

# Transformacijski stil vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj

---

**Galijan, Tea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:228864>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA U PROFITNIM I NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Tea Galijan**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA U PROFITNIM I NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN PROFIT AND NON-  
PROFIT ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Tea Galijan  
JMBAG studenta: 0067551502  
Mentor: dr. sc. Ana Krajnović**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Transformacijski stil vodstva aktualno je područje u današnjem poslovnom svijetu. Vođe ga sve češće primjenjuju jer u mnogim slučajevima povećava motivaciju, moral i radni učinak zaposlenih. Cilj je ovog rada istražiti zastupljenost primjenjivanja transformacijskog stila vodstva u Hrvatskoj, odnosno utvrditi je li navedeni stil vodstva u Hrvatskoj češće korišten u profitnim ili neprofitnim organizacijama. Kako bi se to doznalo, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 30 ispitanika, odnosno vođa profitnih i neprofitnih organizacija u Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je izrađen na temelju Višefaktorskog upitnika rukovođenja (MLQ). Rezultati istraživanja pokazali su da vođe u obje vrste organizacija uspješno motiviraju i inspiriraju svoje podređene, dok bi u budućnosti profitne organizacije mogle poraditi na intelektualnoj stimulaciji, a neprofitne na idealiziranom utjecaju. Usporedbom ukupnih prosječnih ocjena zaključuje se da profitne organizacije u Hrvatskoj imaju visoki stupanj transformacijskog vodstva, a neprofitne organizacije srednji stupanj, odnosno konačni je zaključak da je transformacijsko vodstvo u Hrvatskoj češće zastupljeno u profitnim nego u neprofitnim organizacijama.

**Ključne riječi:** vodstvo, transformacijski stil vodstva, Višefaktorski upitnik rukovođenja, profitne i neprofitne organizacije

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Transformational leadership style is a popular topic in today's business world. Leaders use it more and more often because in many cases it increases the motivation, morale and work performance of employees. The aim of this paper is to investigate the prevalence of the application of the transformational leadership style in Croatia, i.e. to determine whether the mentioned leadership style is more often used in profit or non-profit organizations in Croatia. In order to find out, an empirical study was conducted on a sample of 30 respondents, i.e. leaders of profit and non-profit organizations in Croatia. The data was collected through a questionnaire based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The research results showed that leaders in both types of organizations successfully motivate and inspire their subordinates, while in the future profit organizations could work on intellectual stimulation, and non-profit organizations on idealized influence. By comparing the overall average scores, it is concluded that profit organizations in Croatia have a high level of transformational leadership and non-profit organizations have a medium level, i.e. the final conclusion is that transformational leadership in Croatia is more often represented in profit than in non-profit organizations.

**Key words:** leadership, transformational leadership style, Multifactor Leadership Questionnaire, profit and non-profit organizations

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE TRANSFORMACIJSKOG STILA VODSTVA</b> .....	3
2.1. Definiranje transformacijskog stila vodstva.....	3
2.2. Prednosti i nedostaci transformacijskog stila vodstva .....	8
2.3. Primjena transformacijskog stila vodstva u poslovnoj praksi .....	10
<b>3. VODSTVO U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA</b> .....	13
3.1. Pojmovno određenje profitne organizacije .....	13
3.2. Pojmovno određenje neprofitne organizacije .....	16
3.3. Specifičnosti vođenja profitnih i neprofitnih organizacija .....	18
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODABRANOG STILA VODSTVA U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA</b> .....	22
4.1. Metodologija istraživanja .....	22
4.2. Rezultati istraživanja.....	28
4.3. Ograničenja istraživanja.....	38
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	40
<b>POPIS IZVORA</b> .....	42
<b>POPIS SLIKA</b> .....	49
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	50
<b>POPIS TABLICA</b> .....	51
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTA</b> .....	52
<b>PRILOZI</b> .....	53

## **1. UVOD**

### **1.1. Područje i cilj rada**

U današnjem suvremenom poslovnom okruženju, uspjeh organizacije uvelike ovisi o njezinom vodstvu. Transformacijsko vodstvo ističe se kao jedan od najučinkovitijih stilova vodstva te predstavlja područje od velikog interesa za istraživanje i analizu. Naime, riječ je o široko rasprostranjenom stilu vodstva kojeg vođe sve češće primjenjuju u svom poslovanju jer se smatra da poboljšava motivaciju, moral i radni učinak zaposlenih. Iako je poprilično popularan u svijetu te pokazuje odlične rezultate i u profitnim i neprofitnim organizacijama, valja napomenuti kako se u Republici Hrvatskoj tek nedavno počeo istraživati, stoga postoji puno prostora za napredak.

Cilj je ovog rada ispitati zastupljenost primjenjivanja transformacijskog stila vodstva u Republici Hrvatskoj, odnosno utvrditi jesu li i u kojoj mjeri ispitani vođe transformacijski vođe. Pritom se fokus stavlja na profitne i neprofitne organizacije te će se na taj način moći dati određena slika je li transformacijski stil vodstva u Republici Hrvatskoj češće prisutan u profitnim ili neprofitnim organizacijama. Rezultati istraživanja koristit će svakome koga zanima ova tematika, a pogotovo organizacijama koje žele implementirati transformacijski stil vodstva u svoje poslovanje jer će moći saznati koliko ga uspješno druge organizacije primjenjuju i u kojim aspektima postoji potencijal za unaprjeđenje.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Pri izradi teorijskog dijela rada korišteno je više vrsta izvora informacija. Uglavnom prevladavaju znanstveni članci objavljeni u časopisima, dok se manji dio odnosi na članke i dokumente objavljene na internetu. Kombinacijom navedenih izvora omogućen je cjelovit pregled relevantne stručne literature vezane za transformacijski stil vodstva i profitne i neprofitne organizacije te je dana potrebna teorijska podloga za daljnje shvaćanje provedenog istraživanja.



Provedeno kvantitativno empirijsko istraživanje temelji se na Višefaktorskom upitniku rukovođenja (eng. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) autora Avolija B. J. i Bassa B. M. iz 2010. godine koji je namijenjen rukovoditeljima. Odabrani upitnik samoprocjena je ponašanja vođa te ispituje kako vođe doživljavaju sami sebe u organizaciji, odnosno kako ponašanje vođa utječe na njihove zaposlenike. Uzorak se sastoji od ukupno 30 ispitanika, a jedinice analize su vođe u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je izrađen u obliku Google obrasca. Navedeni obrazac sastoji se od dva dijela te je njegovo ispunjavanje bilo u potpunosti anonimno. Prvi je dio oblikovan kao MLQ s pitanjima koja se odnose na transformacijsko vodstvo, dok drugi dio sadrži opća pitanja o ispitanicima.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Sadržaj ovog rada podijeljen je u pet poglavlja, uključujući uvod, središnji dio i zaključak. Uvodno poglavlje sastoji se od tri potpoglavlja koja uvode čitatelja u tematiku rada i omogućuju jasan pregled narednih cjelina koje će se obraditi. Središnji dio rada obuhvaća sveukupno tri poglavlja, od kojih se prva dva odnose na teoriju, a treći na istraživanje. Sva su tri poglavlja razrađena na tri potpoglavlja druge razine. Prvo teorijsko poglavlje definira transformacijski stil vodstva kroz opis komponenti i povijesne pozadine, navodi prednosti i nedostatke transformacijskog vodstva te se bavi njegovom primjenom u poslovnoj praksi. Drugo teorijsko poglavlje odnosi se na pojmovno određenje profitnih i neprofitnih organizacija te ulazi u specifičnosti njihovog vođenja. Poglavlje koje se bavi provedenim istraživanjem na početku opisuje instrumente istraživanja i korištene metode za obradu podataka, zatim prikazuje analizu odgovora i usporedbu dobivenih rezultata te na kraju upozorava na ograničenja istraživanja. Nakon središnjeg dijela slijedi zaključno poglavlje u kojem se iznose zaključci autora na temelju opisane teorije i provedenog istraživanja. Na kraju su popisani korišteni izvori, slike, grafikoni i tablice te je dostavljen životopis studenta i prilog (anketni upitnik).

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE TRANSFORMACIJSKOG STILA VODSTVA

### 2.1. Definiranje transformacijskog stila vodstva

Vodstvo se definira kao proces u kojem vođa utječe na svoje podređene kako bi se postigao zajednički cilj (Northouse, 2010. prema Gotal, 2013.). Bedeković i Ilijaš Baričević (2011.) naglašavaju da su samopouzdanje i samopoštovanje temelj svakog dobrog vodstva. Prema Gotal (2013.), domena vodstva sastoji se od sljedeća tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije. Slika 1. prikazuje što se sve podrazumijeva pod navedenim elementima koji zajedno oblikuju stil vodstva vođe. Prema DuBrin (2001. prema Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014.), stil vodstva relativno je dosljedan obrazac ponašanja koji karakterizira vođu. Točnije, odnosi se na metode, karakteristike i ponašanja vođe pri usmjeravanju, motiviranju i upravljanju svojim sljedbenicima (IMD, 2023.). Postoji mnogo stilova vodstva te različiti autori nude različite podjele navedenih stilova. Samanta i Lamprakis (2018.) u svojem istraživanju ističu suvremene stilove vodstva koji prema teoriji višefaktorskog vodstva obuhvaćaju *transformacijsko*, *transakcijsko* i *laissez-faire* vodstvo.

Slika 1. Domena vodstva



Izvor: Kets de Vries, 2009. prema Gotal, 2013.

Transformacijski stil vodstva smatra se najrelevantnijim suvremenim stilom vodstva koji se primjenjuje u mnogim organizacijama te je ujedno i glavna tema proučavanja u ovom radu. Pojam „transformacijsko vodstvo“ skovao je američki sociolog James V. Downton 1973. godine (Krishnan i Arora, 2008.). Iako je bio prvi koji je diferencirao transakcijsko i transformacijsko vodstvo, ideja je dobila na popularnosti tek kada je američki povjesničar i politolog James MacGregor Burns 1978. godine objavio svoju knjigu pod nazivom „Vodstvo“ (eng. „Leadership“) u kojoj je analizirao političke vođe (Hay, 2006.). Burns je specificirao razliku između običnih (*transakcijskih*) vođa koji pokušavaju zadovoljiti potrebe svojih podređenih davajući im opipljive nagrade u zamjenu za rad i lojalnost te izvanrednih (*transformacijskih*) vođa koji se angažiraju oko svojih sljedbenika i promoviraju drastične promjene pojedinaca, grupa i organizacija (Yammarino i Bass, 1990.). Prema Burnsovoj teoriji vodstva, transformacijsko se vodstvo definira kao odnos u kojem vođe i sljedbenici međusobno podižu jedni druge na višu razinu morala i motivacije, što rezultira transformirajućim učinkom, kako na vođe, tako i na sljedbenike (Burns, 1978. prema Krishnan, 2002.).

Američki znanstvenik i istaknuti profesor Bernard Bass 1985. godine preradio je i proširio Burnsove izvorne ideje te razvio tzv. Bassovu teoriju transformacijskog vodstva koja se kao takva primjenjuje u organizacijama od 1980-ih pa sve do danas (Givens, 2008.). Prema toj teoriji, transformacijski vođe motiviraju svoje sljedbenike da učine više nego što su prvobitno očekivali, odnosno potiču ih da za dobrobit skupine gledaju dalje od vlastitih interesa (Bass, 1985. prema Krishnan, 2002.). White (2022.) pojašnjava kako transformacijski vođe nadahnjuju i potiču svoje podređene na kreativnost i inovacije te stvaranje promjena potrebnih za oblikovanje budućeg uspjeha organizacije. Prema Needle (2021.), takvi su vođe strastveni u vezi svog posla i misije organizacije, istovremeno brinući da svi zaposlenici budu uspješni. Pritom, Hay (2006.) ističe kako transformacijski stil vodstva zahtijeva da vođe surađuju sa svojim sljedbenicima kao „cjelovitim“ ljudima, a ne samo kao svojim „zaposlenicima“.

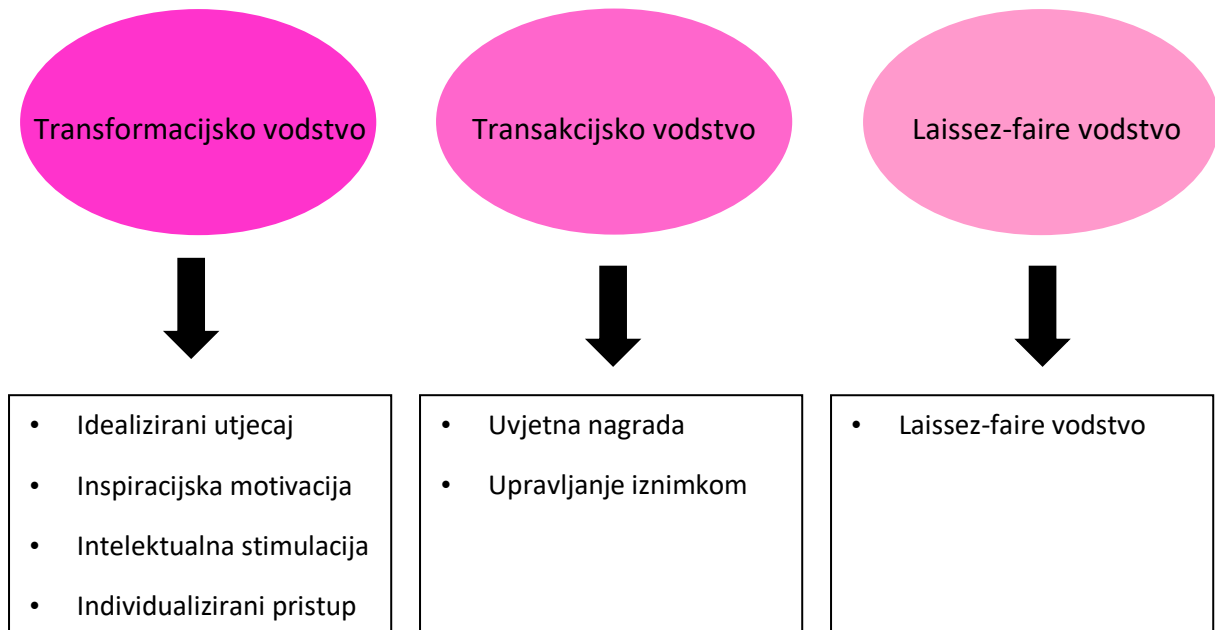
Bass i Avolio (1990.) opisuju transformacijske vođe kao osobe koje pozitivno reagiraju na promjene ili su pak upravo oni ti koji aktivno stvaraju promjene. Prema Bass i Avolio (1994.), oni njeguju kulturu kreativne promjene i rasta, a ne kulturu koja održava „status quo“. Valja naglasiti da su u svom radu motivirani idejama, a ne očekivanjima drugih (Ackoff, 1999.).

Givens (2008.) smatra kako transformacijski vođe rade na ostvarivanju ne samo ljudske, već i ekonomske transformacije. Drugim riječima, transformacijsko vodstvo može se promatrati kao proces na mikro razini između pojedinaca i kao proces na makro razini koji mijenja društvene sustave i reformira institucije (Yukl, 2001. prema Krishnan i Arora, 2008.).

