje dodatne varijable u model otkriva stvarni (ili "prigušeni") efekat druge varijable koji nije bio očit u bivarijantnoj analizi. U ovom slučaju, pozitivna korelacija transakcijskog stila s radnim angažmanom može biti posljedica

njegove preklapajuće varijanse sa transformacijskim stilom. Kada se transformacijski stil kontroliše u regresiji, tj. drži konstantnim, otkriva se negativan utjecaj transakcijskog stila na radni angažman što znači da su neke karakteristike transakcijskog stila zapravo u suprotnosti s ponašanjima koja podstiču radni angažman, ali su u korelaciji "maskirane" pozitivnim efektima zajedničkih komponenti s transformacijskim stilom.

Ovakavi rezultati mogu se dodatno razumjeti kroz teorijsko razlikovanje transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja. Brema Bassovom modelu totalnog raspona rukovođenja (1990) transformacijsko rukovođenje obuhvata i motivacijske i emocionalne aspekte, kao što su vizija, podrška, inspiracija i razvoj zaposlenika, što su ključni faktori radnog angažmana (Bass i Riggio, 2006; Schaufeli, 2015). S druge strane, transakcijski stil se primarno oslanja na nadzor, nagrađivanje i kažnjavanje na osnovu učinka (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014), bez uključivanja dubljih psiholoških potreba zaposlenika poput autonomije, smislenosti ili pripadnosti. Kada se oba stila istovremeno analiziraju, transformacijski stil "preuzima" motivacijske komponente koje su prethodno možda bile atribuirane i transakcijskom stilu, čime se u regresijskoj analizi otkriva stvarna negativna priroda transakcijskog pristupa u pogledu radnog angažmana zaposlenika. Drugim riječima, kada se kontrolira utjecaj transformacijskog stila, negativne strane transakcijskog pristupa (npr. rigidnost, manjak autonomije, instrumentalni odnosi) dolaze više do izražaja.

Transformacijsko rukovođenje, koje uključuje viziju, inspiraciju i individualizirani pristup zaposlenicima, može imati snažniji i stabilniji uticaj na angažman, jer se temelji na intrinzičnoj motivaciji i emocionalnoj povezanosti sa radom. Za razliku od toga, transakcijski stil, iako može imati kratkoročne pozitivne efekte putem nagrada i kontrole, u odsustvu transformacijskih elemenata može djelovati ograničavajuće ili mehanički, što se potencijalno negativno odražava na angažman kada se analiziraju oba stila istovremeno. Ipak, učinkovitost ovog pristupa može biti ograničena kada je riječ o dugoročnom poticanju radnog angažmana zaposlenika. Dugoročno, transakcijsko rukovođenje ne može podstaći duboku motivaciju, emocionalnu povezanost s poslom i kreativnost, kao što to može transformacijski stil. Stoga, iako transakcijski stil može biti koristan kao osnovni organizacijski okvir, za istinski visok radni angažman i motivaciju zaposlenika posebno u kontekstu IT sektora transformacijsko rukovođenje ostaje ključni faktor.

Sveukupno, rezultati ovog istraživanja dodatno potvrđuju da stil rukovođenja ima ključnu ulogu u oblikovanju radnog angažmana. Organizacije koje žele povećati angažman svojih zaposlenika trebale bi ulagati u razvoj transformacijskih vođa – onih koji inspirišu, podržavaju i razvijaju potencijale

svojih zaposlenika. Istovremeno, iako transakcijski stil može biti koristan u određenim situacijama, pretjerano oslanjanje na njega može imati ograničen ili čak negativan efekat na radni angažman posebno kada su očekivanja zaposlenika usmjerena na rast, autonomiju i smislenost posla.

Zaključak

Istraživanje je potvrdilo da stil rukovođenja ima značajan efekat na radni angažman zaposlenih u IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Transformacijski stil rukovođenja pokazao se kao snažan i pozitivan prediktor angažmana, dok je transakcijski stil, uprkos početnoj pozitivnoj korelaciji, u multivarijantnoj analizi imao negativan efekat. Ovi nalazi upućuju na ograničenu učinkovitost rukovođenja zasnovanog isključivo na nagrađivanju i kažnjavanju, te ističu važnost vođa koji inspirišu, pružaju podršku i podstiču razvoj zaposlenih.

