



28th International Scientific Conference
Strategic Management
 and Decision Support Systems
 in Strategic Management
SM2023

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

Нађа Ђурић

Економски факултет, Универзитет у
 Крагујевцу
 Крагујевац, Србија
 nadja.djuric@ef.kg.ac.rs

УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА НА ЗАПОСЛЕНЕ ТОКОМ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРОМЕНА

Апстракт: Мерџери и аквизиције представљају ефикасне стратегије интернационализација компанија које за циљ имају бољу конкурентску позицију. Током спровођења ових облика реструктурирања, компаније фокус стављају на финансијске и пословне аспекте, док се психолошки утицаји промена на запослене углавном занемарују. Услед неадекватног лидерства приликом спровођења промена, запослени се могу суочавати са страхом и неизвесношћу, што ће директно утицати на редукцију њиховог задовољства, пад перформанси и могућу тенденцију промене посла. Спроведено истраживање има за циљ сагледавање утицаја мерџера и аквизиција на страх и неизвесност код запослених, као и значај подршке трансформационих лидера током спровођења ових промена. Истраживање је спроведено на примеру аквизиције банке чланице француске групације која послује на територији републике Србије од стране друге интернационалне банке. Истраживање је обухватило 104 испитаника и спроведено је путем анкетног упитника. Закључивање је базирано на резултатима просте линеарне регресије, вишеструке линеарне регресије и дескриптивне статистичке анализе. Практичне импликације спроведене студије огледају се у указивању компанијама на значај утицаја адекватног трансформационог лидерства на запослене приликом ових облика организационе трансформације предузећа

Кључне речи: Трансформационо лидерство, димензије трансформационог лидерства, задовољство запослених, неизвесност запослених, процеси аквизиције

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES DURING ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract: Mergers and acquisitions represent effective strategies of the companies' internationalization, aiming towards better competitive positioning. During the implementation of these forms of restructuring, companies put their focus on the financial and business aspects, while the psychological effect these changes have on the employees is mostly ignored. Due to the inadequate leadership during the implementation of changes, employees can face fear and uncertainty, which will directly influence the reduction of their satisfaction, lower performances, and a possible tendency towards job change. The goal of the conducted research is to review the influence that mergers and acquisitions have on the fear and uncertainty of the employees, as well as the importance of the transformational leaders' support during the implementation of these changes. The research was conducted on the example of the acquisition of a bank, which was a member of a French grouping working on the grounds of the Republic of Serbia, by another international bank. The research included 104 respondents and was carried out through a survey questionnaire. Conclusions were based on the results of simple linear regression, multiple linear regression, and descriptive statistical analysis. Practical implications of the conducted study are reflected in indicating to the companies the importance of the effect an adequate transformational leadership has on employees during these types of organizational transformations of a company

Keywords: Transformational leadership, dimensions of transformational leadership, employees' satisfaction, employees' uncertainty, acquisition processes

1. УВОД

Мерцери и аквизиције представљају један тип реструктурирања компаније, чији је крајњи циљ побољшање конкурентске позиције, повећање профита и раст тржишног удела. Како наводе Wheelen и Hunger (2006) мерцери и аквизиције су постали најпопуларнија стратегија интернационализације који су користиле разне компаније у последњих неколико година.

Након повезивања, спајања или преузимања, профит представља показатељ да ли је оправдана спроведена промена. Међутим, треба имати у виду да је људски фактор кључан за успешне исходе процеса припајања (Gill и Foulger, 1978). Након најаве процеса преузимања потребно је да менаџери комуницирају са запосленима о предвиђеним ефектима промена. Уколико процес комуникације изостаје, повећава се несигурност код запослених, смањује се воља за радом и повећава се стрес и анксиозност (Ashford, Lee, и Bobko, 1989). Сви негативни ефекти доводе до пада учинка запослених и других дисфункционалности као што су одсуства и тенденција промене посла (Schweinger и Denisi, 1991).

