

Uticaj stilova upravljanja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama

MIHAJLO Z. ĐUROVIĆ, Toplička akademija strukovnih studija,

Odsek za poslovne studije, Blace

DEJAN Č. PETROVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

GORAN T. PERIĆ, Toplička akademija strukovnih studija,

Odsek za poslovne studije, Blace

Originalni naučni rad

UDC: 005.332:005.34

005.32:331.101.32]:352.075(497.11)

DOI: 10.5937/tehnika2302215D

Lokalna samouprava kao autonomni sistem upravljanja lokalnim zajednicama predstavlja osnovnu organizaciju vlasti. Upravljanje kao proces usmeravanja zaposlenih na aktivnosti koje su relevantne za ostvarenje ciljeva lokalne samouprave, tema je brojnih autora, dok je nedovoljno istražena oblast stilova upravljanja i njihovog uticaja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama, posebno u kontekstu Republike Srbije. Cilj ovog istraživanja je da se ispita uticaj stilova upravljanja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama. Istraživanje je sprovedeno tokom jula i avgusta meseca 2022. godine na uzorku od 70 ispitanika zaposlenih u lokalnim samoupravama u Srbiji. Uticaj stilova upravljanja (transakciono, transformaciono i pasivno) na posvećenost zaposlenih testiran je pomoću linearne regresije, a rezultati istraživanja ukazuju da transakciono upravljanje ima srednji nivo uticaja na posvećenost zaposlenih, dok transformaciono upravljanje ima visok nivo uticaja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama. Na kraju su diskutovani rezultati, predstavljena ograničenja i praktične implikacije istraživanja.

Ključne reči: upravljanje, stilovi upravljanja, zaposleni, posvećenost zaposlenih, lokalna samouprava

1. UVOD

Lokalna samouprava predstavlja osnovnu organizaciju vlasti, konstituisanu na užim delovima državne teritorije i kao takva ima uspostavljen sistem upravljanja kao autonomni, imajući u vidu da je nezavisna i osnovna organizacija vlasti u jednoj državi. Demokracija i postojanje pravne države jedan je od uslova razvoja lokalne samouprave. Ustavom garantovano pravo građana je samoupravljanje lokalnim zajednicama i u tom smislu, obaveza je države da stvori uslove za njeno normalno funkcionisanje. Imajući u vidu da je upravljanje kao proces važan za ostvarivanje ciljeva lokalne samouprave, postaje sve značajnija tema u istraživanjima. U modernom poslovnom ambijentu upravljanje naglašava fleksibilnost i podsticanje stratejskih promena. Teorije upravljanja analiziraju sti-

love upravljanja, koji obuhvataju sijaset usaglašenih delovanja i postupaka čime se određuje način vođenja organizacija kao što je lokalna samouprava.

Istraživanje u ovom radu obuhvata područje upravljanja ljudskim resursima, konkretno na temu stilova upravljanja i uticaja različitih stilova (transformaciono, transakciono i pasivno) na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama.

Problem koji se istražuje su stilovi upravljanja (transformaciono, transakciono i pasivno) i njihov uticaj na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama u Republici Srbiji. Empirijskom analizom, putem koje će se dobiti odgovori iz anketiranja zaposlenih (licem u lice) u lokalnim samoupravama na temu upravljanja i stilova upravljanja, ustanovljeno je koji stil upravljanja je najviše zastupljen od navedena tri, kao i koji je nivo uticaja na posvećenost zaposlenih.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Stilovi upravljanja

Vode, u skladu sa svojim obrazovanjem, osobe nošću, prirodom i zadacima, a zatim misijom i vizijom organizacije koju vode, primenjuju odgovarajuće

Adresa autora: Mihajlo Đurović, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije, Blace, Kralja Petra Prvog Karađorđevića 1

e-mail: mihajlođurović23@gmail.com

Rad primljen: 11.01.2023.