Prema Cherry (2023.), glavne zajedničke karakteristike transformacijskih vođa su autentičnost, samosvijest, poniznost, suradnja i međuovisnost. Bass (1990.) smatra kako se transformacijsko vodstvo može naučiti te savjetuje da se njegovo podučavanje uvrsti u obuku menadžmenta na svim razinama. Iako nije lako razviti sposobnost i volju za postizanjem većeg stupnja transformacijskog vodstva, Bass (1999.) uvjerava da je izvedivo. Obuka je osmišljena na način da savjetnici pomažu polaznicima napraviti planove o tome kako poboljšati svoje obrasce ponašanja i kako uspješno otkloniti otpor prema promjeni (Bass, 1999.). Prema Bass (1990.), menadžeri se mogu obučavati individualno sa savjetnikom ili u grupi s drugim menadžerima sudjelovanjem na radionicama.

Prema Den Hartog, Van Muijen i Koopman (1997.), Bassovo istraživanje dalo je važan doprinos razvoju koncepta transformacijskog vodstva, a u samom središtu tog istraživanja bio je Višefaktorski upitnik rukovođenja (eng. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) koji je razvijen za mjerenje transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstva. Svaki stil vodstva sastoji se od određenog broja komponenata (Slika 2.). Li i Shi (2008.) navode da je transformacijsko vodstvo u početku uključivalo tri komponente: *karizmatično-inspirativno vodstvo*, *intelektualnu stimulaciju* i *individualizirani pristup*. Bass je kasnije podijelio karizmatično-inspirativno vodstvo na dvije zasebne komponente: *idealizirani utjecaj* i *inspiracijsku motivaciju* te je time stvorio model transformacijskog vodstva koji se sastoji od četiri komponente. Bassov MLQ model s četiri komponente do danas je široko prihvaćen i korišten u istraživanju transformacijskog vodstva, a valjanost modela potvrđena je u brojnim empirijskim studijama.

Slika 2. Stilovi vodstva iz MLQ-a i njihove komponente



Izvor: rad autora

Sve su četiri komponente bitne za potpuno razumijevanje transformacijskog stila vodstva te je svaka od njih ukratko opisana u nastavku:

1. *Idealizirani utjecaj*: izražen je kod vođa koji imaju viziju i snažan osjećaj za misiju (Bass i Avolio, 1990.). Prema Korejan i Shahbazi (2016.), takvi vođe posvećuju više pažnje potrebama svojih sljedbenika nego vlastitim te izbjegavaju korištenje moći za osobne interese. Dive se i vjeruju svojim sljedbenicima, čime stječu njihovo poštovanje i povjerenje te im služe kao uzor (Cherry, 2023.). Takav utjecaj omogućuje vođama da izvuku dodatan napor od sljedbenika kako bi se postigle optimalne razine razvoja i učinka (Bass i Avolio, 1990.).
2. *Inspiracijska motivacija*: karakteristična je za vođe koji postavljaju velika očekivanja od svojih sljedbenika te potiču njihovu motivaciju kako bi bili posvećeni zajedničkoj viziji organizacije (Strukan, Nikolić i Sefić, 2017.). Transformacijski vođe povećavaju optimizam i entuzijazam među svojim sljedbenicima te samouvjerenom komuniciraju svoju viziju budućnosti (Bass i Avolio, 1990.). Prema Korejan i Shahbazi (2016.), inspirativni i motivacijski vođe su oni koji izazovima razvijaju svoje zaposlenike na poslu i povećavaju njihovu učinkovitost.

3. *Intelektualna stimulacija*: Rafferty i Griffin (2004.) ju definiraju kao povećanje interesa i svijesti zaposlenika o problemima te povećanje njihove sposobnosti razmišljanja o problemima na nove načine. Glavna zadaća vođa je omogućavanje slobodnog protoka ideja i mašte kako bi njihovi podređeni mogli pokušati doći do novih tehnika i pristupa (Korejan i Shahbazi, 2016.). Bass i Avolio (1990.) naglašavaju kako vođe pri rješavanju problema koriste intuiciju, kao i formalniju logiku te potiču kreativnost kod svojih zaposlenika.
4. *Individualizirani pristup*: transformacijski vođe koncentriraju se na dijagnosticiranje potreba i sposobnosti svakog sljedbenika pojedinačno (Bass i Avolio, 1990.). Osim toga, podučavaju, savjetuju i daju povratne informacije kako bi pomogli sljedbenicima da ostvare svoj potencijal u potpunosti (Strukan i sur., 2017.). Prema Cherry (2023.), važno je da vođa ima otvorenu komunikaciju sa svakim pojedinim sljedbenikom kako bi svi sljedbenici mogli slobodno dijeliti svoje ideje, a vođe dati zasluženo priznanje.

Transformacijsko vodstvo relativno je nov pojam u svijetu menadžmenta, međutim ideje na kojima se temelji nisu nužno nove. Najraniji začetnici takvih ideja bili su filozofi prije nekoliko tisuća godina. Prema Humphreys i Einstein (2003.), veliki filozofi poput Konfucija i Aristotela poticali su ljude na vlasti da budu moralni na dobrobit svojih sljedbenika i njihovog razvoja. Nadalje, grčki vojnik i filozof Ksenofont u svom djelu *Anabaza* opisuje kako je uspješno vodio povlačenje 10 000 vojnika u Grčku iz Perzije, gdje su bili opkoljeni i već pripremljeni na smrt. Ksenofont je svojim ponašanjem pokazao da je spreman ići dalje od vlastitih interesa za dobrobit grupe (Humphreys, Williams, Clayton i Novicevic, 2011.). Pod njegovim inspirativnim vodstvom punim ohrabrenja, prethodno demotivirani i neorganizirani vojnici postali su motivirani i ujedinjena skupina s visokim moralom, zajedničkim ciljem i osjećajem svrhe (Humphreys i Einstein, 2003.).

Humphreys i Einstein (2003.) nastavljaju te navode kako se tragovi transformacijskog vodstva mogu pronaći i u zapisima ranih menadžerskih pionira poput Fredericka Taylora, Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett i Chestera Barnarda u Americi te Henrija Fayola i Maxa Webera u Europi. Iako se u njihovim radovima nigdje direktno ne spominje izraz „transformacijsko vodstvo“, navedeni stručnjaci za menadžment prepoznali su i opisali komponente koje se

danas vežu za transformacijsko vodstvo. Potreba i zanimanje za transformacijskim vodstvom javili su se kao rezultat dviju situacija. Prema Hay (2006.), prva se odnosila na velike globalne gospodarske promjene tijekom ranih 1970-ih koje su stvorile turbulentno, nestabilno i konkurentno okruženje u kojem je značajna organizacijska promjena bila prijeko potrebna. Conger (1999. prema Hay, 2006.) ističe kako je došlo do potrebe za novim pristupima vodstvu jer su poduzeća imala problem s pronalaskom novih načina utjecanja na promjene uz istovremenu gradnju morala zaposlenika. Druga situacija odražavala je prevladavanje teorije kontingencije koja se temeljila na istraživanju osobina, ponašanja i situacija, ali nije uzimala u obzir neke „netipične“ kvalitete vođa (Simic, 1998. prema Hay, 2006.). Transformacijski stil vodstva popularan je i u današnje vrijeme, ali Humphreys i Einstein (2003.) upozoravaju da ljudi moraju biti upoznati s poviješću ovog pojma i razvojem njegovih faktora jer u suprotnom postoji rizik da će transformacijsko vodstvo postati tek samo trenutni trend u poboljšanju organizacijskog učinka koji će ubrzo biti zamijenjen novim.

## **2.2. Prednosti i nedostaci transformacijskog stila vodstva**

Transformacijski stil vodstva pokazao se uspješnim u brojnim poduzećima i organizacijama zahvaljujući svojim mnogim prednostima te se upravo zbog toga u današnje vrijeme svrstava među najpopularnije stilove vodstva. Prikupljeni podaci tijekom godina pokazali su kako transformacijsko vodstvo direktno utječe na radne stavove i ponašanja na individualnoj i organizacijskoj razini (Avolio, Zhu, Koh i Bhatia, 2004.), odnosno dokazano je da transformacijski vođe mogu stvoriti pozitivne promjene na svim razinama, od pojedinaca do velikih grupa te tako postići veće ciljeve (Ng, 2023.). Prema Cherry (2023.), istraživači su otkrili da ovakav stil vodstva može imati pozitivan učinak na grupu, a neki od tih učinaka uključuju bolju izvedbu, veće blagostanje te izražen osjećaj osnaženosti.

Prema Thompson (2019.), jedna od glavnih prednosti transformacijskog stila vodstva je to što vođe tretiraju svoje podređene kao pojedince sa svojim vještinama i iskustvom te ih smatraju jednakima sebi. Kako bi iskoristili individualni potencijal svojih sljedbenika, vođe ih podučavaju i ohrabruju te takav način motivacije može dovesti do povećane produktivnosti i angažmana (IMD, 2022.). Provedena istraživanja potvrđuju takva razmišljanja te jasno pokazuju da su transformacijska ponašanja vođa pozitivno povezana sa zadovoljstvom zaposlenika, trudom i

radnim učinkom (Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter, 1990.). Prema Bakotić i Bulog (2021.), što su zaposlenici zadovoljniji svojim poslom, to će biti predaniji poslu, inovativniji i kreativniji, a to posljedično može dovesti i do pozitivnih organizacijskih rezultata, odnosno do rasta i razvoja organizacije. U slučaju da zaposlenik nije zadovoljan svojim poslom i napusti organizaciju, potrebno je pronaći zamjenu za tu osobu te ju uspješno obučiti, a to za organizaciju predstavlja veliki trošak. Transformacijski vođe stoga nastoje angažirati svoje zaposlenike i uključiti ih u proces donošenja odluka kako bi maksimalno smanjili fluktuaciju osoblja, a time i troškove (Thompson, 2019.).

U organizacijama koje primjenjuju transformacijski stil vodstva zaposlenici su slobodniji eksperimentirati i predlagati nove ideje i pristupe svojim vođama (Needle, 2021.). Osim olakšanog razvijanja novih ideja, Ng (2023.) kao prednosti transformacijskog vodstva ističe ravnotežu između kratkoročne vizije i dugoročnih ciljeva, izgradnju povjerenja među članovima organizacije te poticanje integriteta i empatije prema drugima. Prema Thompson (2019.), integritet je temeljna vrijednost transformacijskih vođa, stoga se njihov utjecaj temelji na transparentnosti i etičnosti, što potiče i ostale zaposlenike da djeluju u najboljem interesu organizacije i šire zajednice. Transformacijski vođe ujedanju organizaciju u zajedničkom cilju (Needle, 2021.). Ističu se svojom sposobnošću brze analize trenutne situacije organizacije i stvaranja pravedne vizije za njezino poboljšanje i rast koju uspješno prenose svojim zaposlenicima (Thompson, 2019.). Zahvaljujući svojim izvrsnim komunikacijskim vještinama (IMD, 2022.), sprječavaju nastanak sukoba unutar organizacije i stvaraju ugodno radno okruženje, čime se moral zaposlenika održava na visokoj razini (Thompson, 2019.).

Unatoč svim navedenim prednostima transformacijskog stila vodstva, postoje i poneki nedostaci, odnosno potencijalni problemi koji utječu na njegovu učinkovitost i primjenu u poslovnoj praksi. Naime, iako je ovaj stil vodstva često smatran jednim od najboljih pristupa vodstvu, to ne znači da je nužno ispravan za svaku situaciju. Tako na primjer, kada je članovima grupe potrebno više usmjeravanja i nadziranja ili u slučaju kada organizacija stavlja fokus na postizanje određenog niza kratkoročnih ciljeva, moguće je da bi učinkovitije bilo koristiti transakcijski stil umjesto transformacijskog jer bi mogao dovesti do manje nesklada i boljih rezultata (Cherry, 2023.). Također, Ng (2023.) navodi kako transformacijski stil vodstva ne



funkcionira dobro s birokratskim modelima i nije primjeren za nedavno osnovane organizacije koje još nemaju dovršenu strukturu i ustaljen proces rada.

Iako transformacijski vođe znaju odlično predstaviti svoju viziju zaposlenicima i zadobiti njihovu podršku, Thompson (2019.) ističe kako ponekad mogu imati problem s operativnim planiranjem koje je nužno za ostvarivanje te vizije. Nadalje, Joshi (2022.) navodi kako transformacijski vođe, u želji za ostvarenjem organizacijskih ciljeva, mogu zanemariti razvojne potrebe pojedinačnih članova tima. Zaposlenici nerijetko osjećaju veliki pritisak koji nastaje zbog visokih očekivanja njihovih vođa, što može dovesti do pojave sindroma sagorijevanja i demotiviranja kod zaposlenika (Thompson, 2019.). Isto tako, potrebno je naglasiti da ovaj stil vodstva od vođa često zahtijeva veliku energiju i entuzijizam, a stalna potreba za inspiriranjem i motiviranjem drugih s vremenom može postati vrlo iscrpljujuća (Ng, 2023.). Prema Thompson (2019.), organizacije moraju biti spremne prihvatiti promjene kako bi se razvijale, međutim problem s promjenom je taj što ona postaje ometajuća ako se događa prečesto, a štetna ako vođa preuzima pretjerane ili nepotrebne rizike.

### **2.3. Primjena transformacijskog stila vodstva u poslovnoj praksi**

Koncept transformacijskog vodstva može se primijeniti na svaku industriju, uključujući zdravstvo, obrazovanje, vladine agencije, a u zadnje vrijeme sve više i IT sektor jer se poduzeća moraju prilagoditi tehnologiji koja se brzo mijenja kako bi ostala konkurentna (White, 2022.). Prema Anderson (2017.), transformacijski stil vodstva dokazano poboljšava učinak u poslovnim organizacijama i obrazovnim okruženjima. Hallinger (2003.) navodi kako transformacijski vođe rade s drugima u školskoj zajednici kako bi identificirali osobne ciljeve i zatim ih povezali sa širim organizacijskim ciljevima. Također, stvaraju klimu u kojoj učitelji kontinuirano uče te dijele svoje naučeno znanje s drugima (Hallinger, 2003.). Anderson (2017.) objašnjava kako se transformacijsko vodstvo primjenjuje u školskim okruženjima jer priprema zaposlenike na učenje novih stvari, izgradnju i jačanje novih organizacijskih normi te uspostavljanje novog načina razmišljanja.

Gabel (2013.) smatra kako bi medicinski pripravnici na svim razinama, zajedno s njihovim nadređenima, trebali biti obučeni o načelima i primjeni transformacijskog vodstva s obzirom

da su medicina i zdravstvo profesije usmjerene na odnose između ljudi. Prema Weberg (2010.), transformacijski vođe usredotočuju se na osnaživanje, učenje na pogreškama i inovacije, što je sve zdravstvu prijeko potrebno. Strategije koje oni koriste izravno utječu na zadovoljstvo osoblja, što zauzvrat utječe na zadovoljstvo pacijenata (Robbins i Davidhizar, 2020.). Prema Trofino (1995.), treba poticati transformacijske vođe da se pojave u organizaciji kako bi obrazovali i razvijali nove medicinsko osoblje te služili kao njihovi učitelji, mentori i treneri. Fischer (2016.) navodi da kompetencije transformacijskih vođa mogu imati istaknutu ulogu u razvoju sigurnog okruženja za njegu pacijenata te su povezane s poboljšanom izvedbom i ishodima u mnogim mjerama zdravstvene učinkovitosti.

Transformacijsko vodstvo uspješno se primjenjuje i u vojsci, pogotovo kada je riječ o dugotrajnim zadacima, gdje zapovjednici i vojnici zajedno kao tim rade prema zajedničkom cilju, odnosno misiji i interesu zemlje (Hamad, 2015.). Sadulski (2022.) objašnjava kako transformacijski vođe motiviraju svoje podređene pomažući im da uvide zašto je zadatak važan i kako pridonosi cjelokupnoj misiji. Zapovjednici nadahnjuju vojnike do te mjere da svoje osobne interese mijenjaju za nacionalni interes te u ekstremnim slučajevima i žrtvuju vlastite živote (Hamad, 2015.). Slično tome, primjeri transformacijskog vodstva mogu se pronaći i u politici (Ng, 2023.) kada vođa svojim načinom komunikacije ujedinjuje, ohrabruje i motivira svoje sljedbenike (Cherry, 2023.).