Истраживање емоционалних реакција запослених приликом организационих трансформација предмет је интересовања великог броја аутора (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourisch, и DiFonzo, 2004; Teerikangas, Verry, и Pisano, 2011; Charoensukmongkol, 2016; Kuvandikov, Pendleton, и Higgins, 2020). Такође, значајан број студија бавио се истраживањем утицаја трансформационог лидерства на повећање задовољства запослених и утицаја на перформансе компаније (Goleman, 2000; Bruch и Vogel, 2011; Савовић, 2017). Међутим, мали број студија испитује утицај трансформационог лидерства на смањење неизвесности запослених приликом најаве процеса аквизиције, као и перцепције запослених о могућностима развоја каријере услед насталих облика организационог реструктурирања компаније.

Предмет истраживања овог рада је организациона промена са аспекта запослених у компанијама које су предмет аквизиције, њихов перципиран утицај на каријеру и суочавање са страхом и неизвесношћу услед насталих промена, као и утицај трансформационих лидера на ставове запослених о насталим променама. Циљ спроведеног истраживања је сагледавање емоционалних реакција запослених приликом процеса аквизиције и утврђивање значаја трансформационог лидерства на њихове перцепције организационих промена.

Додатно, испитиван је утицај различитих димензија трансформационог лидерства на повећање задовољства запослених. Циљ истраживања утицаја димензија трансформационог лидерства на задовољство током процеса аквизиција огледа се у пружању смерница компанијама које су то кључне карактеристике и вештине које би лидери требало да поседују.

Опређени предмет и циљ истраживања структурирали су рад у два дела. Први део представља теоријски осврт на претходна истраживања ефеката организационе трансформације. Резултати поменутих истраживања представљали су основу за постављање истраживачких хипотеза. Други део рада садржи резултате дескриптивне и регресионе анализе, помоћу којих је извршено преиспитивање валидности постављених хипотеза.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

2.1. НЕИЗВЕСНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ КРОЗ ПРОЦЕСЕ МЕРЦЕРА И АКВИЗИЦИЈА

Организационе промене су идентификоване као главна претња запосленима за ефикасно обављање посла и утврђено је да могу изазвати несигурност и неизвесност код запослених (Terry, Tonge, и Callan, 1995). Мерцери и аквизиције могу укључивати отпуштање запослених, мада и када то није случај запослени осећају страх од губитка тренутне позиције, моћи, шанси за напредовањем и других бенефита (Eby, Adams, Russell, и Gaby, 2000).

Неизвесност је једно од најчешћих психолошких стања кроз које пролазе запослени током процеса организационих промена (Bordia и сар., 2004). У случају спајања и припајања, запослени у припојеној компанији могу осећати одређене нивое неизвесности из бројних разлога. Неки од њих подразумевају немогућност увиђања јасне слике о будућности организације, страх услед промене сопствене позиције и улога у компанији, као и потенцијалан губитак прилика за развој и напредовање (DiFonzo и Bordia, 1998). Истраживањем које је спровео Spector (1985) доказано је да неизвесност код запослених услед недостатака адекватне комуникације доводи до смањења задовољства на послу, опадања привржености организацији, смањењу мотивације и расту намере за променом посла.

Bordia и сар. (2014) истичу да приликом процеса мерцера и аквизиција постоје различити нивои неизвесности са којима се суочавају запослени (стр. 352). Хијерархијски посматрано, на организационом нивоу неизвесност

се односи на аспект стратешких питања, као што су кључни разлози за промене. На средњем нивоу може постојати неизвесност у вези са организационом структуром (нпр. како ће се структуре извештавања променити). Коначно, на нивоу посла, неизвесност би могла бити везана за потребе додатне обуке, сигурност самог посла или потребе промене тренутне позиције. За запослене је најстреснија неизвесност на нивоу посла, услед перципирања негативног утицаја на сопствену каријеру и будућност.