Rad prihvaćen: 09.02.2023.

stilove upravljanja [1]. Teorije upravljanja, kao što je već pomenuto zahtevaju određeni stil vođenja, podrazumevaju sijaset usklađenih aktivnosti i postupaka. Oni koji upravljaju u skladu sa svojom osobenošću, obrazovanjem, ali i prirodom i zadacima grupe koju vode, upotrebljavaju različite stilove upravljanja [2]. Stilovi upravljanja se mogu definisati „kao specifičan način ponašanja lidera u okviru radnog procesa, koji utiče na rezultate rada u određenoj organizaciji“ [3]. Pre analiziranja različitih stilova upravljanja pronađenih u pregledu relevantne literature, važno je istaći da stilovi upravljanja nisu kruta kategorija, niti ih je moguće precizno definisati. Zbog toga se uglavnom koristi spoj različitih stilova, imajući u vidu da vešte vođe prilagođavaju svoj stil situaciji u organizaciji (lokalnoj samoupravi), u zavisnosti od svojih sledbenika (zaposlenih) i saradnika, poslovnog okruženja i slično [4].

Stilovi upravljanja na koje se oslanja ovo istraživanje su transformaciono, transakciono i pasivno upravljanje. Transformacione vođe su veoma vidljive i provode dosta vremena komunicirajući. Transformacioni stil upravljanja je potreban u mnogim organizacijama, uključujući lokalne samouprave, jer transformacione vođe tragaju i podržavaju dugoročne inicijative i ideje [5]. Ovaj stil upravljanja dozvoljava uvođenje novih ideja, pružanje pomoći zaposlenima da se razvijaju kao individue, a što će omogućiti transformaciju radnog mesta, celog tima, ali i lokalne samouprave u celini. Na taj način se dolazi do novih rezultata i uvećanje efikasnosti zaposlenih kao članova tima [6]. Transformaciono upravljanje podrazumeva inspiraciju tima na bazi zajedničke vizije budućnosti [7]. Krajem 20. i početkom 21. veka, transformaciono upravljanje u funkcionisanju organizacija označava centralni pristup menadžmenta. Upravo zbog toga, druge teorije upravljanja grade zajedno sa transformacionim upravljanjem jezgro nove teorije u menadžmentu [8]. Mnogi lideri su mišljenja da transformaciono upravljanje vodi do radikalnih promena u organizaciji. Transformacione vođe su sposobne da kreiraju promene i utiču na čitav proces promena, a ne samo da se prilagođavaju promenama [9]. Transformaciono upravljanje je definisano kao „proces ostvarivanja kolektivnih ciljeva kroz povećanje motivacije vođa i sledbenika radi postizanja nameranih promena“ [10]. Suštinska karakteristika transformacionog upravljanja je orjentisana promena, jer se savremene organizacije svakodnevno uočavaju sa izazovima u okruženju [11]. Transformaciono upravljanje proizilazi kao posledica drugačijeg pristupa vođenja za razliku od transakcionog upravljanja [12].

Transakcijsko upravljanje fokusira se na ulogu supervizije organizacije i performansi grupe [13]. Vođe koji implementiraju ovaj stil se fokusiraju na

specifične zadatke i koriste nagrade i kazne kako bi motivisali sledbenike [14]. Ova teorija podrazumeva bihejvioralni pristup rukovođenju bazirajući se na sistemu nagrada i kažnjavanja. Transakcijsko vođstvo se često koristi u poslovanju na sledeći način: kada su zaposleni uspešni, nagrađeni su, a kada nisu, oni su kažnjeni. Za razliku od transformacionih vođa koji imaju tendenciju da budu napredni, lideri transakcija su zainteresovani samo za održavanje status-a quo [15]. Koncept transakcionog upravljanja je blizak klasičnom konceptu menadžmenta i usmeren je na strukturiranje, kontrolisanje i nagrađivanje [16]. Transakciono upravljanje „ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve“ [17]. U literaturi se pravi razlika između transakcionog i transformacionog upravljanja. Transakcione vođe putem nagrada podstiču i motivišu svoje sledbenike da ostvaruju utvrđene ciljeve organizacija. Za razliku od transformacionih, transakcione vođe nisu spremne na krupnije promene. Bass i saradnici [18] konstatuju da transakciono i transformaciono upravljanje ne treba posmatrati kao dva isključiva pristupa, već zaključuju da je transformaciono upravljanje sagrađeno na osnovu transakcionog upravljanja. Postoje brojni dokazi da je transformaciono upravljanje superiornije od transakcionog upravljanja, ali je neophodno ukazati da se navedeni stilovi upravljanja međusobno dopunjuju. U skladu sa tim, najbolje vođe su one koje integrišu transformaciono i transakciono upravljanje.