Vođe u poduzećima također sve češće primjenjuju transformacijski stil vodstva u svom poslovanju. Posebno je uspješan u zastarjelim poduzećima koja što prije moraju promijeniti svoj način poslovanja kako bi se mogla ponovno razvijati i rasti (Herrity, 2022.). Strukan i suradnici (2017.) u svojem istraživanju ističu važnost transformacijskog stila vodstva za postizanje željenog poslovnog učinka (financijskog učinka i razvoja novih proizvoda), čime se poboljšava sveukupna organizacijska uspješnost. Prema Doucet, Poitras i Chênevert (2009.), četiri komponente vezane za transformacijsko vodstvo mogu se koristiti za smanjenje sukoba unutar organizacije te jačanje kolektivnog identiteta skupine zaposlenika. MacKenzie, Podsakoff i Rich (2001.) u fokus svog istraživanja stavljaju prodaju te zaključuju da transformacijsko vodstvo utječe na prodavače da rade iznad svojih dužnosti i da ponašanja transformacijskih vođa imaju snažne izravne i neizravne veze s prodajnim učinkom. Prema Gao, Murphy i Anderson (2020.), transformacijski vođe kroz kognitivno-motivacijske procese

povećavaju energiju prodavačima, što zauzvrat podiže osjećaj osnaženosti za postizanje ciljeva.

### 3. VODSTVO U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Organizacija se definira kao formalna grupa ljudi s jednim ili više zajedničkih ciljeva (Boella i van der Torre, 2006.). S obzirom na to koji se cilj želi postići, odnosno koja je glavna svrha organizacije, organizacije se dijele na *profitne* i *neprofitne*. U sljedeća dva potpoglavlja definirat će se obje vrste organizacija, a u trećem potpoglavlju objasnit će se specifičnosti njihovog vođenja kako bi se dala potrebna teorijska podloga za shvaćanje istraživanja koje slijedi.

#### 3.1. Pojmovno određenje profitne organizacije

Profitnom organizacijom naziva se svaki poslovni subjekt kojem je primarni cilj ostvarivanje dobiti (eng. *profit*) iz redovnog poslovanja kako bi se maksimiziralo bogatstvo vlasnika (Suhane, 2018.). U ovom slučaju, vlasnicima se smatraju ulagači, odnosno dioničari. Prema Hicks (1946. prema Barker, 2010.), dobit je jednaka maksimalnoj raspodjeli koja se može izvršiti dioničarima tijekom određenog razdoblja uz održavanje konstantne ekonomske vrijednosti neto imovine. Jednostavnije rečeno, to je preostali iznos nakon umanjenja svih poslovnih troškova od ukupnog prihoda. Sukladno tome, profitne organizacije neprestano teže smanjenju troškova i maksimiziranju prihoda kako bi povećale profit poslovanja, rasle i širile se (Suhane, 2018.). Prema De Hoogh i suradnicima (2005.), važno je naglasiti da profitne organizacije utječu na ponašanje i emocije svojih dionika te bi trebale nastojati nadmašiti konkurente. Iako se neke profitne organizacije uključuju u oblike moralno odgovornog djelovanja, to obično nije dominantan fokus ili temeljna djelatnost, kao što je to slučaj u neprofitnim organizacijama.

Većina organizacija smatra se profitnima te im je svrha da uslužuju svoje potrošače prodajom proizvoda ili usluga na tržištu (Heaslip, 2023.). Dobit koju zarade takve organizacije zadržava se u poslovanju za buduće nepredvidljive troškove u obliku rezervi ili se raspodjeljuje vlasnicima u obliku dividendi (Suhane, 2018.). Osnovni izvori kapitala su prihodi od prodaje proizvoda ili pružanja usluga, zadržana dobit, osnivačke dionice itd. Učinkovitost profitnih organizacija mjeri se njihovim financijskim uspjehom. S obzirom na to da su rezultati kvantitativne prirode, lako ih je mjeriti, analizirati i uspoređivati. Rukavina (1994.) naglašava

da svaka profitna organizacija nije ujedno i profitabilna. Profitna organizacija postaje profitabilnom tek kada počne ostvarivati profit kao mjerilo uspješnosti poslovanja. Suhane (2018.) navodi kako se na ostvarenu dobit od poslovanja obračunava i plaća porez, stoga su poduzeća dužna voditi poslovne knjige, odnosno financijska izvješća (račun dobiti i gubitka, bilanca i izvješće o novčanom toku).

Općenito, osoblje u profitnim organizacijama sastoji se od plaćenih zaposlenika i eventualno nekoliko neplaćenih pripravnika. Osobe se uglavnom zapošljavaju u takve organizacije kako bi mogle zaraditi za život, a ne zbog predanosti cilju ili misiji organizacije. Rojas (2000.) smatra da je predanost zaposlenika usko povezana s napredovanjem u karijeri, osobnim prihodima i opstankom poduzeća. Kultura poduzeća često je usmjerena na to kako što više poboljšati prodaju i profit. Većina organizacijskih rasprava i cjelokupni grupni način razmišljanja usredotočeni su na najbolje načine za postizanje financijskih ciljeva. Prema Hull i Lio (2006.), zaposlenici i vođe u profitnim organizacijama dobro podnose promjene. Zbog njihove sklonosti inovacijama i preuzimanju rizika, vjerojatnije je da će prihvatiti novu tehnologiju ili uvesti novi proces jer je to ono što je potrebno da bi se i dalje nastavio pritek novca.

Kada je riječ o odabiru tržišta, profitne organizacije imaju popriličnu slobodu i mogu temeljiti svoju odluku isključivo na kompetencijama, tržišnim prilikama, resursima koji su im dostupni i profitnom potencijalu (Hull i Lio, 2006.). S druge strane, valja napomenuti da u većini slučajeva imaju vrlo specifičnu i definiranu publiku koju ciljaju svojim proizvodima ili uslugama. Mnoge profitne organizacije provode opsežna istraživanja i analize kako bi pronašle svoju idealnu ciljanu skupinu, a zatim ulažu resurse kako bi osigurale da taj specifični dio populacije sazna za njihov proizvod ili uslugu. Pritom, treba imati na umu da u profitnim organizacijama samo najviše vodeće pozicije imaju legitimnu moć nad zajedničkim resursima (De Hoogh i sur., 2005.), odnosno dioničari su ti koji imaju zadnju riječ pri donošenju odluka (Rukavina, 1994.).

Prema Viader i Espina (2014.), upravni odbori su upravljačka tijela profitnih organizacija te su u literaturi prepoznate tri glavne teorije upravljanja profitnim organizacijama:

- *Agencijska teorija*: individualistički pristup koji proučava odnos između osobe koja delegira zadatak (principal) i osobe koja obavlja zadatak (agent) te nalaže da će u

slučaju sukoba agent težiti donošenju odluka koje najviše pogoduju njemu, zanemarujući interes principala

- *Teorija uslužnosti*: kolektivistički pristup koji proučava uslužni odnos između vlasnika (principala) i menadžera (uslužitelja) utemeljen na usklađenosti ciljeva i povjerenju
- *Teorija ovisnosti o resursima*: ispituje kako se organizacije odnose prema resursima koji su im potrebni za poslovanje i postizanje zajedničkih ciljeva.

S obzirom na oblik organizacije, profitne organizacije mogu biti: *inokosna poduzeća, partnerstva i korporacije* (Suhane, 2018.). Tablica 1. prikazuje temelje karakteristike po kojima se navedeni oblici profitnih organizacija međusobno razlikuju.

*Tablica 1. Oblici profitnih organizacija i njihove karakteristike*

	<b>Inokosno poduzeće</b>	<b>Partnerstvo</b>	<b>Korporacija</b>
<b>Vlasništvo</b>	Jedan vlasnik	Dva ili više vlasnika	Obično u vlasništvu mnogih dioničara
<b>Dobit ili gubitak</b>	Sav profit ide jedinom vlasniku	Dobit se dijeli na jednake dijelove ili prema unaprijed određenim uvjetima među vlasnicima	Dividende se objavljuju i daju dioničarima
<b>Odgovornost</b>	Vlasnik ima neograničenu odgovornost	Obično se dijeli među vlasnicima na temelju unaprijed određenih uvjeta	Ograničena odgovornost – pojedinci obično nisu izravno odgovorni za aktivnosti unutar korporacije
<b>Odlučivanje</b>	Sve odluke donosi jedan vlasnik	Za odluke su odgovorni vlasnici u partnerstvu	Upravni odbor i dioničari
<b>Porez</b>	Vlasnik se oporezuje na svoj osobni dohodak/dobit od poduzeća	Vlasnici se oporezuju na svoje prihode	Korporacija se oporezuje kao "osoba"

*Izvor: rad autora (prema Awan, 2019.)*

### 3.2. Pojmovno određenje neprofitne organizacije

Neprofitna organizacija, kao što i samo ime sugerira, predstavlja legalnu organizaciju čija osnovna svrha nije stvaranje profita, već promicanje javnog dobra (Suhane, 2018.). Prema Fernando, J. (2022.), javno se dobro odnosi na robu ili uslugu koja je dostupna svim članovima društva. Tipično, ovim uslugama upravlja vlada i plaćaju se kolektivno putem poreza. Sav profit koji neprofitna organizacija zaradi ponovno se ulaže u organizaciju kako bi se ostvarila njezina misija za dobrobit zajednice kojoj služi. Takva vrsta organizacije nastaje okupljanjem ljudi koji imaju zajednički cilj i žele pružiti određenu vrstu usluge svojim članovima i široj populaciji (Suhane, 2018.). Pritom valja naglasiti da neprofitne organizacije nemaju vlasnika jer se radi o subjektu u javnom vlasništvu.

Dok se profitne organizacije oslanjaju na prihode i ulaganja, neprofitne se organizacije većinom financiraju putem bespovratnih sredstava i donacija (Bulkley i Burch, 2011.) te plaćaju samo neke poreze ili ih uopće ne plaćaju. Isto kao profitne organizacije, i neprofitne su organizacije dužne bilježiti svoje financijske transakcije, pri čemu koriste slična financijska izvješća:

- *Izvješće o financijskom položaju*: ekvivalent bilance kod profitnih organizacija
- *Izvješće o aktivnostima*: ekvivalent računa dobiti i gubitka kod profitnih organizacija
- *Izvješće o novčanom toku*: ekvivalent izvješća o novčanom toku kod profitnih organizacija
- *Izvješće o funkcionalnim troškovima*: specifično za neprofitne organizacije te prikazuje troškove po funkcijama entiteta (Murphy, 2023.).

Prema Rukavina (1994.), s obzirom da se uspješnost poslovanja neprofitnih organizacija ne mjeri kroz profit, već kroz određene diferencirane performanse kvalitativne prirode, teže ju je mjeriti. Rezultati neprofitnih organizacija očituju se u njezinom djelovanju te Slika 3. prikazuje model mjerenja organizacijske uspješnosti na četiri razine, pod uvjetom da ciljevi budu jasno definirani i mjerljivi, a metode prikupljanja podataka ispravne i pouzdane (Marić, 2011.).

Slika 3. Model mjerenja organizacijske uspješnosti neprofitnih organizacija



Izvor: Marić (2011.)

Prema Hull i Lio (2006.), neprofitne organizacije obično zapošljavaju kombinaciju volontera i nekoliko plaćenih zaposlenika koji rade na nižoj razini plaće od onih na sličnim pozicijama u profitnoj organizaciji. Zahvaljujući tome, neprofitne organizacije imaju niske troškove rada, pa taj uštedeni novac mogu iskoristiti za ulaganje u svoje poslovanje (Kenton, 2023.). Volonteri su voljni davati svoje vrijeme bez primanja naknade za to jer vjeruju u posao koji organizacija obavlja i žele pomoći svojoj zajednici. Umjesto da raspravljaju o tome kako zaraditi više novca, zaposlenici, volonteri i vođe provode vrijeme razmišljajući o načinima na koje mogu dalje koristiti svojoj zajednici i povećati društvenu učinkovitost organizacije. Hull i Lio (2006.) navode da okruženje u neprofitnim organizacijama uglavnom nije sklono promjenama, stoga menadžeri i zaposlenici izbjegavaju inovacije ako smatraju da onemogućuje njihovu osobnu sposobnost provođenja društvenih promjena. S obzirom na to da je sklonost inovacijama pozitivno povezana s preuzimanjem rizika, možemo zaključiti da neprofitne organizacije imaju nisku toleranciju na rizik.

Abzug i Webb (1999.) smatraju da neprofitne i profitne organizacije zauzimaju različite tržišne segmente unutar industrija, stoga se ne bi trebali međusobno natjecati, nego nadopunjavati. Hull i Lio (2006.) navode da neprofitne organizacije pri odabiru tržišta imaju manje slobode u odnosu na profitne s obzirom na to da je upravo društvo, odnosno ljudi koji ih podupiru, rade



za njih ili koriste njihove usluge, obično sastavni dio njihove misije. Iz tog razloga, neprofitne organizacije imaju i veće poteškoće pri ulasku na nova tržišta. Kako bi njihovo tržište, odnosno društvo uključivalo što više potencijalnih donora, pojedinaca koji će kupiti uslugu ili proizvod i volontera ili drugih dionika koji rade s organizacijom, neprofitne organizacije uglavnom imaju puno veću publiku od profitnih.

Prema Viader i Espina (2014.), postoje dva modela upravljanja neprofitnim organizacijama, pri čemu su i u ovom slučaju upravni odbori upravljačka tijela:

- *Filantropski model*: stavlja naglasak na očuvanje imovine i misije te na neformalnu odgovornost menadžmenta prema upravnom odboru, a takve karakteristike mogu potpasti pod teoriju uslužnosti kod profitnih organizacija
- *Korporativni model*: može se povezati s agencijskom teorijom kod profitnih organizacija te ga karakterizira aktivno sudjelovanje menadžmenta u upravnom odboru, formalna odgovornost menadžmenta prema odboru i naglasak na strateškoj i poduzetničkoj aktivnosti.