Постоје разна емпиријска истраживања која су указала на пораст неизвесности код запослених приликом процеса аквизиција (Ashford, 1988; Schweiger и Denisi, 1991; Covin, 1993). Mueller (1977) је сагледавајући ефекте спроведених мерџера и аквизиција закључио да са најавом аквизиције долази до пораста неизвесности која ће директно утицати на перформансе запослених (стр. 321). Ashford и Black (1996) у истраживању проактивности и комуникације током процеса аквизиција истичу значај управљања неизвесношћу запослених која је последица најављеног процеса припајања (стр. 203).

На основу резултата претходних истраживања, која истичу да организациона реструктурирања предузећа (које подразумевају спајања и припајања) доводе до пораста неизвесности, постављена је прва истраживачка хипотеза у раду:

X1: Најава процеса аквизиције изазваће пораст неизвесности код запослених у компанијама које су предмет аквизиције

2.2. ЗНАЧАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА ПРИЛИКОМ ПРОЦЕСА МЕРѢРА И АКВИЗИЦИЈА

Значај подршке лидера током процеса трансформације је кључан за успешно спровођење промена (Hendry, 1966). Goeltom, Kristiana, Juliana, Bernato, и Pramono (2020) тврде да лидери изазивају интересовање и својим примером утичу на запослене да дају свој максимални учинак. Менторске иницијативе лидера могу послужити као позитиван утицај на запослене који ће допринети бољем суочавању са променама у организацији (Kelloway, Turner, Barling, и Loughlin, 2012). Приликом спровођења процеса аквизиција, лидери преносе визију и инспирацију својим следбеницима и стварају организациону структуру и културу која омогућавају позитивна понашања запослених и истовремено утичу на смањење страха и неизвесности (Nemanich и Keller, 2007). Shamir и сар. (1993) су сугерисали да је одговорност лидера да конвергују вредности, потребе, склоности и тежње њихових следбеника од појединачних ка колективним интересима (стр. 583).

Постоје различити ставови о стилу лидерства који треба предузети у циљу минимизирања страха и неизвесности код запослених и побољшању њиховог задовољства. Goleman (2000) тврди да ефикасно вођство приликом организационих трансформација захтева ауторитативни стил руковођења, при чему је важно створити хармонију и консензус, као и постављање високих стандарда за остварење перформанси (стр. 85). Међутим, теорија о значају лидерства током организационих трансформација фокус помера са трансакционог ка трансформационог лидерству. Трансформационо лидерство подразумева тип лидерства када лидер утиче на следбеника кроз идеализован утицај (харизму), инспирацију, интелектуалну стимулацију или индивидуално разматрање (Bass, 1999). Експлозивни раст значаја трансформационог лидерства настаје услед потребе за контролисањем неизвесности запослених и других негативних ефеката које изазивају организационе трансформације (Burns, 1978).

Lowe, Kroeck и Sivasubramaniam (1996) су извршили упоредно истраживање ставова запослених према трансакционог и трансформационог лидерству и дошли до закључка да ће значајно већи утицај на запослене остварити трансформациони лидери (стр. 413). Они инспиришу и мотивишу запослене да буду иновативни и инсистирају на томе да запослени приступе решавању проблема кроз различите перспективе, при чему их обесхрабрују да користе традиционалне методе за решавање проблема.

Bass (1999) издваја четири димензије трансформационог лидерства: инспирациона мотивација, харизма (идеализовани утицај), индивидуална разматрања и интелектуална стимулација. Инспирациона мотивација се односи на степен у којем лидери артикулишу пожељну будућности и својим примером демонстрирају запосленима како до ње доћи. Идеализован утицај се често назива харизматским утицајем и односи се на ситуацију када следбеници лидера доживљавају као узора, и на основу поштовања и поверења које према њему имају, спремни су да га следе у процесу остварења организационих циљева. Интелектуална стимулација од стране трансформационих лидера подстиче своје следбенике да буду креативни и да пронађу нове начине решавања проблема у циљу подстицања иновативности и превазилажења рутине у обављању посла. Индивидуално разматрање подразумева да трансформациони лидери имају улогу ментора који помажу запосленима да управљају својим циљевима и потребама, што ће довести до њиховог развоја.