Pasivno upravljanje je oblik „ne-upravljanja“, gde se vođe uzdržavaju od preduzimanja radnji kako bi sprečili preterane radne zahteve, što dovodi do neispunjenja očekivane uloge i davanja smernica sledbenicima [19]. Pasivno upravljanje je zasnovano na teoriji stresa, gde zaposleni osećaju povećan stres, jer zahtevi za poslom prevazilaze njihovu percipiranu sposobnost, što može dovesti do hroničnog stresa i sagorevanja [20]. Pasivne vođe se ne bave problemima na radnom mestu, već ih izbegavaju i ne trude se da zaposlenima daju bilo kakve smernice [21]. Takođe izbegavaju odluke, ne pružajući objašnjenje ciljeva, razjašnjavanje očekivanja, preciziranje sporazuma i standarda koje zaposleni treba da postignu [22]. Kod pasivnog upravljanja, vođa čeka do završetka zadatka i zatim utvrđuje da li stvari idu kako treba [23]. Ako postoji problem, vođa ili kritikuje i ukazuje na greške. Pasivan vođa ne razjašnjava kako je došlo do greške i ne daje povratne informacije.

2.2. *Izazovi upravljanja lokalnom samoupravom*

Standardi i pravne tekovine Evropske unije uspostavljaju efikasan sistem lokalne samouprave i

predstavljaju dobar temelj za poboljšanje usluga građanima, promovišu dobru upravu i unapređuju kapacitete lokalnih samouprava. „Uvođenje novog sistema profesionalnog razvoja lidera i zaposlenih u lokalnim samoupravama predstavlja značajan korak u sprovođenju reformi u oblasti upravljanja ljudskim resursima i razvoja ljudskih resursa u lokalnim samoupravama“ [24].

Uspešno upravljanje lokalnom samoupravom, zahteva brojne kvalitete, a među najvažnijima su da onaj koji upravlja mora biti strateg i vizionar. U skladu sa tim, može se reći da postoji velika povezanost između različitih stilova liderstva i moći [25]. Moć u zavisnosti od stila upravljanja, koristi onome ko upravlja za uticaj na zaposlene u lokalnoj samoupravi („način na koji se vrši uticaj pokazuje da onima koji upravljaju na raspolaganju stoje brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći“) [26].

Fokus onoga ko upravlja je na osnaživanju i davanju podrške zaposlenima i ogleda se u tome što vođa u lokalnim samoupravama predstavlja značajnu kariku za uspešan i održivi razvoj, jer daje maksimalan doprinos radu samouprave [27]. Vođa u lokalnoj samoupravi može pozitivno uticati na ponašanje zaposlenih kroz pružanje podrške i motivisanja zaposlenih da iznesu svoja mišljenja i gledišta. Ako su posvećeni svom radu, zbog podrške i osnaživanja od strane vođe, zaposleni mogu dati svoj maksimum. Svojim delovanjem kroz stvaranje vizije i pokretanje akcija koje su usmerene ka interesima organizacije vođa zauzima bitnu ulogu u kreiranju organizacije rada lokalne samouprave [28].

2.2. Posvećenost zaposlenih

Posvećenost je vrsta emotivne vezanosti za vrednosti i ciljeve organizacije [29]. Visoka posvećenost zaposlenih predstavlja u stvari „visoku zainteresovanost, visok nivo motivisanosti za obavljanje određene aktivnosti, ali i važnost koju joj zaposleni pridaju“ [30]. To je mentalni stav i stanje, koji odražava želju, potrebu i spremnost da se nastavi sa radom u organizaciji [31]. Fornes et al. [32] definišu „posvećenost menadžmentu kao snagu identifikacije sa menadžmentom i internalizaciju vrednosti menadžmenta, a organizacionu posvećenost kao psihološku i emocionalnu povezanost zaposlenih i njihovu identifikaciju sa ciljevima i vrednostima organizacije.“

S obzirom na važnost uloge koju organizaciona posvećenost igra u lokalnim samoupravama, od velike je važnosti da lokalna samouprava redefiniše organizacionu posvećenost zaposlenih na način koji će biti od koristi za obe strane (zaposlene i lokalnu samoupravu) [33]. Ujedno, zaposlenima je važno da budu emotivno povezani sa lokalnom samoupravom i svojim poslom.