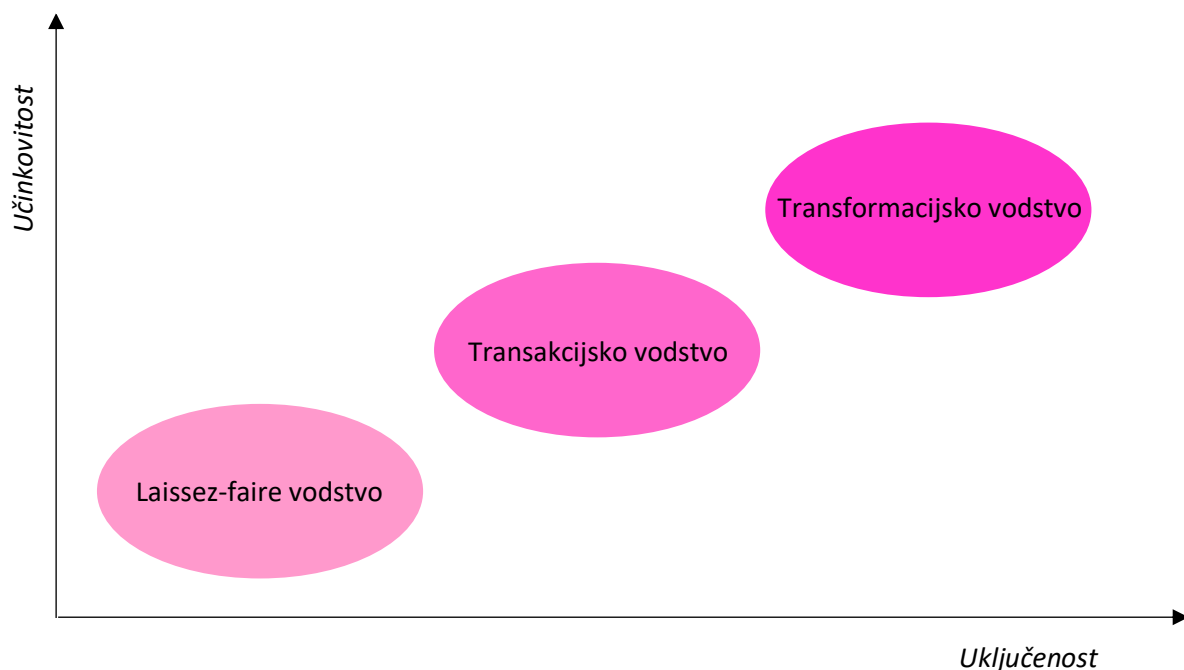
Terrell Hanna (2022.) navodi kako se neprofitne organizacije koriste u mnogo slučajeva te postoji više različitih oblika neprofitnih organizacija. Neki od njih su: *organizacije za zagovaranje* koje se zalažu za javnu sigurnost, socijalnu skrb, političke promjene ili neki drugi društveni cilj; *dobrotvorne organizacije* koje rade na ublažavanju siromaštva ili pružanju pomoći u vrijeme prirodnih katastrofa; *obrazovne institucije* kao što su škole i sveučilišta; *ekološke skupine* koje zagovaraju zaštitu planeta i njegovih resursa i *vjerske organizacije* posvećene širenju njihove vjere. Prema Kenton (2023.), primjeri neprofitnih organizacija uključuju bolnice, sveučilišta, nacionalne dobrotvorne organizacije, crkve i zaklade te je bitno naglasiti da se oznaka neprofitne organizacije i status oslobođenja od poreza daju samo organizacijama koje promiču prevenciju okrutnosti, javnu sigurnost te vjerske, znanstvene, dobrotvorne, obrazovne i književne ciljeve.

### **3.3. Specifičnosti vođenja profitnih i neprofitnih organizacija**

Prema Yasir, Imran, Irshad, Mohamad i Khan (2016.), organizacije postoje za različite svrhe, pa tako neprofitne organizacije postoje kako bi osnažile zajednicu, a profitne kako bi generirale i

maksimizirale profit. Sukladno tome, vođe u profitnim organizacijama mogli bi nagraditi zaposlenike na temelju ciljeva povezanih s profitom, dok je vjerojatnije da će vođe u neprofitnim organizacijama nagraditi zaposlenike s obzirom na postignutu razinu društvene misije (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros i Islam, 2010.). U svakom slučaju, vodstvo ovih organizacija igra važnu ulogu u postizanju njihovih ciljeva. Model cijelog raspona vodstva (eng. *Full range leadership model*) predlaže da je proces vodstva kontinuum koji počinje od neučinkovitog stila vodstva (*laissez-faire vodstvo*) i kreće se prema stilu vodstva s više uključenosti, odnosno *transakcijskom vodstvu* i završava *transformacijskim vodstvom*, motivirajućim i inspirativnim stilom vođenja (Yasir i sur., 2016.) (Grafikon 1.). Prema Dimitrios, Sakas i Vlachos (2013.), bez obzira na odabrani stil vodstva u organizaciji, moguće ga je kombinirati s drugim stilovima kako bi se postigli različiti ciljevi.

Grafikon 1. Model cijelog raspona vodstva



Izvor: rad autora

Pri odabiru stila vodstva, Heaslip (2023.), savjetuje proučavanje utjecaja koji bi određeni stil mogao imati na upravljačku strukturu organizacije. U profitnim organizacijama vođe imaju financijski udio u uspjehu organizacije, što može dovesti do veće uključenosti vođa u svakodnevno upravljanje. S druge strane, u neprofitnim organizacijama vođe ne ostvaruju

nikakvu financijsku korist od svoje upravljačke uloge, stoga se više fokusiraju na ispunjenje društvene misije, a ne na profit. Vođe koji vješto dopiru do zajednice, prikupljaju sredstva i strastveno teže ostvarenju cilja često bolje odgovaraju neprofitnim organizacijama. Block (2001. prema Kamaria i Lewis, 2009.) tvrdi da vođe u neprofitnim organizacijama moraju obraćati pozornost na vanjsko i unutarnje okruženje te preuzimati brojne druge upravljačke funkcije kao što su planiranje, motiviranje, organiziranje, donošenje odluka, delegiranje, koordinacija, nadzor, upravljanje financijama i prikupljanje sredstava.

Prema istraživanju De Cooman, De Gieter, Pepermans i Jegers (2011.), utvrđeno je da zaposlenici profitnih organizacija više cijene napredak, odnosno karijeru i vodstvo, dok su zaposlenici neprofitnih organizacija prvenstveno zainteresirani i motivirani organizacijskom misijom i vlastitim vrijednostima. Autori su također došli do zaključaka da što više ovlasti za odlučivanje i autonomije u poslu zaposlenici imaju, to više cijene karijeru i vodstvo, a manje financijsku sigurnost te što više osjećaju radni pritisak na poslu, to ulažu veći trud i više cijene karijeru i vodstvo. Sarros, Cooper i Santora (2011.) u svojem su pak istraživanju zabilježili više rezultate na društveno odgovornoj kulturnoj orijentaciji u neprofitnim organizacijama, dok su profitne organizacije postigle više ocjene u orijentaciji natjecateljske kulture. Također su otkrili da su vizija vodstva i podrška inovacijama djelomično posredovane društveno odgovornim kulturama u neprofitnim organizacijama i natjecateljskom kulturom u profitnim.

I u neprofitnim i u profitnim organizacijama vođe se susreću s određenim izazovima. Prema McMurray i suradnicima (2010.), vođe profitnih organizacija suočavaju se s izazovima poput zapošljavanja, odnosa s investitorima, pristupa kapitalu i slično, dok su neke od potencijalnih prepreka učinkovitom vodstvu neprofitnih organizacija neprihvatljivo ponašanje i učinak zaposlenika te balansiranje učinkovitosti, djelotvornosti, misije i strasti koje pokreću neprofitne organizacije.

Transformacijski stil vodstva široko je rasprostranjen pristup vodstvu u najrazvijenijim modernim organizacijama u svijetu, međutim valja napomenuti da se u Republici Hrvatskoj tek nedavno počeo proučavati te postoji puno prostora za napredak (Pomper i Malbašić, 2016.). Freeborough i Patterson (2015.) navode da postojeća svjetska literatura vezana za transformacijski stil vodstva uključuje mnoge studije koje ispituju utjecaj transformacijskog

vodstva među profitnim organizacijama. Iako je znatno manje studija provedeno među neprofitnim organizacijama, u zadnje vrijeme sve više autora proučava i taj aspekt transformacijskog vodstva. Velik broj članaka sadrži dokaze koji potvrđuju kako je transformacijski stil vodstva primjenjiv te uistinu prisutan i u profitnim i u neprofitnim organizacijama diljem svijeta.

Korištenjem brojnih kvantitativnih, kvalitativnih i mješovitih metoda pri proučavanju transformacijskog vodstva, studije su otkrile da je transformacijsko vodstvo u profitnim organizacijama povezano s pozitivnim ishodima kao što su predanost, zadovoljstvo, razvoj i angažman zaposlenika (Freeborough i Patterson, 2015.). Prema Jaskyte (2004.), mnogi autori opisuju transformacijsko vodstvo kao idealan stil za stvaranje i upravljanje organizacijskom kulturom koja promiče inovacije. Pritom, Sarros i suradnici (2011.) naglašavaju da se vizija vodstva pokazala kao glavni doprinos organizacijskoj kulturi i inovativnosti. S obzirom na to da su profitne organizacije sklonije inovacijama nego neprofitne, može se zaključiti da transformacijsko vodstvo po ovom kriteriju bolje odgovara profitnim nego neprofitnim organizacijama.

Nadalje, Rowold, Borgmann i Bormann (2014.) u svojem istraživanju potvrđuju da transformacijsko vodstvo pozitivno utječe na radni učinak zaposlenika, i to više u profitnim nego neprofitnim organizacijama. Osim toga, istraživanje je dokazalo da transformacijsko vodstvo ima veliki utjecaj na afektivnu predanost, pri čemu vođe neprofitnih organizacija imaju veće koristi od primjene transformacijskog vodstva jer moraju jasnije komunicirati svoja načela, ideje i viziju kako bi njihovi sljedbenici bolje razumjeli višestruke vrijednosti organizacije. Za razliku od neprofitnih organizacija, vođama u profitnim organizacijama u ovom slučaju transformacijsko vodstvo nije toliko nužno jer njihovim sljedbenicima ne treba posebno objašnjavati vrijednost profita i važnost njegovog ostvarivanja.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODABRANOG STILA VODSTVA U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

### 4.1. Metodologija istraživanja

Nakon danog teorijskog pregleda odabrane teme transformacijskog stila vodstva te profitnih i neprofitnih organizacija, potrebno je definirati istraživački problem. Kao što je spomenuto u uvodu, cilj je ovog rada istražiti zastupljenost primjenjivanja transformacijskog stila vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj, odnosno utvrditi je li u Republici Hrvatskoj transformacijsko vodstvo češće prisutno u profitnim ili neprofitnim organizacijama. Kako bi se to doznalo, provedeno je kvantitativno empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika (Prilog 1.) koji je izrađen u obliku Google obrasca. Navedeni obrazac sastoji se od dva dijela te je njegovo ispunjavanje u potpunosti anonimno. Prvi je dio oblikovan kao Višefaktorski upitnik rukovođenja, dok drugi dio sadrži opća pitanja o ispitanicima.

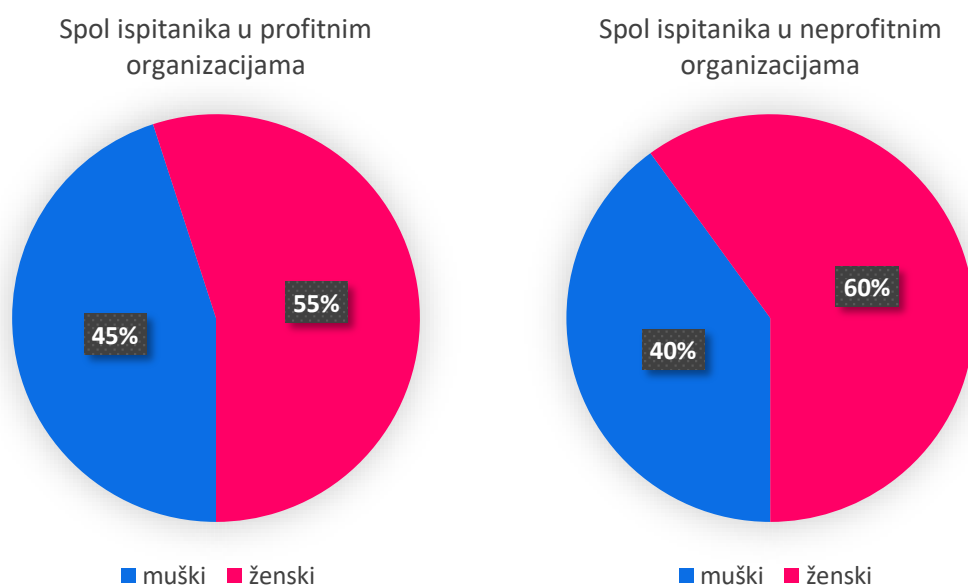
Višefaktorski upitnik rukovođenja (eng. *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) autora Avolija B. J. i Bassa B. M. iz 2010. godine mjeri različite stilove vodstva, a za potrebe ovog istraživanja koristila su se pitanja koja se odnose na transformacijski stil vodstva. Odabrani je upitnik namijenjen prvenstveno rukovoditeljima organizacija koji ga ispunjavaju kao samoprocjenu svojeg ponašanja u organizaciji. Na taj se način ispituje kako vođe doživljavaju sami sebe u organizaciji, odnosno kako njihovo ponašanje utječe na njihove zaposlenike. Navedeni MLQ, odnosno dio MLQ-a koji se odnosi na transformacijsko vodstvo, sastoji se od 12 opisnih izjava koje su raspoređene u 4 kategorije u skladu s komponentama transformacijskog vodstva: *idealizirani utjecaj*, *inspiracijska motivacija*, *intelektualna stimulacija* i *individualizirani pristup*. Svaka od 4 navedene kategorije sadrži po 3 izjave te su ispitanici zamoljeni da za svaku izjavu označe opciju koja se odnosi na njih. Pritom se koristio Likertov tip skale s 5 stupnjeva u rasponu od 0 do 4:

- Nikada (0)
- Rijetko (1)
- Ponekad (2)
- Često (3)
- Uvijek (4).

Drugi dio obrasca rad je autora te obuhvaća sedam općih pitanja zatvorenog tipa koja su namijenjena pojedincima. Jedinice analize su vođe u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Uzorak istraživanja čini ukupno 30 ispitanika, pri čemu su 20 ispitanika vođe u profitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj, a 10 u neprofitnim. U nastavku su usporedno prikazani odgovori vođa u profitnim i neprofitnim organizacijama koji služe za prikazivanje obilježja ispitanika. Za obradu podataka korišten je tablični kalkulator Microsoft Office Excel.

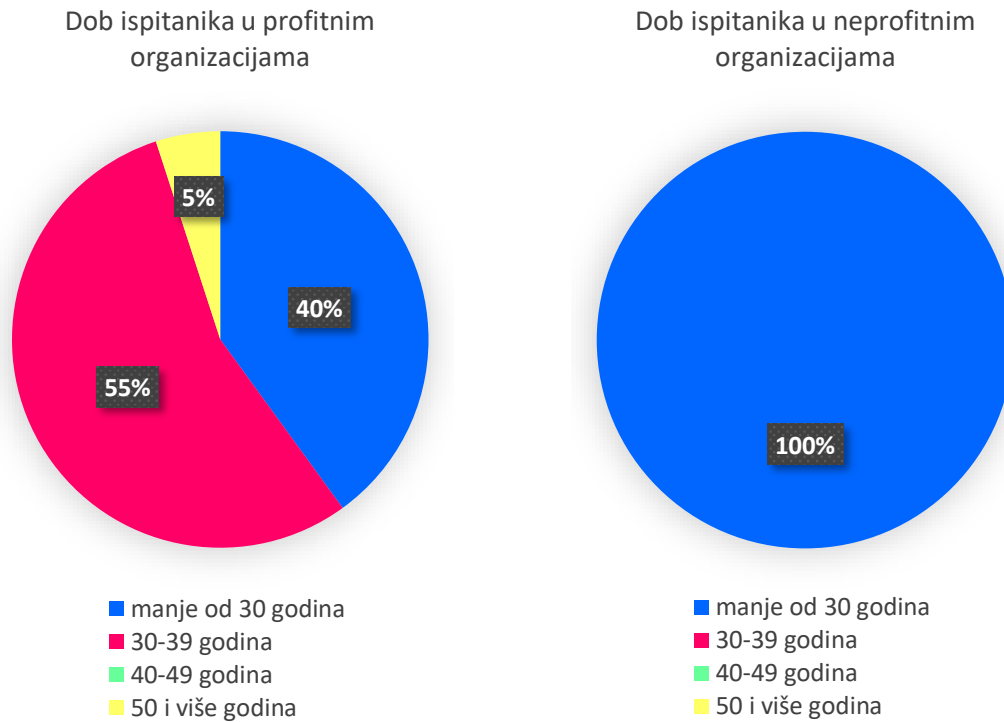
Od ukupno 20 ispitanika u profitnim organizacijama, njih 11 je ženskog spola, a 9 muškog. Od ukupno 10 ispitanika u neprofitnim organizacijama, njih 6 je ženskog spola, a 4 muškog. Iz navedenih podataka može se zaključiti kako je u oba slučaja više ispitanika ženskog spola u odnosu na muški, što je i vizualno prikazano na Grafikonu 2.