У литератури се наводе разне студије које су доказале позитиван однос између трансформационог лидерства и задовољства запослених (Rafferty и Griffin, 2004; DeGroot, Kiker, и Cross, 2000; Jacobsen и House, 2001). Лидерство је одавно препознато као један од критичних фактора који утичу на успех спровођења организационих трансформација (Lind и Stevens, 2004; Sitkin и Pablo, 1992; Nemanich и Keller, 2007). У циљу даљег испитивања везе између трансформационог лидерства и задовољства запослених, спроведена су истраживања о различитим димензијама трансформационог вођства на задовољство. Chipunza, Samuel и Mariri (2013) истичу значај харизматског лидерства (идеализован утицај) на задовољство запослених и последично на раст перформанси (стр. 8341). Запослени осећају поштовање и поверење према харизматичном лидеру што

доприноси повећању посвећености запослених организацији и њиховој већој мотивацији ка остварењу бољих перформанси. Такође, Rafferty и Griffin (2004) закључују да интелектуална стимулација од стране лидера позитивно утичу на посвећеност запослених организацији (стр. 341). Запослени ће бити мотивисанији уколико имају простора за развој креативних решења превазилажења насталих проблема. Teerikangas, Very, и Pisano (2011) наглашавају значај инспирационе мотивације као аспекта трансформационог лидерства које ће утицати на задовољство запослених, а која се односи на активно укључивање лидера при помоћи запослених у реализацији организационих циљева (стр. 672).

На основу претходних закључака о утицају трансформационих лидера на запослене, постављена је следећа хипотеза:

X2: Подршка трансформационих лидера током аквизиционог процеса има директан и позитиван утицај на задовољство запослених.

Такође, предмет истраживања је утицај трансформационог лидера на осећаје неизвесности и анксиозности код запослених услед организационих промена. Чак и када највиши менаџери знају до каквих ће промена доћи, често нису у могућности или не желе да разговарају о променама са запосленима. Тада, услед недостатка адекватних информација, запослени се ослањају на гласине и друге начине добијања информација које често нису истините. То доводи до пораста неизвесности, тензије и стреса. Ово имплицира да је једини начин да менаџери утичу на пораст неизвесности које носе мерџери и аквизиције јесте да комуницирају са запосленима о свим предвиђеним ефектима промене (Schweiger и DeNisi, 1991). Главни циљ адекватне комуникације са запосленима је да се утиче на њихову неизвесност (Bastien, 1987). Ефекат смањења неизвесности је редукција негативних исхода који из ње произилазе-пад перформанси запослених, губитак воље и тенденција промене посла (Ashford, Lee, и Bobko, 1989).

У циљу сагледавања утицаја трансформационог лидерства на емотивне реакције запослених, формирана је трећа истраживачка хипотеза у раду:

X3: Подршка трансформационих лидера током аквизиционог процеса доводи до смањивања неизвесности код запослених.

