

# Povezanost transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji

---

Đoja, Mirna

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:148:152572>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-12**



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**

**POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I  
PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

**Mirna Đoja**

**Zagreb, rujan 2023.**

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

**POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I  
PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI  
THE CONNECTION BETWEEN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP AND COMMITMENT TO THE  
ORGANIZATION**

Diplomski rad

**Student: Mirna Đoja**

**JMBAG: 0067564864**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **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 rada, 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

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	1
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	1
1. UVOD .....	2
1.1. Područje i cilj rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. ULOGA TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA.....	5
2.1. Pojmovno određenje i suvremene teorije vodstva.....	5
2.1.1. Situacijsko vodstvo.....	9
2.1.2. Uslužno vodstvo .....	9
2.1.3. Adaptivno vodstvo.....	10
2.1.4. Transakcijsko vodstvo .....	10
2.2. Definiranje pojma transformacijsko vodstvo .....	11
2.3. Dimenzije transformacijskog vodstva .....	14
3. KONCEPTUALIZACIJA ORGANIZACIJSKE PRIVRŽENOSTI ZAPOSLENIKA.....	19
3.1. Pojmovno određenje pojma privrženosti organizaciji .....	19
3.2. Model organizacijske privrženosti.....	22
3.2.1. Afektivna organizacijska privrženost.....	22
3.2.2. Instrumentalna organizacijska privrženost .....	23
3.2.3. Normativna organizacijska privrženost.....	24
3.3. Prethodna istraživanja povezanosti transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji ...	26
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI .....	29
4.1. Metodologija istraživanja.....	29
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.3. Ograničenja istraživanja .....	46
5. ZAKLJUČAK.....	48
Popis izvora .....	49
Popis tablica.....	53
Popis slika.....	53
Životopis kandidatkinje .....	54
Prilozi .....	55

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

U suvremenom poslovnom svijetu, s ubrzanim razvojem tehnologije i promjenjivom okolinom, pronalazak i zadržavanje odgovarajućih i kvalitetnih zaposlenika često predstavlja izazov. Privrženost zaposlenika organizaciji uvelike olakšava zadržavanje zaposlenika jer su predaniji poslu i organizaciji, te time i uspješniji za cijelu organizaciju. Ključ je u stvaranju privrženih zaposlenika, a to je jedan od zadataka inspirativnog motivirajućeg vođe, stoga se ovaj rad bazira na istraživanju povezanosti transformacijskog vodstva i afektivne organizacijske privrženosti. Provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 163 ispitanika koji su zaposleni u privatnom sektoru Republike Hrvatske, a deskriptivna analiza rezultata pokazala je kako postoji određena povezanost između emocionalne vezanosti zaposlenika za organizaciju i transformacijskog stila vodstva njegovog vođe. Ovime su potvrđena i prethodna istraživanja ove teme, te se smatra da transformacijske vođe uvelike pridonose razvoju emocionalne vezanosti i predanosti svojih zaposlenika organizaciji.

***Ključne riječi:*** transformacijsko vodstvo, afektivna organizacijska privrženost, privatni sektor, zaposlenici

## Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

In the modern business world, with the rapid development of technology and the changing environment, finding and retaining suitable and quality employees is often a challenge. Employee commitment to the organization greatly facilitates employee retention, given that they are more committed to work and the organization, and thus more successful for the entire organization. The key is to create committed employees, and this is one of the tasks of an inspiring and motivating leader. This work is based on research on the connection between transformational leadership and affective organizational commitment. A survey was conducted on a sample of 163 respondents who are employed in the private sector of the Republic of Croatia, and a descriptive analysis of the results showed that there is a certain connection between the emotional attachment of employees to the organization and the transformational leadership style of their leader. This confirms previous research on this topic, and it is considered that transformational leaders greatly contribute to the development of their employees' emotional attachment and commitment to the organization.