*Grafikon 2. Usporedba spola ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH*



Iduće sociodemografsko obilježje jest životna dob ispitanika, a rezultati su prikazani na Grafikonu 3. U profitnim organizacijama 8 ispitanika mlađe je od 30 godina, 11 ispitanika je staro između 30 i 39 godina, a tek 1 ispitanik ima 50 ili više godina. U neprofitnim organizacijama svih 10 ispitanika je mlađe od 30 godina, što upućuje na to da su mladi ljudi skloniji radu u neprofitnim organizacijama u odnosu na stariju populaciju.

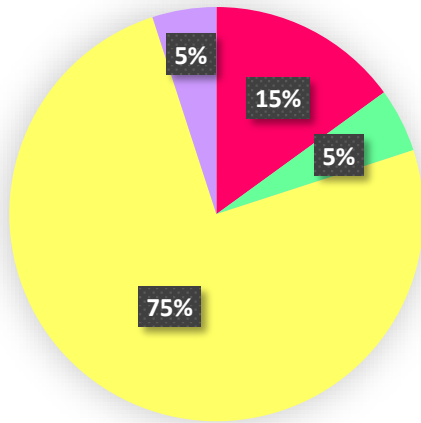
Grafikon 3. Usporedba dobi ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH



Nešto veća raznolikost primjećuje se u stupnju završenog obrazovanja ispitanika koja se očituje na Grafikonu 4. Naime, u profitnim organizacijama 3 ispitanika ima završeno srednjoškolsko obrazovanje, 1 preddiplomski studij, 15 diplomski studij te 1 poslijediplomski studij. U neprofitnim organizacijama pak 2 ispitanika ima završeno srednjoškolsko obrazovanja, 6 preddiplomski studij te 2 diplomski studij. Iz navedenog se primjećuje da osobe na voditeljskim pozicijama u profitnim organizacijama uglavnom imaju završen diplomski studij, dok voditelji u neprofitnim organizacijama većinom imaju završen preddiplomski studij.

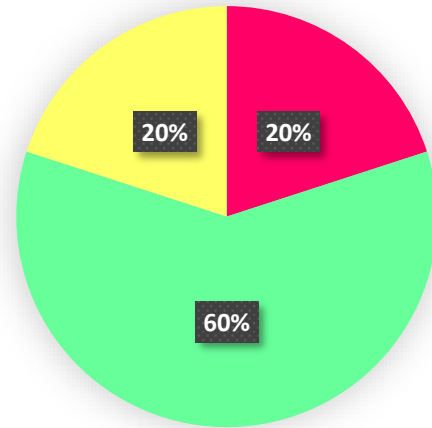
Grafikon 4. Usporedba stupnja završenog obrazovanja ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH

Stupanj završenog obrazovanja ispitanika u profitnim organizacijama



- osnovno obrazovanje
- srednjoškolsko obrazovanje
- preddiplomski studij
- diplomski studij
- poslijediplomski studij

Stupanj završenog obrazovanja ispitanika u neprofitnim organizacijama

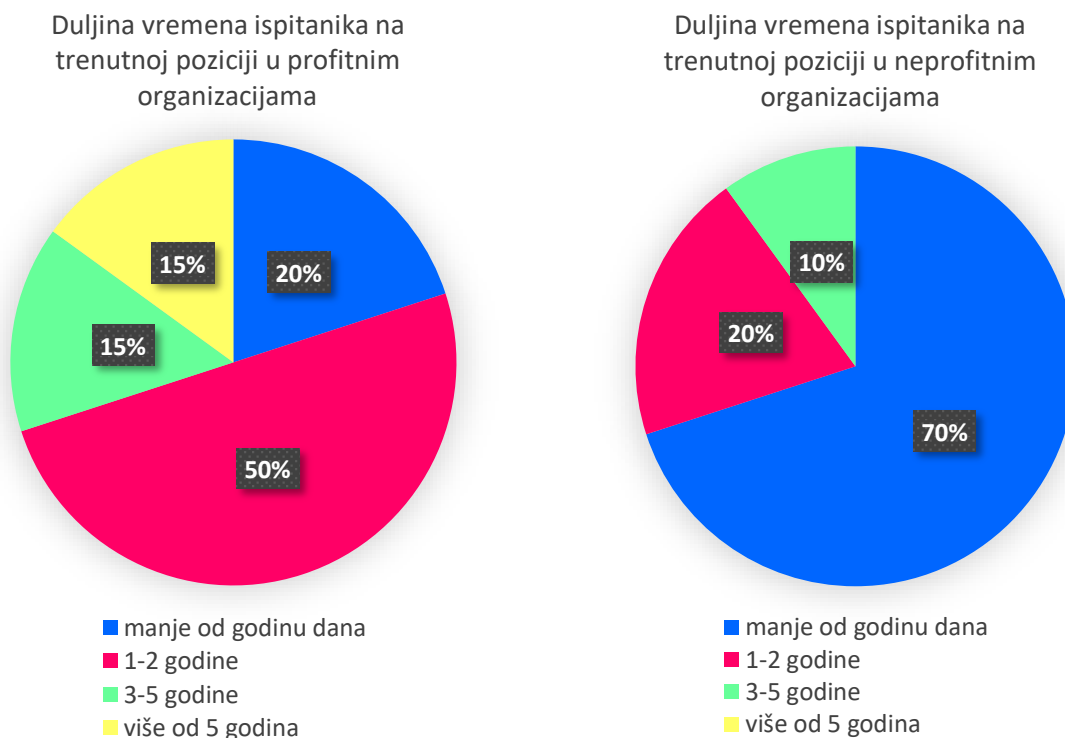


- osnovno obrazovanje
- srednjoškolsko obrazovanje
- preddiplomski studij
- diplomski studij
- poslijediplomski studij

Sljedeće se pitanje odnosi na to koliko su dugo ispitanici na svojoj trenutnoj poziciji u organizaciji. U profitnim organizacijama 4 ispitanika označilo je da su na trenutnoj poziciji manje od godinu dana, 10 ispitanika je na voditeljskoj poziciji između godine dana i 2 godine, 3 ispitanika radi već 3-5 godina na istoj poziciji, a 3 ispitanika čak više od 5 godina. Situacija u neprofitnim organizacijama je nešto drugačija: 7 ispitanika označilo je da su na trenutnoj poziciji manje od godinu dana, 2 ispitanika je na voditeljskoj poziciji između godine dana i 2 godine te 1 ispitanik radi već 3-5 godina na istoj poziciji (Grafikon 5.). Na temelju danih informacija, može se zaključiti da se u profitnim organizacijama osobe dulje zadržavaju na voditeljskim pozicijama nego što je to slučaj u neprofitnim.

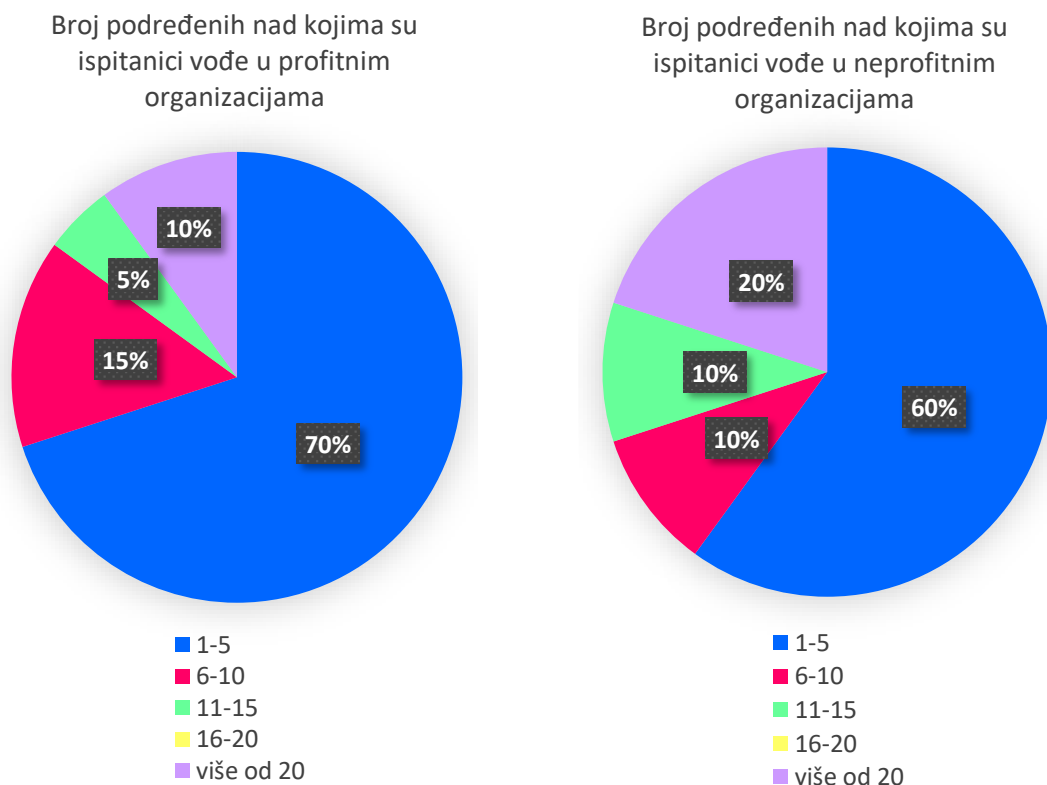


Grafikon 5. Usporedba duljine vremena ispitanika na trenutnoj poziciji u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH



Osim duljine vremena na trenutnoj poziciji, valja navesti i broj podređenih nad kojima je pojedini ispitanik vođa. Čak 14 voditelja u profitnim organizacijama ima 1-5 podređenih osoba. Zatim, 3 ispitanika ima 6-10, 1 ispitanik 11-15 te naposljetku 2 ispitanika više od 20 podređenih. Što se tiče voditelja u neprofitnim organizacijama, 6 ih ima 1-5 podređenih, nakon toga, 1 ispitanik ima 6-10, 1 ispitanik 11-15 te 2 ispitanika više od 20 podređenih osoba. I u profitnim i u neprofitnim organizacijama, najveći broj ispitanika ima 1-5 podređenih osoba, a zanimljivo je i to što nitko od ispitanika nije označio da je voditelj grupi od 16-20 podređenih. Grafikon 6. prikazuje navedene podatke u postocima.

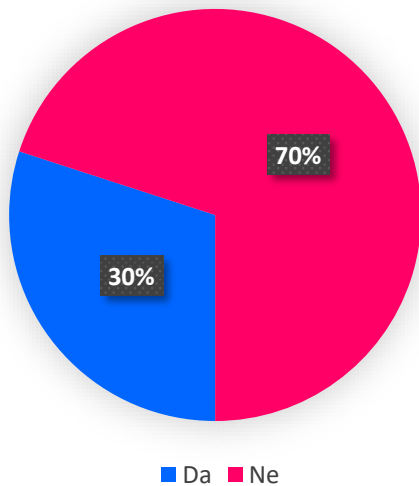
Grafikon 6. Usporedba broja podređenih nad kojima su ispitanici vođe u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH



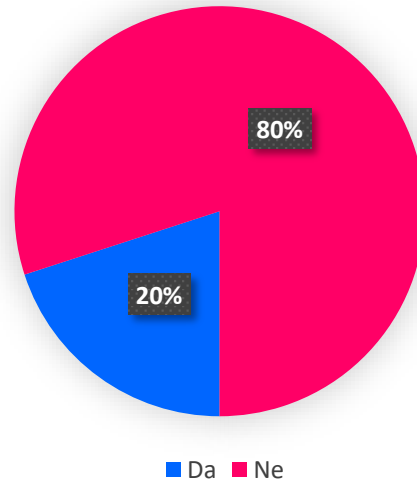
Posljednje pitanje glasi jesu li ispitanici prije nego što su se susreli s ovom anketom čuli za pojam „transformacijsko vodstvo“ te Grafikon 7. daje jasan odgovor na to pitanje. U profitnim organizacijama od ukupno 20 ispitanika, samo njih 6 je već upoznato s navedenim stilom vodstva, dok čak 14 ispitanika nikad prije nije čulo za taj pojam. Sličan rezultat pokazali su i odgovori voditelja u neprofitnim organizacijama, gdje je samo 2 ispitanika čulo za pojam „transformacijsko vodstvo“, a njih 8 nije. To samo potvrđuje činjenicu da transformacijsko vodstvo još uvijek nije u potpunosti zaživjelo u Republici Hrvatskoj te da postoji još prostora za napredak.

Grafikon 7. Usporedba odgovora ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH na pitanje jesu li prije čuli za pojam „transformacijsko vodstvo“

Odgovor ispitanika u profitnim organizacijama na pitanje jesu li prije čuli za pojam „transformacijsko vodstvo“



Odgovor ispitanika u neprofitnim organizacijama na pitanje jesu li prije čuli za pojam „transformacijsko vodstvo“



#### 4.2. Rezultati istraživanja

Dio ankete koji se odnosi na Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ) rješavali su vođe u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj kako bi se utvrdilo jesu li i u kojoj mjeri transformacijski vođe te usporedilo prema komponentama transformacijskog vodstva ima li više transformacijskih vođa u profitnim ili neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Prikupljeni rezultati obrađeni su u programu Microsoft Office Excel i prikazani u nastavku ovog potpoglavlja.

Od ukupno 30 ispitanika, njih 20 su vođe u profitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj te Tablica 2. prikazuje njihove odgovore na pitanja iz MLQ-a.

Tablica 2. Odgovori vođa u profitnim organizacijama u RH na pitanja iz MLQ-a

Naziv komponente	Izjava	Odgovor				
		Nikada (0)	Rijetko (1)	Ponekad (2)	Često (3)	Uvijek (4)
Idealizirani utjecaj	Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.	-	-	1 (5%)	12 (60%)	7 (35%)
	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	-	-	1 (5%)	14 (70%)	5 (25%)

	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	-	-	<b>7</b> (35%)	<b>9</b> (45%)	<b>4</b> (20%)
<b>Inspiracijska motivacija</b>	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	-	<b>1</b> (5%)	<b>2</b> (10%)	<b>7</b> (35%)	<b>10</b> (50%)
	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	-	-	<b>4</b> (20%)	<b>8</b> (40%)	<b>8</b> (40%)
	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	<b>1</b> (5%)	-	<b>4</b> (20%)	<b>4</b> (20%)	<b>11</b> (55%)
<b>Intelektualna stimulacija</b>	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	-	-	<b>7</b> (35%)	<b>8</b> (40%)	<b>5</b> (25%)
	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	-	-	<b>8</b> (40%)	<b>6</b> (30%)	<b>6</b> (30%)
	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	-	<b>1</b> (5%)	<b>8</b> (40%)	<b>4</b> (20%)	<b>7</b> (35%)
<b>Individualizirani pristup</b>	Pomažem drugima da se razvijaju.	-	-	<b>3</b> (15%)	<b>10</b> (50%)	<b>7</b> (35%)
	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	-	<b>1</b> (5%)	<b>6</b> (30%)	<b>5</b> (25%)	<b>8</b> (40%)
	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	-	<b>1</b> (5%)	<b>4</b> (20%)	<b>7</b> (35%)	<b>8</b> (40%)

Kako bi se utvrdila razina transformacijskog vodstva u ispitanim profitnim organizacijama, potrebno je izračunati prosječnu ocjenu za svaku od 3 izjave koje pripadaju pojedinoj komponenti te ih zbrojiti. Nadalje, prosječna ocjena sve 4 komponente daje ukupnu ocjenu transformacijskog stila vodstva. Mjerna skala za određivanje zastupljenosti odabranog stila vodstva izgleda ovako:

- Od 0 do 4: nizak stupanj transformacijskog vodstva
- Od 5 do 8: srednji stupanj transformacijskog vodstva
- Od 9 do 12: visok stupanj transformacijskog vodstva.