U konačnici, ovaj rad nudi konkretne praktične smjernice za vođe u IT sektoru, ali i teorijski doprinos razumijevanju rukovođenja u specifičnim organizacijskim i kulturnim kontekstima, pružajući osnovu za buduća istraživanja i unapređenje rukovodstvenih praksi. Praktične implikacije ovog istraživanja odnose se na potrebu strateškog usmjeravanja organizacija ka razvoju transformacijskih vođa. To uključuje implementaciju ciljanih programa obuke i mentorstva usmjerenih na jačanje emocionalne inteligencije, vizionarskog vođenja i individualiziranog pristupa zaposlenima. Također, rezultati ukazuju na važnost kreiranja radnog okruženja koje podstiče autonomiju, osjećaj svrhe i inovativnost, što može rezultirati povećanom produktivnošću, nižom stopom fluktuacije i jačanjem organizacijske konkurentnosti. Teorijski doprinos rada ogleda se u empirijskoj potvrdi relevantnosti transformacijskog rukovođenja u kontekstu IT sektora u tranzicijskoj ekonomiji, čime se proširuje postojeća literatura koja je dominantno fokusirana na razvijenija tržišta. Dodatno, identifikacija diferenciranih efekata stilova rukovođenja doprinosi preciznijem razumijevanju mehanizama putem kojih vođa utiče na radni angažman zaposlenih.

Od metodoloških ograničenja, najznačajnija su upotreba samoprocjene putem upitnika i prikupljanje podataka u jednoj vremenskoj tački, što ograničava mogućnost uspostavljanja uzročno-posljedičnih odnosa i otvara prostor za subjektivne pristranosti. Nadalje, uzorak se sastoji isključivo od zaposlenih u IT sektoru Bosne i Hercegovine, što može ograničiti generalizaciju rezultata na druge sektore ili geografske lokacije. Na osnovu toga, preporučuje se sprovođenje longitudinalnih i kombinovanih (kvantitativno-kvalitativnih)

istraživanja koja bi omogućila dublje razumijevanje i praćenje dinamike odnosa između stilova rukovođenja i radnog angažmana kroz vrijeme. Također preporuka za buduće istraživače da uzorak prošire i na druge sektore ili geografske lokacije.

Literatura

1. Antolović, I., 2022. *Stilovi vodstva u malim i srednjim informatičkim poduzećima*. [Magistarski rad] Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i menadžment. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:195672>
2. Avolio, B. J., Bass, B. M. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire manual*. 3 izd. Mind Garden.
3. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. 2012. Impact of transformational leadership on employee engagement: The role of optimism and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), str.329–345.
4. Bakker, A. B., Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: *State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), str. 309-328.
5. Bakker, A. B., Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), str. 209–223.
6. Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., Joustra, I. 2007. Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), str. 173–190.
7. Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
8. Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), str. 19-31.
9. Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), str. 9-32.
10. Bass, B. M., Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. 2 izd. Lawrence Erlbaum Associates.
11. Bešić, A., Hirt, C., & Rahimić, Z. 2024. Contextualising employee engagement in crisis: a protective caring approach to employee engagement in the banking sector in Bosnia and Herzegovina. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), str. 42-59.
12. Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., Espevik, R. 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), str. 138-157.

13. Cardon, M. S., Sar, J. 2019. Transformational leadership as an "enhanced transactional" approach: Integrating charismatic leadership with motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26 (3), str. 298–312.
14. Chaudhary, R., Rangnekar, S., Tanlamai, U., Rajkulchai, S., Asawasakulsor, A. 2017. Work Engagement in India and Thailand: a comparative analysis. *Global Business Review*, 19(1), str. 162-174.
15. Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology* [online], 64 (1), str.89-136.
16. Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R., 2017. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 8, str. 1-12.
17. Delibašić, I., 2024. *Uticaj organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama*. [Doktorska disertacija] Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet.
18. Devi, V. R. (2016). Impact of leadership style on employee engagement. *Pacific Business Review International*, 8(12).
19. Durán, A., Extremera, N., Rey, L. 2004. Engagement and burnout: Analyzing their association patterns. *Psychological Reports*, 94, str. 1084-1050.
20. Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., Hijazi, S. T. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), str. 7391-7403.
21. Giao, H. N. K., & Hung, P. C. 2018. The impact of leadership style on job satisfaction of District 3 Party Committee employees, Ho Chi Minh City. *Journal of Finance and Marketing*, 45(45), str. 23-34.
22. Grabovac, K., 2021. *Utjecaj stilova vodstva na upravljanje promjenama*. [Završni rad] Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:648828>
23. Gray, J., Laidlaw, H. 2004. Improving leadership communication: a longitudinal field study. *Journal of Business Communication*, 41(1), str.66-90.
24. Gopinath, C. 2000. Communication strategies for organizational change. *Journal of Business Communication*, 37(2), str. 124-138.
25. Gujral, H. K., Jain, I. 2013. Determinants and outcomes of employee engagement: A comparative study in information technology (IT) sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), str. 207-220.
26. Hasanagić, A., 2019. *Priručnik za studente o korištenju SPSS programa namijenjenog za statističke obrade podataka*. Sarajevo: ASBIS.
27. Hooijberg, R., Jerry H., J. G., Dodge, G. E. 1997. Leadership Complexity and Development of the leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), str. 375–408.