***Key words:*** transformational leadership, affective organizational commitment, private sector, employees

# 1. UVOD

Koncept vodstva od prvih se civilizacija promatra kao najbitniji čimbenik uspješnih organizacija, bile one mala obiteljska poduzeća ili velike svjetske korporacije, a tijekom povijesti razvilo se mnogo različitih načina pristupanja vodstvu pa su tako razvijeni brojni pristupi vodstvu kao jednom od osnovnih fenomena organizacije i menadžmenta (Pomper i Malbašić, 2016.). Upravo je jedan od tih pristupa i transformacijsko vodstvo, suvremeni pristup za koji se tvrdi da je proces koji mijenja ljude, a koji uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima (Gotal, 2013.). Ovaj oblik vodstva uključuje izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike, odnosno zaposlenike da postižu puno više od onoga što se od njih očekuje (Northouse, 2010.). Njegova primjena, međutim, više nije trend nego potpuno uobičajen pristup vodstvu menadžmenta svake suvremene svjetske organizacije, no u hrvatskim poduzećima postoji znatan prostor za učenje i uvođenje ove napredne prakse (Pomper i Malbašić, 2016.). S druge strane, i uloga, dobrobit i na kraju, privrženost zaposlenika u suvremenom poslovnom svijetu ključni su za uspjeh i uopće dugoročni opstanak organizacije, a u današnjem ubrzanom svijetu punom učestalih promjena, sve veći problem postaje upravo zadržavanje kvalitetnih zaposlenika. Organizacijska privrženost stav je zaposlenika prema poslu koji je opisan kao stupanj do kojeg se on poistovjećuje s organizacijom i njezinim ciljevima i temeljnim vrijednostima te koliko namjerava ostati u njoj (Robbins i Judge, 2012., prema Porter, 2015.). Tri su komponente organizacijske privrženosti: afektivna, instrumentalna i normativna privrženost (Meyer i Allen, 1997.). Brojna su istraživanja koja pokazuju pozitivnu vezu između transformacijskog vođe i želje zaposlenikove emocionalne povezanosti i želje za ostankom u organizaciji, odnosno afektivne privrženosti (Peng, Liao i Sun, 2020.).

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje ovog diplomskog rada je transformacijsko vodstvo i njegove dimenzije te ispitivanje njegove povezanosti s afektivnom organizacijskom privrženosti. Opisuju se i pojašnjavaju također i ostale komponente organizacijske privrženosti, kao i njihova važnost za uspjeh suvremene organizacije. Transformacijsko vodstvo i afektivna organizacijska privrženost povezuju se najprije u teorijskom dijelu rada kroz prethodna istraživanja teme, a zatim i kroz samo istraživanje.

Glavni cilj rada je ispitati jesu li i ako jesu, na koji su način povezani transformacijsko vodstvo i afektivna organizacijska privrženost, a time i ovisi li zaposlenikova želja za ostankom u organizaciji i njegov odnos prema organizaciji o stilu vodstva, u ovom slučaju transformacijskom vodstvu. Drugim riječima, cilj je utvrditi može li vođa koristeći transformacijski stil vođenja utjecati na predanost poslu i organizaciji svojih zaposlenika, a uz to i ovisi li ti odnosi o drugim determinantama, kao što je spol, dob i veličina organizacije.

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

Za pisanje ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni podatci. Teorijski dijelovi rada, odnosno prva tri poglavlja pisana su korištenjem sekundarnih podataka, koji uključuju znanstvene članke, knjige te internetske izvore na engleskom i hrvatskom jeziku. U izvorima svakako prednjače znanstveni i stručni članci iz raznih svjetski poznatih ekonomskih, psiholoških te socijalnih časopisa. Ovi članci pribavljani su najčešće iz elektroničkih baza podataka, kao što je Hrčak, Emerald, ResearchGate, ProQuest, Academia, a korišteni su i relevantni tekstovi dostupni na internetu. Za samo empirijsko istraživanje korišteni su primarni izvori podataka prikupljeni putem elektroničkog anketnog upitnika koji se putem društvenih mreža poslao zaposlenicima iz raznih hrvatskih poduzeća i sektora. Uzorak se sastojao iz 163 ispitanika. Za istraživanje transformacijskog vodstva korišten je mjerni instrument Višefaktorski upitnik vodstva (5X-Short) koji su razvili Bass i Avolio (1995.), a za mjerenje afektivne organizacijske privrženosti koristit će se mjerni instrument razvijen od strane Meyera i Allena (1990.). Oba mjerna instrumenta prevedena su na hrvatski jezik.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je koncipiran u pet poglavlja. Počinje prvim poglavljem *Uvod* u kojem se uvodi u samu tematiku rada, probleme i ciljeve istraživanja, kao i korištene izvore. Nakon toga slijedi prvo teorijsko poglavlje *Uloga transformacijskog vodstva u suvremenim organizacijama*. U ovom se poglavlju najprije pobliže opisuje samo vodstvo, njegova definicija i komponente, kao i različiti stilovi i pristupi vodstvu. Zatim se fokusira na transformacijsko vodstvo i njegovo definiranje i osnovne pretpostavke, upoznavanje s četiri dimenzije transformacijskog vodstva, kao i njihove odnose te prednosti i nedostatke. Iduće je drugo teorijsko poglavlje pod nazivom *Konceptualizacija organizacijske privrženosti zaposlenika*. U ovom se poglavlju predstavlja pojam organizacijske privrženosti kao i njegovi