Nezadovoljstvo zaposlenih u lokalnoj samoupravi, može negativno uticati na posvećenost zaposlenih i podstaći ih da tragaju za drugim prilikama za radno angažovanje. Pod uslovom da nisu raspoložive druge mogućnosti oni se mogu emocionalno ili mentalno povući u davanju adekvatnog doprinosa radu lokalne samouprave [34]. Prema tome, organizaciona posvećenost može biti ključna pri vrednovanju namera zaposlenih da napuste posao u lokalnoj samoupravi, kao i nivoa doprinosa koje daju organizaciji.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Istraživačke hipoteze

Rezultati istraživanja treba da pokažu koliko svaki od tri stila upravljanja (transakcioni, transformacioni ili pasivni) ima uticaj (visok, srednji ili najmanji nivo) na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama. U skladu sa napred navedenim, testiraće se sledeće hipoteze za izabrani uzorak:

- H₁: Transakciono upravljanje ima srednji nivo uticaja na posvećenost zaposlenih;
- H₂: Transformaciono upravljanje ima visok nivo uticaja na posvećenost zaposlenih;
- H₃: Pasivno upravljanje ima nizak nivo na posvećenost zaposlenih;
- H₄: Transformaciono upravljanje ima veći uticaj na posvećenost zaposlenih u odnosu na pasivno upravljanje.

3.2. Instrumenti za prikupljanje podataka

Upravljanje je mereno na osnovu multifaktorskog upitnika (MLQ) za merenje stilova upravljanja: transformaciono, transakciono i pasivno upravljanje [16], [18]. Navedeni upitnik ima 36 pitanja kojima se ispituju 9 faktora, a koji se procenjuju na osnovu 4 pitanja. Transformaciono upravljanje je mereno na osnovu pet faktora, transakciono upravljanje na osnovu dva faktora (kontingentne nagrade i aktivno upravljanje) i pasivno upravljanje na osnovu dva faktora.

Merenje organizacione posvećenosti vršeno je pomoću OCQ upitnika [35], koji se sastoji od 15 tvrdnji. Ispitanici su procenjivali stepen slaganja sa tvrdnjama kod oba instrumenta pomoću petostepene Likertove skale (od 1 - u potpunosti se ne slažem do 5 - potpuno se slažem).

Na početku analize izvršena je analiza pouzdanosti mernih skala i dolazi se do zaključka da je Cronbach's Alpha koeficijent kod oba instrumenta viši od praga 0,7 što pokazuje visoku pouzdanost i unutrašnju konzistentnost tvrdnji.

U procesu prikupljanja primarnih podataka korišćen je metod ispitivanja zaposlenih (licem u lice) u lokalnim samoupravama u vidu anketnog upitnika zatvorenog tipa. Nije postojala mogućnost anonimnosti,

usled sagledavanja najboljih primera poslovne prakse iz lokalnih samouprava na temu uticaja upravljanja na zaposlene. Istraživanje je obavljeno u julu i avgustu mesecu 2022. godine. Uzorak je činilo 70 ispitanika.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo 70 ispitanika (zaposlenih u lokalnim samoupravama). Njihove demografske karakteristike predstavljene su u tabeli 1.

Tabela 1. Demografske karakteristike ispitanika

	N=70	
	N	%
<i>Pol</i>		
Ženski	41	58,6%
Muški	29	41,4%
<i>Starost</i>		
18 – 25	3	4,2%
26 – 35	27	38,6%
36 – 45	20	28,6%
46 – 55	6	8,6%
Preko 56	14	20%
<i>Obrazovanje</i>		
Osnovna škola	2	2,9%
Srednja škola	30	42,9%
Fakultet	16	37,1%
Master/doktorske studije	12	17,1%
<i>Godine radnog staža</i>		
0 – 5	22	31,4%
6 – 10	18	25,7%
11 – 15	12	17,1%
16 – 20	10	14,3%
preko 20	8	11,4%

Na osnovu ukupnog broja ispitanika (70), najveći broj njih je ženskog pola (58,6%), starosti od 26-35 godina (38,6%), sa završenom srednjom školom (42,9%), i ima radni staž između 0-5 godina (31,4%).

U cilju ispitivanja linearnih veza između stila upravljanja i posvećenost zaposlenih, izvršena je statistička analiza za istraživanje veza (korelacija), a čiji su rezultati prikazani u tabeli 2.

Tabela 2. Rezultati Pirsonove linearne korelacije

Stilovi upravljanja	Posvećenost zaposlenih
Transformaciono upravljanje	0.789**
Transakciono upravljanje	0.725**
Pasivno upravljanje	0.480*

*Značajnost na nivou 0,05.