2.3. ПЕРЦИПИРАН УТИЦАЈ НА КАРИЈЕРУ УСЛЕД ПРОЦЕСА АКВИЗИЦИЈЕ

За компаније велики губитак и потенцијални разлог неуспешних процеса мерџера и аквизиција може узроковати одлазак талентованих кадрова. Galpin и Hendon (2000) су након спроведеног истраживања последица процеса аквизиција на запослене, дошли до података да 47% запослених аквизиране компаније одлазе у року од годину дана од почетка процеса аквизиције, а 75% њих у року од три године од почетка процеса. Пораст нивоа стреса, ширење гласина у компанији и осећај страха и неизвесности могу имати негативан утицај на перцепцију запослених у погледу будуће каријере у аквизираној компанији (Mace и Montgomery, 1962). У литератури, негативни ефекти који се јављају код запослених услед ових промена названи су „синдромом спајања”(Buono, Bowditch, и Lewis, 1985). У спроведеним истраживањима потенцијалних ефеката аквизиције, бројни аутори (Coff, 1997; Somaya, Williamson, и Lorinkova, 2008; Mace и Montgomery, 1962) су дошли до закључка да запослени услед насталих промена осећају страх за сигурност своје позиције, што може изазвати високу стопу одласка кадрова. Међутим, у литератури постоје и схватања да позитивна пракса управљања људским ресурсима и адекватна организациона култура могу током ових облика реструктурирања утицати позитивно на ставове запослених о будућој каријери у компанији. Такве закључке истакли су аутори Froese, Pak, и Chong (2006) у студији о интернационалним аквизицијама у Кореји (стр. 104). Присуство позитивних ефеката на запослене услед процеса аквизиције доказано је и у студијама аутора Fairfield-Sonn, Ogilvie, и DelVecchio (2002) и Kavanagh и Ashkanasy (2006).

У циљу утврђивања утицаја процеса аквизиције на перципирани утицај на каријеру од стране запослених, постављена је четврта истраживачка хипотеза у раду:

X4 : Запослени доживљавају аквизиције као прилику за напредовање у каријери.

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Табела 1: Дескриптивна статистичка анализа и анализа поузданости

Варијабле	Н.	А.С.	Модус	Станд.девијација
Неизвесност запослених, Cronbach's Alpha = 0.833	103	5,3368	5,43	,74666
Током процеса аквизиције, имали сте страх да ћете остати без посла	103	5,7767	6,00	1,05656
Током процеса аквизиције, имали сте страх да ћете радити на позицијама за које нисте адекватно обучени	103	4,8350	4,00	,98117
Током процеса аквизиције, имали сте страх да ћете морати да промените локацију радног места	102	5,0784	5,00	1,05948

Током процеса аквизиције, имали сте страх да ће Вам бити промењен колектив	102	5,4804	5,00	1,10561
Током процеса аквизиције, имали сте страх да се нећете се уклопити у промењене услове рад изазване аквизицијом	103	5,544	6,0	1,1528
Током процеса аквизиције, имали сте страх да је будућност организационог дела у коме радите неизвесна	102	5,2451	5,00	,91669
Током процеса аквизиције, имали сте страх да ћете бити приморани да прихватите раније пензионисање	103	5,4369	6,00	1,13474
Током процеса аквизиције, имали сте страх да ће Вам бити промењена примања и број радних сати током недеље	101	5,208	5,0	1,0800
Подршка трансформационих лидера током аквизиционог процеса, Cronbach's Alpha = 0.843	103	5,4913	5,88	,78998
Инспирационо лидерство				
Надређени менаџер оптимистично говори о будућности	103	5,6990	6,00	1,11878
Надређени менаџер комуницира запосленима своје најважније вредности и уверења	103	5,0388	5,00	1,03774
Надређени менаџер сагледава потребе, вредности и уверења сваког запосленог	103	5,6408	6,00	1,15346
Идеализовани утицај				
Менаџери су својим примером деловали подстицајно на запослене	101	5,2673	5,00	1,17381
Надређени менаџер сагледава различите перспективе приликом решавања проблема	103	5,3107	5,00	1,08492
Индивидуална разматрања				
Надређени менаџер ми пружа помоћ у превазилажењу тешкоћа кроз аквизициони процес	103	5,6699	7,00	1,23184
Интелектуална стимулација				
Менаџери су наглашавали важност и неопходност спровођења промена у предузећу	103	5,5728	5,00	1,09008
Задовољство запослених, Cronbach's Alpha = 0.771	102	5,6967	7,00	,47817
Задовољан сам у целини послом који обављам	102	5,8529	6,00	1,08452
Задовољан сам својим колективом и међуљудским односима у компанији	99	5,4343	6,00	1,26299
Са својим руководиоцем имам одличну сарадњу	99	5,5253	6,00	1,28049
Задовољан сам општом политиком компензације у компанији	102	6,0392	5,00	,64365
Мислим да су могућности и шансе за унапређење задовољавајуће	99	5,4444	7,00	1,18857
Мислим да је лидерство у организацији позитивно	96	5,8125	6,00	1,01890
Верујем да систем подршке од стране руководиоца олакшава обављање посла	99	5,7273	6,00	1,00831
Перципиран утицај на каријеру, Cronbach's Alpha = 0.822	103	3,4223	3,00	,98264
Моја тренутна позиција у банци је адекватна, тако да не намеравам да променим посао у периоду крајем од годину дана	95	3,1684	2,00	1,34206
Након процеса аквизиције, могућности за мој лични развој су се повећале	98	3,7449	2,00	1,77794
Настале промене видим као изазов да развијам своју каријеру	95	3,4632	4,00	1,07000