Prva promatrana komponenta je idealizirani utjecaj. Tablica 3. prikazuje prosječne ocjene za njene 3 izjave koje se računaju na način da se zbroje sve ocjene za pojedinu izjavu te se rezultat podijeli s ukupnim brojem ispitanika u profitnim organizacijama. Prema podacima iz tablice, najvišu prosječnu ocjenu od 3,30 dobiva prva izjava, što upućuje na to da ispitanici u većini slučajeva stvaraju ugodnu radnu atmosferu u kojoj se njihovi podređeni dobro osjećaju. Nakon toga slijedi druga izjava s ocjenom 3,20 koja se odnosi na vjeru zaposlenika u svoje vođe, dok je najniža prosječna ocjena 2,85 i veže se za treću izjavu „*Drugi su ponosni što su povezani sa mnom*“. Kada se navedene prosječne ocjene zbroje, dobiva se sveukupna ocjena komponente idealizirani utjecaj koja iznosi 9,35 te ukazuje na visoki stupanj transformacijskog vodstva u profitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj.

*Tablica 3. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za idealizirani utjecaj*

<b>IDEALIZIRANI UTJECAJ</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.	3,30
Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	3,20
Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	2,85
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>9,35</b>

Iduća komponenta na redu je inspiracijska motivacija te se njezina analiza temelji na Tablici 4. Kao i u prethodnoj situaciji, najviša prosječna ocjena od 3,30 dodjeljuje se prvoj izjavi koja ističe važnost jasnih i jednostavnih uputa koje vođa daje svojim zaposlenima kako bi što bolje izvršavali svoje zadatke. Prosječnu ocjenu od 3,20 dijele druga i treća izjava koje opisuju sposobnosti vođa da inspiriraju podređene svojom vizijom i tako im pomažu pronaći smisao u svom radu. S obzirom da su sve prosječne ocjene prilično visoke, njihov ukupan zbroj iznosi visokih 9,70 te je to ujedno i najviša ocjena među sve 4 komponente transformacijskog vodstva. Sukladno tome, jasno je da je i stupanj transformacijskog vodstva u slučaju inspiracijske motivacije visok.

Tablica 4. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za inspiracijsku motivaciju

<b>INSPIRACIJSKA MOTIVACIJA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	3,30
Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	3,20
Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	3,20
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>9,70</b>

Intelektualna stimulacija sljedeća je komponenta koja se proučava te su njene prosječne ocjene zabilježene u Tablici 5. Prosječnu ocjenu od 2,90 dijele prva i druga izjava, a vrlo blizu je i treća izjava sa svojih 2,85, što ukazuje na to da ispitani vođe ne tako često intelektualno stimuliraju svoje zaposlene. Ovo je najniže ocijenjena komponenta transformacijskog vodstva u profitnim organizacijama s ukupnom ocjenom od 8,65 te jedina označava srednji stupanj transformacijskog stila vodstva.

Tablica 5. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za intelektualnu stimulaciju

<b>INTELEKTUALNA STIMULACIJA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	2,90
Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	2,90
Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	2,85
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>8,65</b>

Posljednja komponenta transformacijskog vodstva naziva se individualizirani pristup te Tablica 6. sumira njene prosječne ocjene. Ispitani vođe većinom su označili da često pomažu svojim podređenima da se razvijaju, što i potvrđuje prosječna ocjena prve tvrdnje od 3,20. Nedaleko od toga je i treća tvrdnja prosječne ocjene 3,10 kojom vođe potvrđuju kako pružaju pažnju svim svojim zaposlenicima, pa makar i onima koji se ne uklapaju u potpunosti. Najniže ocijenjena tvrdnja jest druga po redu s prosječnom ocjenom od 3,00, što pokazuje da su vođe

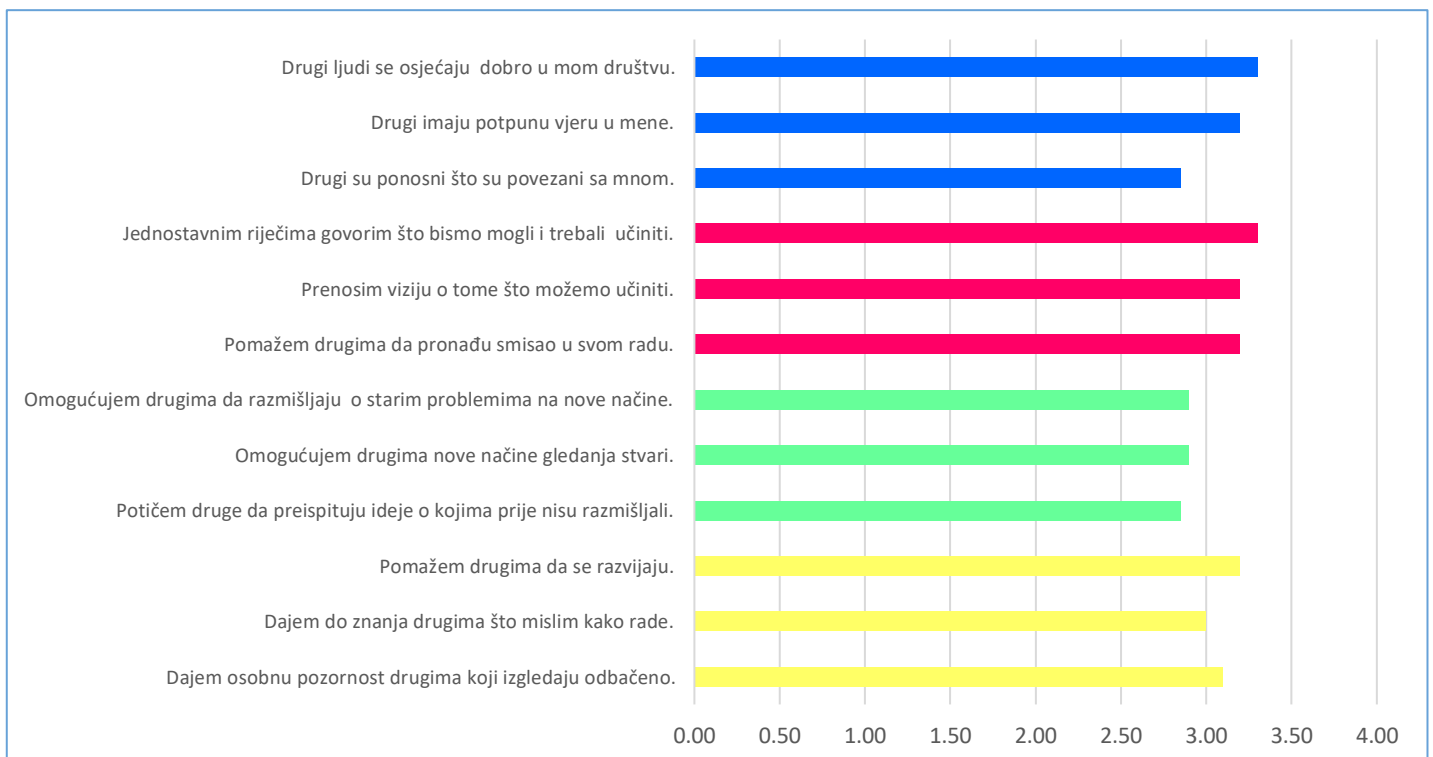
uglavnom transparentni prema svojim zaposlenicima te im daju redovite povratne informacije o njihovom radu. Ukupna ocjena komponente individualizirani pristup je 9,30 te pripada visokom stupnju transformacijskog vodstva.

Tablica 6. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za individualizirani pristup

INDIVIDUALIZIRANI PRISTUP	Prosječna ocjena
Pomažem drugima da se razvijaju.	3,20
Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	3,00
Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	3,10
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>9,30</b>

Za lakšu predodžbu svih navedenih podataka koji su vezani za profitne organizacije, Grafikon 8. prikazuje redom prosječne ocjene svih izjava. Iz grafikona se može vidjeti da se ocjene ispitanika kreću od 2,85 do 3,30, što znači da nema prevelikih međusobnih odstupanja.

Grafikon 8. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za izjave iz MLQ-a



Isti proces ponovljen je i za odgovore vođa u neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj te su rezultati prikazani u Tablici 7. Od ukupnog uzorka koji se sastoji od 30 ispitanika, njih 10 vođe su u neprofitnim organizacijama.

Tablica 7. Odgovori vođa u neprofitnim organizacijama u RH na pitanja iz MLQ-a

Naziv komponente	Izjava	Odgovor				
		Nikada (0)	Rijetko (1)	Ponekad (2)	Često (3)	Uvijek (4)
<b>Idealizirani utjecaj</b>	Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.	-	-	-	<b>10</b> (100%)	-
	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	-	-	<b>5</b> (50%)	<b>5</b> (50%)	-
	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	-	<b>1</b> (10%)	<b>1</b> (10%)	<b>8</b> (80%)	-
<b>Inspiracijska motivacija</b>	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	-	-	-	<b>5</b> (50%)	<b>5</b> (50%)
	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	-	-	<b>1</b> (10%)	<b>5</b> (50%)	<b>4</b> (40%)
	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	-	-	<b>2</b> (20%)	<b>6</b> (60%)	<b>2</b> (20%)
<b>Intelektualna stimulacija</b>	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	-	-	<b>4</b> (40%)	<b>5</b> (50%)	<b>1</b> (10%)
	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	-	-	<b>2</b> (20%)	<b>7</b> (70%)	<b>1</b> (10%)
	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	-	-	<b>3</b> (30%)	<b>6</b> (60%)	<b>1</b> (10%)
<b>Individualizirani pristup</b>	Pomažem drugima da se razvijaju.	-	-	<b>3</b> (30%)	<b>4</b> (40%)	<b>3</b> (30%)
	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	-	<b>1</b> (10%)	<b>3</b> (30%)	<b>3</b> (30%)	<b>3</b> (30%)
	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	-	-	<b>1</b> (10%)	<b>5</b> (50%)	<b>4</b> (40%)

Kako bi se rezultati mogli usporediti s prethodno analiziranim odgovorima vođa u profitnim organizacijama, potrebno je na isti način izračunati prosjeke za sve tvrdnje te ih zbrojiti za



svaku od 4 komponente transformacijskog vodstva. Tablica 8. prikazuje prosječne ocjene za prvu komponentu idealizirani utjecaj. Najniža prosječna ocjena je 2,50 te se odnosi na drugu tvrdnju. To je ujedno i najniže ocijenjena tvrdnja među svim tvrdnjama, što ukazuje na potencijalni problem vođa u neprofitnim organizacijama da im njihovi podređeni ne vjeruju u potpunosti. Nešto više je ocijenjena treća tvrdnja s 2,70, dok je prva tvrdnja najviše ocijenjena s 3,00. Budući da se radi o prilično niskim prosječnim ocjenama u odnosu na ostale, ukupna ocjena za cijelu komponentu je također najmanja od svih i iznosi 8,20. Shodno tome, komponenta idealizirani utjecaj pripada srednjem stupnju transformacijskog vodstva.

*Tablica 8. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za idealizirani utjecaj*

<b>IDEALIZIRANI UTJECAJ</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.	3,00
Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	2,50
Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	2,70
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>8,20</b>

Inspiracijska motivacija druga je komponenta po redu te su prosječne ocjene za njene izjave u Tablici 9. Sve su izjave visoko ocijenjene pa se tako i najniža prosječna ocjena za treću izjavu od 3,00 i dalje smatra prilično visokom. Iduća je prosječna ocjena 3,30 za drugu izjavu te prva izjava ima rekordnu prosječnu ocjenu od čak 3,50. Na temelju navedenih visokih ocjena može se zaključiti da vođe u neprofitnim organizacijama uspješno inspiriraju i motiviraju svoje podređene, što i potvrđuje najviša ukupna ocjena komponente od 9,80 zahvaljujući kojoj se komponenta inspiracijska motivacija u neprofitnim organizacijama ubraja u visoki stupanj transformacijskog vodstva.

*Tablica 9. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za inspiracijsku motivaciju*

<b>INSPIRACIJSKA MOTIVACIJA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	3,50
Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	3,30

Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	3,00
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>9,80</b>

Sljedeća komponenta koja se analizira je intelektualna stimulacija te se iz Tablice 10. mogu iščitati njene prosječne ocjene. Najniža prosječna ocjena od 2,70 odgovara prvoj izjavi, zatim malo viša je 2,80 za treću izjavu te najviša 2,90 za drugu izjavu. Sve 3 prosječne ocjene pokazuju kako vođe u neprofitnim organizacijama ne ulažu dovoljno u intelektualni razvoj svojih podređenih. Ukupan zbroj ovih ocjena iznosi 8,40, čime ova komponenta pripada srednjem stupnju transformacijskog vodstva.

*Tablica 10. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za intelektualnu stimulaciju*

<b>INTELEKTUALNA STIMULACIJA</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	2,70
Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	2,90
Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	2,80
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>8,40</b>

Za kraj, proučava se komponenta individualizirani pristup, a njene prosječne ocjene sadrži Tablica 11. Druga tvrdnja ima najnižu prosječnu ocjenu od 2,80, prva ima nešto višu koja iznosi 3,00 te treća ima najvišu prosječnu ocjenu od 3,30. Sve u svemu, vođe u neprofitnim organizacijama brinu o svakom svojem podređenom i stalo im je do njihovog razvoja, ali bi mogli poraditi na davanju redovite povratne informacije. Zbroj ovih ocjena rezultira ukupnom ocjenom komponente individualizirani pristup od 9,10 te, iako je blizu donje granice, i dalje pripada visokom stupnju transformacijskog vodstva.