**Značajnost na nivou 0,01.

Rezultati prikazani u prethodnoj tabeli pokazuju da najviši stepen linearne korelacije postoji između

transformacionog upravljanja i posvećenosti zaposlenih ($r=0,789^{**}$). Korelacija između pasivnog upravljanja i posvećenosti zaposlenih ima najmanju značajnost.

Da bi se utvrdio način na koji stilovi upravljanja deluju na posvećenost zaposlenih (visok, srednji ili nizak nivo uticaja), primenjena je linearna regresija za svaki stil upravljanja posebno. Zavisna varijabla u modelu je posvećenost zaposlenih. Rezultati linearne regresione analize nalaze se u tabeli 3.

Tabela 3. Linearna regresiona analiza

Stil upravljanja	t	R ²	Std. Error of Estimate	Sig.
Transformacioni	4,81	0,532	0,428	0,000
Transakciono	4,01	0,371	0,614	0,007
Pasivno	3,64	0,230	0,751	0,241

Vrednost koeficijenta R² je statistički značajan kod transformacionog upravljanja, jer je 53,2% zavisne varijable (posvećenost zaposlenih) pod uticajem transformacionog upravljanja. Vrednost koeficijenta R² je statistički značajan kod transakcionog upravljanja, jer je 45,1% zavisne varijable (posvećenost zaposlenih) pod uticajem transakcionog upravljanja. Vrednost koeficijenta R² nije statistički značajan kod pasivnog upravljanja, jer je dobijena vrednost sig = 0,241.

4.1. Diskusija rezultata

U sprovedenom istraživanju cilj je bio da se istraži uticaj stilova upravljanja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama. Rezultati istraživanja pokazuju da transakciono upravljanje ima srednji nivo uticaja na posvećenost zaposlenih ($b = 0,725$; $R^2 = 0,371$ i $sig = 0,007$) čime je potvrđena prva hipoteza. Takođe, rezultati linearne regresije su pokazali da transformaciono upravljanje ima visok nivo uticaja na posvećenost zaposlenih ($b = 0,789$; $R^2 = 0,532$ i $sig = 0,000$), što je u skladu sa drugom hipotezom. Linearna regresija nije utvrdila da pasivno upravljanje ima nizak nivo posvećenosti zaposlenih, imajući u vidu da rezultat nije statistički značajan, čime nije dokazana treća hipoteza. Rezultati korelacije potvrdili su da transformaciono upravljanje ($r=0,789$) ima veći uticaj na posvećenost zaposlenih u odnosu na pasivno upravljanje ($r=0,480$), čime je potvrđena četvrta hipoteza.

Rezultati istraživanja o uticaju transformacionog liderstva na posvećenost zaposlenih potvrđena su u sličnim istraživanjima [36], [37], [38]. Kada se analizira uticaja transakcionog upravljanja na posvećenost zaposlenih često se upoređuje transformacionim stilom [39]. Istraživanja drugih autora pokazuju da postoji uticaj transakcionog upravljanja na posvećenost zaposlenih u lokalnim samoupravama [40]. Mali broj

istraživača se bavio uticajem pasivnog stila upravljanja na posvećenost zaposlenih, posebno u lokalnim samoupravama. Dosadašnja istraživanja pokazuju da pasivno upravljanje ima negativan uticaj na posvećenost zaposlenih [41], [42], dok u ovom istraživanju rezultati ne pokazuju statistički značajan rezultat.

5. ZAKLJUČAK

Primena odgovarajućeg menadžerskog stila upravljanja lokalne samouprave predstavlja jednu od najvažnijih promena kada se govori o funkcionisanju lokalnih samouprava. Upravljanje u lokalnim samoupravama usmereno je na ciljeve lokalne politike, pripremu programa lokalne zajednice, uvažavanje savremenih tokova po pitanju resursa i razumevanje lokalne produktivnosti. Da bi lokalna samouprava obavljala svoju delatnost na adekvatan način i prilagodila se promenljivim zahtevima i savremenim principima rada, neophodno je odgovarajuće upravljanje.

Rezultati istraživanja su pokazali da transformaciono upravljanje ima visok nivo uticaja na posvećenost zaposlenih, transakciono upravljanje ima srednji nivo uticaja na posvećenost zaposlenih, a kod pasivnog upravljanja ne postoji statistički značajan uticaj na posvećenost zaposlenih. Sa druge strane, rezultati korelacione analize su pokazali da transformaciono upravljanje ima veći nivo uticaja na posvećenost zaposlenih nego pasivno upravljanje.