Извор: Аутор на основу Schweiger и DeNisi (1991)

На основу вредности у Табели 1 можемо закључити да је неизвесност запослених током аквизиционог процеса била висока, како је аритметичка средина изнад 5 ($AC = 5,33$). Највећи степен слагања био је са констатацијом да су запослени осећали страх да ће остати без посла ($AC = 5,77$; $МОД=5,43$).

Испитаници су исказали висок степен слагања са сваком констатацијом о осећају неизвесности током аквизиционих процеса, како су за све варијабле просечне вредности релативно високе ($AC > 4,8$) и како се највећи број испитаника за наведене исказе одређивао за оцену 5 (Делимично се слажем), и оцену 6 (Углавном се слажем), на основу чега се закључује да ће сам аквизициони процес изазвати пораст неизвесности, чиме је потврђена прва истраживачка хипотеза ($X1$).

За тестирање друге постављене хипотезе у раду, мерен је утицај трансформационог лидерства (независне варијабле) на задовољство запослених (зависне варијабле), путем вишеструке линеарне регресије (Табела 2). Спровођење регресионе анализе подразумева испуњеност степена мултиколинеарности између променљивих. Сматра се да мултиколинеарност, односно присуство јаке корелације између променљивих, не представља проблем уколико је вредност VIF коефицијента мања од 5, у свим паровима варијабли. У овом случају, VIF коефицијент се за све независне променљиве креће се испод 2, што значи да није присутна мултиколинеарност. На основу резултата у Табели 2 закључујемо да најзначајнији утицај на задовољство запослених има

варијабла инспирационе мотивације ($\beta = 0,508$; $p = 0,00$), док димензија интелектуалне стимулације нема директан утицај на задовољство запослених ($\beta = 0,104$; $p = 0,180$).

Tabela 2: Регресиона анализа димензија трансформационог лидерства на задовољство запослених

Model	Beta	t	Significance(p)	Adjusted R ²	VIF
Инспирациона мотивација	.508	6.502	.000	0.494	1.208
Идеализован утицај	.406	5.308	.000		1.155
Индивидуална разматрања	.417	5.676	.000		1.066
Интелектуална стимулација	.104	1.351	.180		1.170

Извор: Аутор

Модел је статистички значајан ($p=0,00$) и објашњава 49,4% варијансе зависне променљиве. Резултати регресионе анализе показују трансформационо лидерство има статистички значајан утицај на задовољство запослених током аквизиционих промена, чиме је потврђена друга истраживачка хипотеза (X2).