28. Holten, A.L., Brenner, S.O. 2015. Leadership and employee engagement: The role of transformational leadership and leader-member exchange. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(4), str. 328-349.
29. Jularić, L., 2023. *Primjena agilnih metodologija u upravljanju projektima u IT sektoru*. [Stručni završni rad] Zatrešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:895303>
30. Judge, T. A., Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), str. 755–768.
31. Khan, A., Ijaz, M., Hussain, R. 2014. Impact of transactional and transformational leadership styles on employees' engagement and performance in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), str. 172–179.
32. Kožo, A. 2020. "Radna angažiranost: svijetla strana radnog mjesta", in Kožo, A. (Ed.), *Savremene teme u Biznisu*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 78-96.
33. Manjunath, S., Chandni, M. C. 2018. Winning effective employee engagement in IT sector: An analysis on emerging trends & Challenges. *ISBR MANAGEMENT JOURNAL ISSN (Online)* 3(2), str. 2456-9062.
34. Mansoor, F., Hassan, Z. 2016. Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), str. 50-64.
35. Maslach, C., & Leiter, M. P. 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), str. 498-510.
36. Matuha, A., 2021. *Uloga različitih stilova vodstva u angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu*. [Magistarski rad] Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i menadžment. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:719946>
37. Moss, S. 2008. Cultivating the Regulatory Focus of Followers to Amplify Their Sensitivity to Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), str. 241–259.
38. Muchinsky, P. M., 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), str. 592-607.
39. Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R. 2014. Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), str. 57-62.
40. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), str. 107–142.
41. Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, W.H. Bommer 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfactions, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), str. 259-98.

42. Purvanova, R. K., Bono, J. E., Dzieweczynski, J. 2006. Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), str. 1–22.
43. Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), str. 321-326.
44. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report 408. Dostupno na: <https://www.employment-studies.co.uk/node/14139>
45. 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), str. 293–315.
46. Schaufeli, W. B. 2015. Engaging leadership in the job demands–resources model. *Career Development International*, 20(5), str. 446-463.
47. Schaufeli, W. B., 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, str. 71-92.
48. Shuck, B., Herd, A. M. 2012. Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(1), str. 51-73.
49. Snyder, R. A., Morris, J. H. 1984. Organizational communication and employee satisfaction: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), str. 120-125.
50. Smidts, A., Pruyn, A., Van Riel, C. B. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), str. 1051-1062.
51. Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), str. 653–663.
52. Stephens, G. K., Long, C. P. 2000. Employee coping strategies in stressful organizational change: A review. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), str. 414-432.
53. Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., Ogunlana, S. 2007. Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), str. 166–170.
54. Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. 2012. *Using Multivariate Statistics*. 6 izd. Pearson
55. Tepper, B. J., 2007. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), str. 901-909.
56. Thanh, N. H., & Quang, N. V. 2022. Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *Sage Open*, 12(2), 21582440221094606.
57. Tims, M., Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), str. 121-131.

58. Tsai, Y., et al. 2009. The effects of communication openness on employees' work outcomes. *Journal of Business Communication*, 46(3), str. 304-326.
59. Vardo E., Gavrić M., 2013. Vrsta djelatnosti organizacije i stilovi rukovođenja, Originalni naučni rad, *Godišnjak za psihologiju*, 10 (12), str. 89-102.
60. Wójcik-Karpacz, A. 2018. The research on work engagement: theoretical aspects and the results of researches in the company operating in the IT sector. *Management*, 22(2). Str. 60-79.
61. Wren, D. A. 1972. *The historical development of management thought*. Wiley.
62. Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations*. 8 izd. Pearson Education.
63. Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., More, E. 2014. The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), str. 4–21.
64. Zhu, W., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), str. 590–619