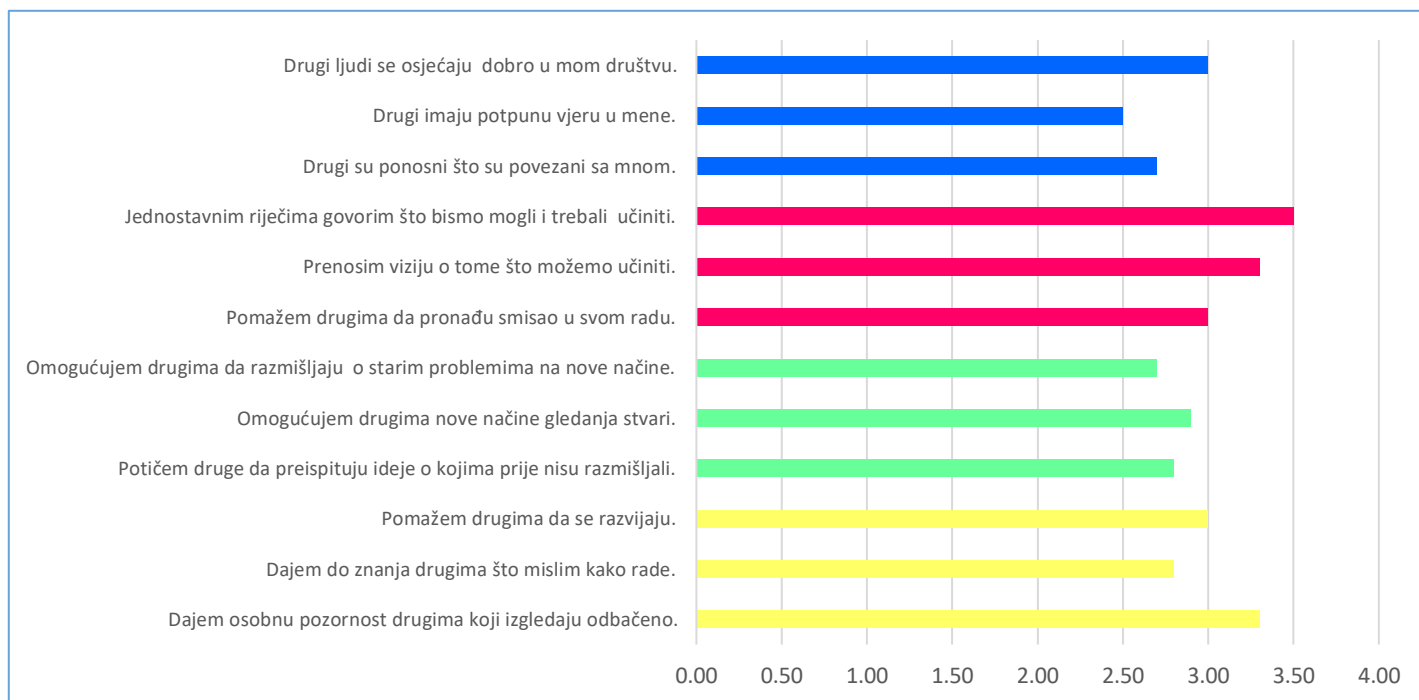
*Tablica 11. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za individualizirani pristup*

<b>INDIVIDUALIZIRANI PRISTUP</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
----------------------------------	-------------------------

Pomažem drugima da se razvijaju.	3,00
Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	2,80
Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	3,30
<b>UKUPAN ZBROJ</b>	<b>9,10</b>

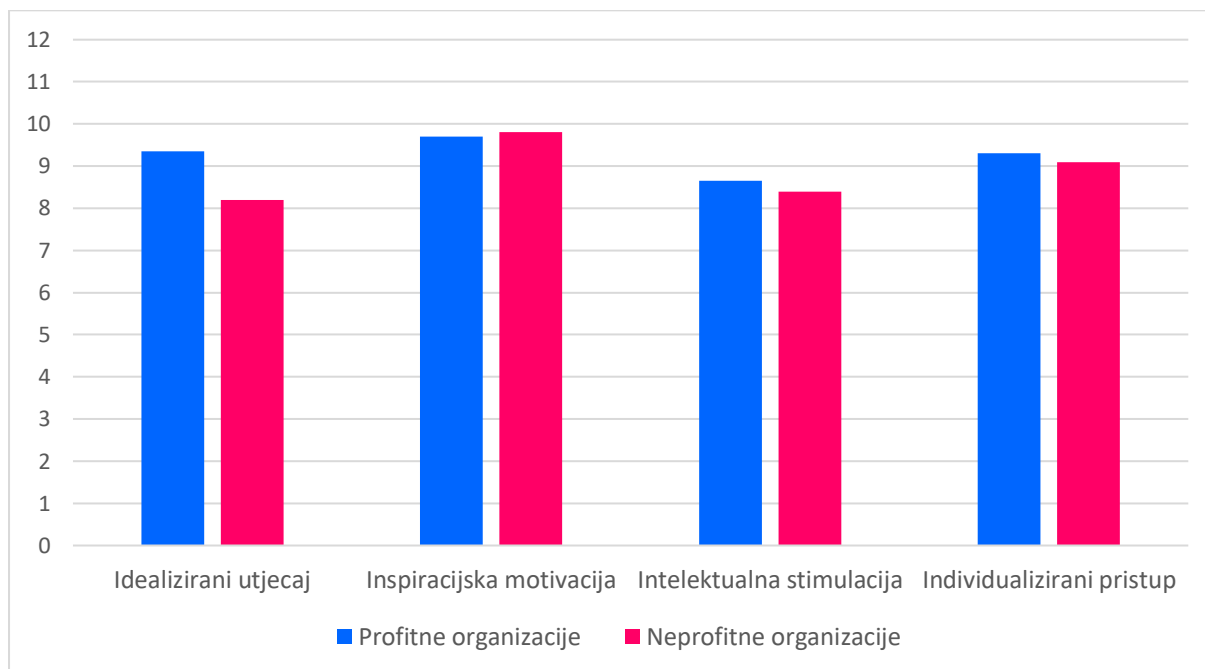
Kao i kod profitnih organizacija, radi lakše vizualizacije izrađen je grafikon koji usporedno prikazuje prosječne ocjene svih izjava vođa u neprofitnim organizacijama (Grafikon 9.). Raspon prosječnih ocjena u ovom je slučaju malo veći te se kreće od 2,50 do 3,50. Iz grafikona se može vidjeti kako su prisutna veća odstupanja među ocijenjenim izjavama.

*Grafikon 9. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za izjave iz MLQ-a*



Nakon što je obavljena zasebna analiza odgovora vođa u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj, potrebno ih je usporediti i utvrditi u kojem je slučaju transformacijsko vodstvo češće zastupljeno. Grafikon 10. usporedno prikazuje ukupne ocjene pojedinih komponenata transformacijskog vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama iz kojeg se mogu izvući sljedeći zaključci.

Grafikon 10. Usporedba ukupnih ocjena po komponentama u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH



Ocjene svih komponenata u profitnim organizacijama više su nego u neprofitnim, osim u slučaju inspiracijske motivacije gdje neprofitne organizacije postižu rekordnu ocjenu od 9,80. Iako je u profitnim organizacijama ocjena ove komponente nešto niža (9,70), i dalje je najviše ocijenjena u usporedbi s drugim komponentama u profitnim organizacijama. Budući da je inspiracijska motivacija i u profitnim i u neprofitnim organizacijama postigla najvišu ocjenu među svim ostalim komponentama, može se zaključiti da vođe u obje vrste organizacija često i uspješno motiviraju svoje podređene i pomažu im pronaći inspiraciju i smisao kako bi što bolje obavljali svoj posao. Ova razlika od samo 0,10 ujedno je i najmanja razlika među ocijenjenim komponentama u profitnim i neprofitnim organizacijama, dok se najveća razlika jasno vidi u idealiziranom utjecaju. Profitne organizacije imaju ukupnu ocjenu od 9,35, što je za profitne organizacije druga najviša ocjena, dok neprofitne organizacije za tu istu komponentu imaju nanižu ocjenu među svim komponentama koja iznosi 8,20. Iz toga se može zaključiti da u profitnim organizacijama podređeni imaju tendenciju idealizirati svoje vođe te im u potpunosti vjerovati, dok u neprofitnim organizacijama vođe nemaju takav izražen utjecaj. Najnižu ocjenu u profitnim organizacijama pak ima intelektualna stimulacija koja je u neprofitnim organizacijama još i niža. U oba slučaja vođe mogu poraditi na tome da ne nameću

svoje mišljenje svojim podređenima, nego da im daju slobodu razmišljanja izvan okvira kako bi se mogli intelektualno razvijati, što će rezultirati inovativnim i zanimljivim rješenjima problema. Što se tiče individualiziranog pristupa, profitne organizacije su nešto više ocijenjene od neprofitnih, ali su obje postigle dobre rezultate. Vođe trebaju samo tako nastaviti i dalje kako bi se svaki pojedinac osjećao vrijednim i prihvaćenim.

Naposljetku, kako bi se moglo utvrditi u kojoj je vrsti organizacija transformacijsko vodstvo češće zastupljeno, valja izračunati prosječnu ocjenu na temelju ukupnih ocjena sve 4 komponente, posebno za profitne organizacije i posebno za neprofitne. Ta će se ocjena dobiti na način da se zbroje ocjene komponenata transformacijskog vodstva te podijele s brojem komponenata. Tablica 12. prikazuje dobivene rezultate: ocjena transformacijskog vodstva u profitnim organizacijama iznosi 9,25, a u neprofitnim 8,88. Prema tome, profitne organizacije u Republici Hrvatskoj imaju visoki stupanj transformacijskog vodstva, a neprofitne organizacije srednji stupanj, odnosno konačni je zaključak da je transformacijsko vodstvo češće zastupljeno u profitnim nego u neprofitnim organizacijama.

*Tablica 12. Ocjene transformacijskog vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH*

	<b>PROFITNE ORGANIZACIJE</b>	<b>NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b>
IDEALIZIRANI UTJECAJ	9,35	8,20
INSPIRACIJSKA MOTIVACIJA	9,70	9,80
INTELEKTUALNA STIMULACIJA	8,65	8,40
INDIVIDUALIZIRANI PRISTUP	9,30	9,10
<b>OCJENA TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA</b>	<b>9,25</b>	<b>8,88</b>

#### **4.3. Ograničenja istraživanja**

U ovom istraživanju postoji nekoliko ograničenja koja valja uzeti u obzir. Za početak, vrijeme za provođenje anketnog upitnika bilo je ograničeno te iz tog razloga nije bilo moguće prikupiti

veliki broj odgovora. Broj ispitanika u istraživanju iznosi 30, što je vrlo malo u odnosu na ukupan broj svih vođa u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Također, bitno je spomenuti i činjenicu da broj ispitanih vođa u profitnim i neprofitnim organizacijama nije jednak, već je dvostruko više vođa u profitnim organizacijama (20) nego u neprofitnim (10). Osim toga, postoji i vidljiva nesrazmjernost u pojedinim sociodemografskim obilježjima, kao što su dob i stupanj završenog obrazovanja, pa se uzeti uzorak ne može u potpunosti smatrati reprezentativnim.

Iduća su ograničenja vezana za sami anketni upitnik i njegovu distribuciju. Naime, anketni upitnik poslan je točno određenim vođama u hrvatskim organizacijama, stoga uzorak nije prikupljen slučajnim odabirom. Nadalje, budući da se radi o samoevaluacijskom instrumentu, koji se još k tome ispunjava anonimno online putem, nije moguće provjeriti autentičnost danih odgovora. Ispitanici su često skloni precjenjivanju samih sebe i svog načina rada te davanju društveno poželjnih odgovora koji nisu nužno istiniti. Na ishod odgovora također utječe i raspoloženje ispitanika u trenutku rješavanja ankete, kao i osobne karakteristike ispitanika poput samokritičnosti, skromnosti ili pak umišljenosti.

S obzirom na sva navedena ograničenja, rezultati ovog istraživanja mogu odstupati od stvarnih vrijednosti. Preporuka za buduća istraživanja je da se provedu na većem i raznovrsnijem uzorku te da se, osim samoprocjene vođa, uzme u obzir i procjena njihovih podređenih kako bi se dobili što vjerodostojniji rezultati.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju svih navedenih teorijskih spoznaja, može se zaključiti kako je transformacijski stil vodstva uistinu aktualno područje proučavanja u današnjem poslovnom svijetu koje vrijedi dublje istražiti u Republici Hrvatskoj. Smatra se jednim od najučinkovitijih suvremenih stilova vodstva zahvaljujući svojim brojnim prednostima, kako za zaposlenike, tako i za samu organizaciju. Uspješno se primjenjuje i u profitnim i neprofitnim vrstama organizacija s obzirom na to da transformacijski vođe motiviraju i inspiriraju svoje sljedbenike da zajedničkim snagama ostvare zadani cilj organizacije, bilo da se radi o maksimiziranju profita ili promicanju javnog dobra.

Glavna svrha ovog rada jest istražiti zastupljenost primjenjivanja transformacijskog stila vodstva u Hrvatskoj, odnosno utvrditi je li navedeni stil vodstva u Hrvatskoj češće korišten u profitnim ili neprofitnim organizacijama. Kako bi se to doznalo, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 30 ispitanika, odnosno vođa profitnih i neprofitnih organizacija u Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je izrađen na temelju Višefaktorskog upitnika rukovođenja (MLQ).

Rezultati istraživanja pokazali su da profitne organizacije u Hrvatskoj imaju visoki stupanj transformacijskog vodstva, a neprofitne organizacije srednji stupanj, odnosno konačni je zaključak da je transformacijsko vodstvo u Hrvatskoj češće zastupljeno u profitnim nego u neprofitnim organizacijama. Pritom, zanimljivo je to kako je u oba slučaja najviši rezultat postigla komponenta inspiracijska motivacija. Iz toga se može zaključiti da vođe u hrvatskim organizacijama često i uspješno motiviraju svoje podređene te im pomažu pronaći inspiraciju i smisao kako bi što bolje obavljali svoj posao. S druge strane, najniže ocijenjena komponenta u profitnim organizacijama je intelektualna stimulacija, a u neprofitnim idealizirani utjecaj. Sukladno tome, vođe profitnih organizacija mogu poraditi na tome da ne nameću svoje mišljenje podređenima te da im daju veću slobodu razmišljanja izvan okvira kako bi se mogli što više intelektualno razvijati, dok bi vođe u neprofitnim organizacijama trebali nastojati zadobiti i opravdati povjerenje svojih sljedbenika.

Navedeni rezultati ovog istraživanja mogu koristiti svima koje zanima ova tematika, a pogotovo organizacijama koje žele ili već primjenjuju transformacijski stil vodstva u svom poslovanju. Iako je ovo istraživanje dovelo do nekoliko zanimljivih zaključaka, valja uzeti u obzir i prethodno spomenuta ograničenja. Ovaj je rad dobra podloga za daljnja istraživanja na većoj skali čiji će rezultati zasigurno doprinijeti razvoju ovog područja u budućnosti.