Затим, испитиван је утицај трансформационог лидерства на неизвесност запослених (Табела 3). Модел је статистички значајан ($p= 0.00$), а на основу коефицијента $\beta = -0.333$ може се закључити да ће се неизвесност смањивати за 0,33 уколико се варијабла трансформационог лидерства повећа за једну јединицу. Наведени резултати указују да ће трансформационо лидерство у предузећу довести до смањења неизвесности код запослених, и тиме је потврђена трећа истраживачка хипотеза у раду (X3).

Табела 3: Регресиона анализа трансформационог лидерства на неизвесност запослених

Model	Beta	t	Significance(p)	Adjusted R ²	VIF
(Constant)		5.204	0.000	0.279	0.000
Трансформационо лидерство	-.333	-2.920	0.004		

Извор: Аутор

Четврта постављена хипотеза у раду испитује ставове запослених о перцепцији аквизиционих промена као шанси за унапређење каријере. Испитаници су на тврдње о могућностима напредовања након аквизиционог процеса већином опредељивали за оцену 3-делимично се не слажем (МОД= 3), док је вредност аритметичке средине износила 3,17. Најнижи степен слагања испитаници су показали са констатацијом „Моја тренутна позиција у банци је адекватна, тако да не намеравам да променим посао у периоду краће од годину дана" ($AC = 3,17$; $МОД= 2$), на основу чега се закључује да су запослени најчешће тежили промени посла услед насталих организационих промена. Сагледавајући резултате дескриптивне статистике (Табела 1), примећујемо да је са свим исказима варијабле перципираног утицаја на каријеру просечан степен слагања био испод 3,7 ($AC < 3,7$) што указује на релативно негативну перцепцију могућности за развој каријере након аквизиционих процеса. Према добијеним резултатима, хипотеза X4 се не може прихватити. Запослени углавном неће перципирати аквизиционе промене као шансу за унапређење каријере.

4. ЗАКЉУЧАК

У условима комплексних промена, као што је процес преузимања предузећа, адекватно трансформационо лидерство може значајно утицати на повећање задовољства запослених и на редукацију њихове неизвесности. У циљу смањења стопе одласка квалитетних кадрова из компаније током процеса припајања, било је потребно сагледати које су то карактеристике и стилови понашања лидера, који ће утицати на раст задовољства запослених током организационих промена. Лидери који су фокусирани на морал, етику и поверење, који помажу запосленима у достизању инспиративне визије компаније, као и лидери који подржавају нове начине размишљања, директно ће допринети порасту задовољства запослених.

Резултати истраживања имају значајне теоријске и практичне импликације. Теоријске импликације односе се на сагледавање дејства трансформационих лидера на неизвесност и задовољство запослених током организационих промена. Имајући у виду да су се студије из области трансформационог лидерства углавном фокусирали на утицај трансформационог лидерства на организационе перформансе, спроведено истраживање доприноси попуњавању јаза у литератури фокусирајући се на утицај лидерства на задовољство послом и неизвесност код запослених. Практичне импликације студије односе се на давање одређених смерница менаџерима укљученим у процесе преузимања предузећа. Пре свега, неопходно је трансакционо лидерство заменити трансформационим, и на руководеће позиције селектовати кадрове који имају потребне особине трансформационих лидера. Уколико компаније немају одговарајуће кадрове, пожељно је организовати обуке за стицање неопходних вештина трансформационог лидера.

Осим тога, студија је указала да ће најва процес аквизиције довести до пораста неизвесности код запослених. Менаџмент компаније може проактивно деловати на смањење неизвесности тако што ће запосленим комуницирати правовремено све релевантне информације о променама које се тичу могуће промене позиције и будућности организационог дела у којем тренутно раде.

Ограничење ове студије огледа се у томе што узорком нису обухваћени топ менаџери банака, и њихови ставови поводом процеса припајања. Такође, коришћена метода за прикупљање података била је попуњавање анкетног упитника од стране запослених. Спровођењем директних интервјуа са запосленима, могуће би било спровести детаљнију анализу њихових ставова и реакција.