Navedene rezultate istraživanja moguće je iskoristiti u lokalnim samoupravama kako bi one na adekvatan način u budućnosti bile vođene i tako unapredio stepen ispunjena ciljeva, a menadžeri i zaposleni bili zadovoljniji. Transformacione vođe su se pokazale kao najznačajnije kada se govori o uticaju na zaposlene i njihovu posvećenost. Suština transformacionog upravljanja je promena, jer se savremene organizacije poput lokalnih samouprava svakodnevno suočavaju sa izazovima u okruženju. Ocenjuje se da samo transformaciono upravljanje može voditi do uspeha u radikalnim promenama u lokalnim samoupravama. S obzirom da se sve češće govori o novom javnom menadžmentu i njegovim pozitivnim efektima u lokalnim samoupravama, rezultati ovog rada su prilika i preporuka da se menadžeri u lokalnim samoupravama okrenu onom stilu upravljanja koji će najviše uticati na posvećenost zaposlenih, a kasnije imati pozitivne uticaje i na celokupno društvo.

Na samom kraju, neophodno je istaći i ograničenja istraživanja. Ograničenja istraživanja ogledaju se u malom broju ispitanika. Tokom istraživanja nije bilo moguće uticati na reprezentativnost uzorka prema određenim karakteristikama, što je dovelo do neravnopravnog učešća ispitanika iz svih regiona Republike Srbije. Sprovedeno istraživanje se suočilo sa još

jednim problemom, a to je otežan pristup ispitanicima i mogućnost nepoverljivosti i neiskrenih odgovora od strane zaposlenih (bez obzira na anonimnost upitnika, a usled određenih strahova), pa se uvek mora voditi računa o ovome kod tumačenja dobijenih rezultata.

LITERATURA

- [1] Stadnicka D, Litwin P, & Antonelli D. Human factor in industry of the future: Knowledge acquisition and motivation. *FME Transactions*, 47(4), 823-830, 2019.
- [2] Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications, 2018.
- [3] Berber N, Strugar-Jelača M, Bjekić R. & Marić S. Effects of socio-demographic factors on leadership style in Serbian banking industry. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 47, 117-130, 2022.
- [4] Stojanović-Aleksić V, Stamenković M. & Milanović M. The analysis of leadership styles in Serbia organizations: gender influence. *Teme*, 40(4), 1383-1397, 2016.
- [5] Strukan E, Nikolić M. & Sefić S. Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnički vjesnik - Technical Gazette*, 24(2), 435-444, 2017.
- [6] Florić O. Č. K. & Ninković S. R. Transformaciono liderstvo u školskom okruženju. *Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, 39(1), 83-94, 2014.
- [7] Stevanović A. Transformaciono liderstvo kao preduslov organizacionih inovacija u turbulentnim socio-ekonomskim okolnostima. *Škola biznisa*, 2, 170-187, 2014.
- [8] Algahtany M. A. & Bardai B. Quality attention/contingent reward and leadership styles (transformational/transactional). *SSRG International Journal of Economics Management Studies*, 6(2), 57-81, 2019.
- [9] Kotamena F, Senjaya P. & Prasetya A. B. A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy And Law*, 1(1), 36-43, 2020.
- [10] Ma X. & Jiang W. Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324, 2018.
- [11] Alghamdi M. G, Topp R. & AlYami M. S. The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(1), 119-127, 2018.
- [12] Đorđević, S. *Lokalna samouprava*. Beograd: Cesid, 2002.