## POPIS IZVORA

1. Abzug, R. i Webb, N. J. (1999.), Relationships between Nonprofit and for-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416-431. <https://doi.org/10.1177/0899764099284003>
2. Ackoff, R. L. (1999.), Transformational leadership, *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
3. Anderson, M. (2017.), Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature, *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
4. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. i Bhatia, P. (2004.), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
5. Awan, W. (2019.), What are the differences and similarities between a sole-proprietorship, partnership, corporation, and trust?, preuzeto 21. kolovoza s <https://kpu.pressbooks.pub/cdntax/chapter/unknown-2/>
6. Bakotić, D. i Bulog, I. (2021.), Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia, *Sustainability*, 13(19), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su131910569>
7. Barker, R. (2010.), On the definitions of income, expenses and profit in IFRS, *Accounting in Europe*, 7(2), 147-158. <https://doi.org/10.1080/17449480.2010.511892>
8. Bass, B. M. (1990.), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
9. Bass, B. M. (1999.), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
10. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990.), Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

11. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994.), Transformational Leadership And Organizational Culture, *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
12. Bedeković, V. i Ilijaš Baričević, Ž. (2011.), KULTURALNA UVJETOVANOST RAZVOJA TRANSFORMACIJSKOG STILA VODSTVA, *Praktični menadžment*, 2(1), 7-14.
13. Boella, G. i van der Torre, L. (2006.), Coordination and organization: Definitions, examples and future research directions, *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, 150(3), 3-20. <https://doi.org/10.1016/j.entcs.2006.03.002>
14. Bulkley, K. E. i Burch, P. (2011.), The Changing Nature of Private Engagement in Public Education: For-Profit and Nonprofit Organizations and Educational Reform, *Peabody Journal of Education*, 86(3), 236-251. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2011.578963>
15. Cherry, K. (2023.), How Transformational Leadership Can Inspire Others, preuzeto 13. srpnja s <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
16. De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. i Jegers, M. (2011.), A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296-317. <https://doi.org/10.1177/0899764009342897>
17. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G. i Wilderom, C. P. M. (2005.), Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 17-38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.10.001>
18. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. i Koopman, P. L. (1997.), Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
19. Dimitrios, N. K., Sakas, D. P. i Vlachos D. S. (2013.), Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 276-284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.053>
20. Doucet, O., Poitras, J. i Chênevert, D. (2009.), The impacts of leadership on workplace conflicts, *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354. <https://doi.org/10.1108/10444060910991057>

21. Fernando, J. (2022.), What Are Public Goods? Definition, How They Work, and Example, preuzeto 22. kolovoza s <https://www.investopedia.com/terms/p/public-good.asp>
22. Fischer, S. A. (2016.), Transformational leadership in nursing: a concept analysis, *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2644-2653. <https://doi.org/10.1111/jan.13049>
23. Freeborough, R. i Patterson, K. (2015.), Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader engagement, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 49-70.
24. Gabel, S. (2013.), Transformational leadership and healthcare, *Medical Science Educator*, 23, 55-60. <https://doi.org/10.1007/BF03341803>
25. Gao, R. C. R., Murphy, W. H. i Anderson, R. E. (2020.), Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance, *Journal of Business Research*, 110, 237-245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
26. Givens, R. J. (2008.), Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes, *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
27. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
28. Hallinger, P. (2003.), Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
29. Hamad, H. (2015.), Transformational leadership theory: Why military leaders are more charismatic and transformational?, *International Journal on Leadership*, 3(1), 1-8.
30. Hay, I. (2006.), Transformational leadership: characteristics and criticisms, *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2-19.
31. Heaslip, E. (2023.), Nonprofit vs. Not-for-Profit vs. For-Profit: What's the Difference?, preuzeto 19. kolovoza s <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/nonprofit-vs-not-for-profit-vs-for-profit>
32. Herrity, J. (2022.), What Is Transformational Leadership? (And How To Lead With Motivation), preuzeto 18. kolovoza s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transformational-leadership>

33. Hull, C. E. i Lio, B. H. (2006.), Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations, *Journal of change management*, 6(1), 53-65. <https://doi.org/10.1080/14697010500523418>
34. Humphreys, J. H. i Einstein, W. O. (2003.), Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, 41(1), 85-95. <https://doi.org/10.1108/00251740310452934>
35. Humphreys, J. H., Williams, W. A., Jr., Clayton, R. i Novicevic, M. M. (2011.), Towards the augmenting role of authenticity: Xenophon as leadership theorist, *Management & Organizational History*, 6(2), 183-207. <http://dx.doi.org/10.1177/1744935910378941>
36. IMD (2022.), Everything you need to know about Transformational Leadership, preuzeto 15. kolovoza s <https://www.imd.org/reflections/transformational-leadership/>
37. IMD (2023.), The 6 most common leadership styles & how to find yours, preuzeto 19. srpnja s <https://www.imd.org/reflections/leadership-styles/>
38. Jaskyte, K. (2004.), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168. <https://doi.org/10.1002/nml.59>
39. Joshi, K. (2022.), Discovering Your Leading Style: A Guide to 8 Types of Leadership, preuzeto 17. kolovoza s <https://emeritus.org/blog/different-types-of-leadership/>
40. Kamaria, K. i Lewis, A. (2009.), The not-for-profit general management responsive capability competencies: a strategic management perspective, *Business Strategy Series*, 10(5), 296-310. <https://doi.org/10.1108/17515630910989196>
41. Kenton, W. (2023.), Nonprofit Organization (NPO): Definition and Example, preuzeto 23. kolovoza s <https://www.investopedia.com/terms/n/non-profitorganization.asp>
42. Korejan, M. M. i Shahbazi, H. (2016.), An analysis of the transformational leadership theory, *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461. <http://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
43. Krishnan, V. R. (2002.), Transformational Leadership and Value System Congruence, *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33. <https://doi.org/10.1023/A:1013029427977>

44. Krishnan, V. R. i Arora, P. (2008.), Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Asia Pacific Business Review*, 4(1), 34-43. <https://doi.org/10.1177/097324700800400104>
45. Li, C. i Shi, K. (2008.), The structure and measurement of transformational leadership in China, *Frontiers of Business Research in China*, 2(4), 571-590. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0032-5>
46. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Rich, G. A. (2001.), Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
47. Marić, I. (2011.), *Koncept i logika poslovanja neprofitnih organizacija* [e-publikacija], <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/imaric/materijali%202.kolokvij%20-usmeno.ppt>
48. McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. i Islam, M. M. (2010.), Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
49. Murphy, C. B. (2023.), Financial Statements: List of Types and How to Read Them, preuzeto 22. kolovoza s <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-statements.asp>
50. Nanjundeswaraswamy, T. S. i Swamy, D. R. (2014.), Leadership styles, *Advances in management*, 7(2), 57-62.
51. Needle, D. (2021.), Transformational leadership, preuzeto 14. srpnja s <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/transformational-leadership>
52. Ng, J. (2023.), 5 Successful Transformational Leadership Examples, preuzeto 15. kolovoza s <https://ahaslides.com/blog/transformational-leadership-examples/>
53. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. i Fetter, R. (1990.), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
54. Pomper, I. i Malbašić, I. (2016.), Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji, *Ekonomski pregled*, 67(2), 135-152.

55. Rafferty, A. E. i Griffin, M. A. (2004.), Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
56. Robbins, B. i Davidhizar, R. (2020.), Transformational leadership in health care today, *The Health Care Manager*, 39(3), 117-121. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000296>
57. Rojas, R. R. (2000.), A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 97-104. <https://doi.org/10.1002/nml.11109>
58. Rowold, J., Borgmann, L. i Bormann, K. (2014.), Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations?, *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 147-164. <https://doi.org/10.1002/nml.21116>
59. Rukavina, K. (1994.), Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 7(1), 85-90.
60. Sadulski, J. (2022.), Effective Military Leaders Use 3 Different Leadership Styles, preuzeto 18. kolovoza s <https://amuedge.com/effective-military-leaders-use-3-different-leadership-styles/>
61. Samanta, I. i Lamprakis, A. (2018.), Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector, *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
62. Sarros, J. C., Cooper, B. K. i Santora, J. C. (2011.), Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309. <https://doi.org/10.1108/01437731111123933>
63. Strukan, E., Nikolić, M. i Sefić, S. (2017.), Utjecaj transformacijskog liderstva na poslovne performanse, *Tehnički vjesnik*, 24(2), 435-444. <https://doi.org/10.17559/TV-20150624082830>
64. Suhane, S. (2018.), Difference Between Profit and Non-Profit Organisation, preuzeto 19. kolovoza s <https://keydifferences.com/difference-between-profit-and-non-profit-organisation.html>

65. Terrell Hanna, K. (2022.), Nonprofit organization (NPO), preuzeto 23. kolovoza s <https://www.techtarget.com/whatis/definition/non-profit-organization-NPO>
66. Thompson, J. (2019.), Advantages and Disadvantages of Transformational Leadership, preuzeto 15. kolovoza s <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-transformational-leadership-20979.html>
67. Trofino, J. (1995.), Transformational leadership in health care, *Nursing Management*, 26(8), 42-49. <https://doi.org/10.1097/00006247-199508000-00015>
68. Viader, A. M. i Espina, M. I. (2014.), Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance, *Corporate Governance*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
69. Weberg, D. (2010.), Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems, *Nursing administration quarterly*, 34(3), 246-258. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181e70298>
70. White, S. K. (2022.), What is transformational leadership? A model for motivating innovation, preuzeto 14. srpnja s <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
71. Yammarino, F. J. i Bass, B. M. (1990.), Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis, *Human Relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
72. Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A. i Khan, M. M. (2016.), Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations, *SAGE Open*, 6(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Domena vodstva.....	3
Slika 2. Stilovi vodstva iz MLQ-a i njihove komponente.....	6
Slika 3. Model mjerenja organizacijske uspješnosti neprofitnih organizacija .....	17



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Model cijelog raspona vodstva .....	19
Grafikon 2. Usporedba spola ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH .....	23
Grafikon 3. Usporedba dobi ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH.....	24
Grafikon 4. Usporedba stupnja završenog obrazovanja ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH .....	25
Grafikon 5. Usporedba duljine vremena ispitanika na trenutnoj poziciji u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH.....	26
Grafikon 6. Usporedba broja podređenih nad kojima su ispitanici vođe u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH.....	27
Grafikon 7. Usporedba odgovora ispitanika u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH na pitanje jesu li prije čuli za pojam „transformacijsko vodstvo" .....	28
Grafikon 8. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za izjave iz MLQ-a .....	32
Grafikon 9. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za izjave iz MLQ-a .....	36
Grafikon 10. Usporedba ukupnih ocjena po komponentama u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH .....	37

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Oblici profitnih organizacija i njihove karakteristike .....	15
Tablica 2. Odgovori vođa u profitnim organizacijama u RH na pitanja iz MLQ-a .....	28
Tablica 3. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za idealizirani utjecaj .....	30
Tablica 4. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za inspiracijsku motivaciju .....	31
Tablica 5. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za intelektualnu stimulaciju .....	31
Tablica 6. Prosječne ocjene vođa u profitnim organizacijama za individualizirani pristup .....	32
Tablica 7. Odgovori vođa u neprofitnim organizacijama u RH na pitanja iz MLQ-a .....	33
Tablica 8. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za idealizirani utjecaj .....	34
Tablica 9. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za inspiracijsku motivaciju ..	34
Tablica 10. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za intelektualnu stimulaciju .....	35
Tablica 11. Prosječne ocjene vođa u neprofitnim organizacijama za individualizirani pristup	35
Tablica 12. Ocjene transformacijskog vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u RH .....	38

## ŽIVOTOPIS STUDENTA

### OSOBNI PODACI

DATUM ROĐENJA: 12. 2. 1998.

MJESTO ROĐENJA: Zagreb

### VJEŠTINE

#### DIGITALNE:

- Microsoft Office paket
- Microsoft Dynamics NAV
- SAP
- COSMO
- TAG

#### KOMUNIKACIJSKE:

- javni govor
- vještine pregovaranja

#### ORGANIZACIJSKE:

- vođenje tima
- prioritizacija zadataka

#### DRUŠTVENE:

- motiviranost
- fleksibilnost
- odgovornost

### JEZICI

- hrvatski (materinski)
- engleski (napredni)
- talijanski (samostalni)
- španjolski (početni)
- njemački (početni)

### OSTALO

- Vozačka dozvola B kategorije

# TEA GALIJAN

## STUDENTICA EKONOMIJE

### O MENI

Studentica sam završne godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Menadžment. Zahvaljujući različitim vrijednim radnim iskustvima i studiranju u Hrvatskoj i inozemstvu stekla sam odlične organizacijske vještine i sposobnost brze prilagodbe novim i izazovnim situacijama.

### OBRAZOVANJE

#### Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet Zagreb

Studentica | srpanj 2016. - trenutno

- Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij: Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

#### Università degli Studi di Salerno (Sveučilište u Salerno)

Erasmus studentica | veljača 2020. - srpanj 2020.

- Erasmus+ studijski boravak tijekom ljetnog semestra akademske godine 2019./2020.

### RADNO ISKUSTVO

#### L'Oréal d.o.o.

Asistentica u marketingu | svibanj 2022. - listopad 2022.

- podrška menadžerima u marketinškim aktivnostima za La Roche-Posay i CeraVe brendove
- analitički i administrativni zadaci u različitim programima i sustavima

#### eSTUDENT

Voditeljica tima Project Management: Business | srpanj 2021. - lipanj 2022.

- vođenje tima od 6 osoba, planiranje i organizacija LUMEN Business natjecanja za rješavanje poslovnih slučajeva
- komunikacija s poduzećima, profesorima i natjecateljima

#### KPMG Croatia d.o.o.

Porezna savjetnica | siječanj 2021. - svibanj 2022.

- savjetovanje klijenata u odjelu *Global Mobility Services*
- pomoć u knjigovodstvenim i računovodstvenim poslovima

#### Soy Erasmus Valencia

Erasmus pripravnica za nekretnine i marketing | srpanj 2021. - rujan 2021.

- vođenje društvenih mreža i službenih kanala oglašavanja
- odgovornost za sustav rezervacija

#### Orbico d.o.o.

Administrativna pomoćnica | svibanj 2019. - srpanj 2019.

- arhiviranje dokumenata
- unos podataka

## **PRILOZI**

Prilog 1.: Anketni upitnik

## Anketni upitnik o transformacijskom stilu vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj

Poštovani,

moje ime je Tea Galijan i u sklopu diplomskog rada pod mentorstvom dr. sc. Ane Krajnović s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu provodim istraživanje na temu transformacijskog stila vodstva u profitnim i neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Transformacijski je stil vodstva onaj u kojem vođa pozitivno utječe na napredak i razvoj zaposlenika. Bavi se emocijama, vrijednostima, etikom, standardima i dugoročnim ciljevima.

Anketni upitnik namijenjen je rukovoditeljima profitnih i neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, a temelji se na Višefaktorskom upitniku rukovođenja (MLQ). Radi se o samoprocjeni ponašanja vođa u organizaciji te će rezultati pokazati jesu li i u kojoj mjeri ispitanici transformacijski vođe.

Upitnik je u potpunosti anoniman, a rezultati će se obraditi u sklopu diplomskog rada te će biti skupno prikazani i interpretirani. Za rješavanje ovog anketnog upitnika potrebno je okvirno 5 minuta.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na izdvojenom vremenu i pomoći!

## Idealizirani utjecaj

Idealizirani utjecaj odnosi se na to kako se podređeni osjećaju u odnosu s vođom.

Molim Vas da označite opciju koja se odnosi na Vas. \*

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Inspiracijska motivacija

Inspiracijska motivacija odnosi se na to kako vođa može inspirirati i motivirati podređene svojom prisutnošću i komunikacijom.

Molim Vas da označite opciju koja se odnosi na Vas. \*

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Intelektualna stimulacija

Intelektualna stimulacija faktor je koji objašnjava kako vođa stimulira podređene da razmišljaju na nove načine.

Molim Vas da označite opciju koja se odnosi na Vas. \*

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Individualizirani pristup

Individualizirani pristup pokazuje utjecaj vođe na svakog člana tima zasebno kroz pomaganje i komunikaciju jedan na jedan.

Molim Vas da označite opciju koja se odnosi na Vas. \*

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Pomažem drugima da se razvijaju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## UPUTE

Molim Vas da označite opciju koja se odnosi na Vas.

Spol: \*

- muški
- ženski

Dob: \*

- manje od 30 godina
- 30-39 godina
- 40-49 godina
- 50 i više godina

Stupanj završenog obrazovanja: \*

- osnovno obrazovanje
- srednjoškolsko obrazovanje
- preddiplomski studij
- diplomski studij
- poslijediplomski studij

Vrsta organizacije u kojoj radite: \*

- profitna organizacija
- neprofitna organizacija

Duljina vremena na trenutnoj poziciji: \*

- manje od godinu dana
- 1-2 godine
- 3-5 godine
- više od 5 godina



Broj podređenih nad kojima ste vođa: \*

- 1-5
  - 6-10
  - 11-15
  - 16-20
  - više od 20
- 

Jeste li prije čuli za pojam "transformacijsko vodstvo"? \*

- Da
- Ne