У будућим истраживањима, значајно би било направити компарацију ставова запослених компанија која врше аквизицију и оних која су предмет аквизиције, у циљу дубље анализе истраживачког проблема. Затим, пожељно је истраживање спровести у sukcesivним временским интервалима, како би се извршило поређење ставова запослених о променама пре најаве процеса аквизиције и након самог завршетка процеса. Како би закључци били обухватнији и темељнији, пожељно је узорком обухватити менаџере сва три нивоа, у циљу сагледавања различитих перцепција о ефектима процеса припајања.

ЛИТЕРАТУРА

- Ashford, S. J., и Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford, S. J., Lee, C., и Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17-33.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., и DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Bruch, H. и Vogel, B. (2011). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today*, 38, 51-61.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., и Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 477–500.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Charoensukmongkol, P. (2016). The role of mindfulness on employee psychological reactions to mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 816–831.
- Chipunza, C., Samuel, M.O., и Mariri, T. (2013). Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy. *African Journal of Business Management*, 5, 8337-8346.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource - based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Covin, T. J. (1993). Managing workforce reduction: A survey of employee reactions and implications for management consultants. *Organization Development Journal*, 11, 67-76.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., и Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-372.
- DiFonzo, N., и Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-303.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., и Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Fairfield-Sonn, J. W., Ogilvie, J. R., и DeVecchio, G. A. (2002). Mergers, acquisitions, and long-term employee attitudes. *Journal of Business i Economic Studies*, 8,1-16.
- Froese, F.J., Pak, Y.S., и Chong, L.C. (2006). Managing the human side of cross-border acquisitions in South Korea. *Journal of World Business*, 43, 97-108.
- Galpin, T. J, Hendon, M. (01.06.2000). Tolley's Company Acquisitions Handbook. *John Wiley & Sons*. Preuzeto sa sajta: <https://www.amazon.co.uk/Tolleys-Company-Acquisitions-Handbook/dp/1860128963>

- Gill, J., и Foulder, I. (1978). Managing a Merger-the Acquisition and the After- math. *Personnel Management*, 10(1), 14-17.
- Goeltom, V. A. H., Kristiana, Y., Juliana, J., Bernato, I. и Pramono, R. (2020). The effect of service quality and value of five-star hotel services on behavioral intentions with the role of consumer satisfaction as mediator. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 967-976.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Jacobsen, C., и House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 75-112.
- Kavanagh, M. H., и Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. и Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kuvandikov, A., Pendleton, A., и Higgins, D. (2020). The Effect of Mergers and Acquisitions on Employees: Wealth Transfer, Gain-Sharing or Pain-Sharing? *British Journal of Management*, 31(3), 547-567.
- Lind, B., и Stevens, J. (2004). Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type. *Strategy and Leadership* 32(4), 10-16.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., и Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mace, M. L., и Montgomery, G. (1962). Management problems of corporate acquisitions. *Louvain Economic Review*, 28(8), 784-785.
- Mueller D. (1977). The effects of conglomerate mergers: A survey of the empirical evidence. *Journal of Banking & Finance*, 1(4), 315-347.
- Nemanich, L. A., и Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership quarterly*, 18(1), 49-68.
- Rafferty, A., и Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Savović, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Ekonomski Horizonti*, 19(2), 97-109.
- Sitkin, S.B., & Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk-taking behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-39.
- Schweiger D., и DeNisi A. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Somaya, D., Williamson i. и Lorinkova N. (2008). Gone but not lost: the different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors, *Academy of Management Journal*, 51, 936-953.
- Shamir, B., House, R. J., и Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Teerikangas, S., Very, P., и Pisano, V. (2011). Integration managers' value-capturing roles and acquisition performance. *Human Resource Management*, 50(5), 651-683.
- Terry, D. J., Tonge, L., и Callan, V. J. (1995). Employee adjustment to stress: The role of coping resources, situational factors, and coping responses. *Anxiety, Stress & Coping, An International Journal*, 8(1), 1-24.