- [13]Hansen J. A. & Pihl-Thingvad S. Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944, 2019.
- [14]Saeed M. & Mughal Y. H. Role of transactional leadership style upon performance: Mediating role of culture. *Journal of Managerial Sciences*, 13(1), 47-57, 2019.
- [15]Buil I, Martínez E. & Matute J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-755, 2019.
- [16]Avolio B. J, Bass B. M. & Jung D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462, 1999.
- [17]Jensen U. T, Andersen L. B, Bro L. L, Bøllingtoft, A, Eriksen T. L. M, Holten A. L. ... & Würtz, A. Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33, 2019.
- [18]Bass, B. M, Avolio B. J. & Atwater L. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34, 1996.
- [19]DeRue D. S, Nahrgang J. D, Wellman N. & Humphrey S. E. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52, 2011.
- [20]Olsen O. K, Hetland J, Matthiesen S. B, Hoprekstad, Ø. L, Espevik R. & Bakker A. B. Passive avoidant leadership and safety non-compliance: A 30 days diary study among naval cadets. *Safety science*, 138, 105100, 2021.
- [21]Vullingsh, J. T, De Hoogh A. H, Den Hartog D. N, & Boon C. Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719-733, 2020.
- [22]Bilginoglu E. & Yozgat U. Trilogy: Passive Leadership, Job Satisfaction and Intention to Leave. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 109-121, 2022.
- [23]Sims C, Carter A. & Moore De Peralta A. Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 55-75, 2021.
- [24]Budimirović, M. Izazovi upravljanja lokalnom samoupravom. *Škola biznisa*, 1, 83-94, 2017.
- [25]Menken, J. *What All Great Leaders Have*. New York: Executive Intelligence, 2012.
- [26]Asrar-ul-Haq M. & Kuchinke K. P. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64, 2016.
- [27]Jimoh Y. A, Olayide R. & Saheed O. Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of alternative perspectives in the social sciences*, 3(4), 973-996, 2012.
- [28]Lesnikowski A, Biesbroek R, Ford J. D. & Berrang-Ford L. Policy implementation styles and local governments: the case of climate change adaptation. *Environmental Politics*, 30(5), 753-790, 2021.
- [29]Bazvand K, Kashef M. M. & Esmaeli M. R. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Employees in Physical Education General Department of Lorestan Province. *Journal of sport management*, 5(4), 125-143, 2014.
- [30]Ovesni K, Radović V. & Alibabić Š. Posvećenost nastavnika profesiji i školi u kojoj su zaposleni. *Nastava i vaspitanje*, 63(3), 465-480, 2014.
- [31]Dehghanian H, Sabur E. & Hojjati A. R. The study of the relationship between organizational justice and commitment. *Insurance Journal*. 28(2), 19-28, 2013.
- [32]Fornes S. L, Rocco T. S. & Wollard K. K. Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human resource development review*, 7(3), 339-357, 2008.
- [33]Majkić, T. Istraživanje uticaja organizacione posvećenosti i interne komunikacije na motivaciju zaposlenih. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 34(5), 898-901, 2019.
- [34]Maglovski Z. Uloga poverenja u organizacionom ponašanju zaposlenih. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 37(06), 977-980, 2022.
- [35]Dramićanin S, Perić G. & Pavlović N. Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism: Serbian Travel agency case. *Strategic Management*, 26(4), 50-64, 2021.

- [36]Peng S, Liao Y. & Sun R. The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56, 2020.
- [37]Vipraprastha T, Sudja I. N. & Yuesti A. The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 20503-20518, 2018.
- [38]Eliyana A. & Ma'arif S. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150, 2019.
- [39]Kim J, Kang H. & Lee K. Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference? *Public Management Review*, 1-30, 2021.
- [40]Mickson M. K. & Anlesinya A. Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana: The relative roles of diverse leadership behaviours. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 1-16, 2019.
- [41]Tayfur Ekmekci O, Metin Camgoz S, Guney S. & Kemal Oktem M. The mediating effect of perceived stress on transformational and passive-avoidant, leadership-commitment linkages. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 348-366, 2021.
- [42]Veronique, R. & Vandenberghe, C. Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551, 2021.

SUMMARY

INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLES ON THE COMMITMENT OF LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES

Local government as a part of the independent management of local communities represents the basic organization of government. Management is a process of guiding employees toward activities that are relevant to achieving local government goals. Many authors analyzed this subject in their work, while this subject, as well as management styles and the influence of management styles on the commitment of employees in local government, remains unexplored, especially in the context of the Republic of Serbia. The main goal of this research is to look into the influence of management styles on local government employee dedication. This research was conducted during July and August of 2022 and includes a sample of 70 examined local government employees in Serbia. The influence of management styles (transactional, transformational, and passive) on employees was tested with the use of linear regression. The results of this research conclude that transactional leadership has a medium level of influence on local government employee dedication, while the level of transformational management influence on local government employee dedication is high. In the conclusion of this research results are discussed and limitations are set as well as the practical implications of this work.

Key Words: *management, management styles, employees, employee commitment, local government*