sinonimi, vrste privrženosti te osnovne definicije pojma. Zatim se prikazuje model organizacijske privrženosti koji sadrži tri komponente te se zatim pobliže opisuje svaka, ali fokus je na afektivnoj komponenti. Na kraju poglavlja daje se uvid u neka od prethodnih istraživanja povezanosti transformacijskog vodstva i organizacijske privrženosti. Četvrto je poglavlje *Empirijsko istraživanje povezanosti transformacijskog vodstva i organizacijske privrženosti*. U ovom se poglavlju opisuje metodologija provedenog istraživanja, interpretiraju dobiveni rezultati te se pruža osvrt na ograničenja istraživanja. I na kraju, peto poglavlje je *Zaključak* u kojem se daje osvrt na cjelokupan rad, opisuju zaključci istraživanja i otkrivene spoznaje. Na kraju se rada nalaze popisi korištenih izvora, tablica i slika, kao i životopis kandidatkinje.

## **2. ULOGA TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, suvremena se poduzeća suočavaju s brojnim izazovima i promjenama koje zahtijevaju prilagodbu. U takvom kontekstu ključna je uloga transformacijskog vodstva koje samo po sebi ima cilj poticanja dubljih promjena. U ovome poglavlju definirat će se najprije vodstvo općenito i neke od suvremenih teorija vodstva, a zatim pobliže objasniti transformacijsko vodstvo i njegove dimenzije.

### **2.1. Pojmovno određenje i suvremene teorije vodstva**

Primjere vodstva pronalazimo i uočavamo svuda oko nas, i to u najjednostavnijim odnosima isto onoliko koliko i u velikim korporacijama s hijerarhijskim poretkom, tako da je vodstvo i vođenje duboko ukorijenjeno u ljudskoj svijesti. To ni ne čudi s obzirom da ono postoji otkad je i civilizacije. Prema Bassu (2008.), prvi pisani zapisi o vodstvu pronađeni su još iz vremena drevnog Egipta, gdje su se faraonima pripisivale tri osobine: autoritativnost, perceptivnost te pravednost, a slični zapisi postoje i u Kini te Grčkoj te se svugdje provlače osobine poput inspirativnost, mudrost, pravednost i moralnost pa se može zaključiti da su od samih početaka civilizacije postojale su određene predodžbe o idealnom vođi i njegovom ponašanju, ali i o nužnosti postojanja vođe (Bass i Bass, 2008.).

Sam koncept vodstva postao je široko prihvaćen u društvenim znanostima oko 1930. godine, nakon eksperimenata Kurta Lewina i njegove teorije promjene kad je, između ostalog, predložio i tri stila vodstva (autoritarni, demokratski i anarhistički) te analizirao njihov utjecaj na klastere (Lewin, 1951. prema Rudnev, 2023.), a o ostalim stilovima i teorijama vodstva bit će riječi malo kasnije.

Iako je prošlo skoro stotinu godina od Lewinovih eksperimenata i uvođenja koncepta vodstva u znanstvene krugove, istraživači i autori nisu ništa bliže usuglašavanju oko definicije vodstva nego tada.

Vodstvo danas vjerojatno predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća, te je stoga tema koja izaziva veliki interes ne samo poslovne zajednice već i šire javnosti. Ipak, unatoč toj važnosti, definicija vodstva ostaje kontroverzna. Pojam vodstva može obuhvaćati ljude koji imaju vodeću funkciju u poduzeću, stoga ni ne čudi da se ono često poistovjećuje s menadžmentom, a to znači da se uprava ili izvršni menadžment smatraju vodstvom poduzeća

te isti princip vrijedi i za pojedince koji su trenutno menadžeri, a tretiraju se kao vođe različitih organizacijskih jedinica i timova u poduzeću (Buble, 2011.). Međutim, koliko god da su menadžment i vodstvo slični i povezani, među njima ipak postoje određene razlike. Iako se često pretpostavlja da su svi menadžeri i vođe, ta pretpostavka nije ispravna jer postoje menadžeri koji ne prakticiraju vođenje, kao i pojedinci koji bez obnašanja menadžerskih dužnosti igraju ulogu vođa, a upravo zbog toga i postoji neprestana rasprava o razlikama između ovih pojmova (Algahtani, 2014.). Northouse je menadžment definirao kao proces putem kojeg se ostvaruju određeni ciljevi kroz učinkovito korištenje resursa (Northouse, 2010.). Cilj menadžera općenito je ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, izbjegavajući pritom bilo kakve rizike i uspostavljajući standardizaciju u cilju povećanja efikasnosti. Menadžment se možda preklapa s vodstvom, ali oni definitivno nisu isti (Kotterman, 2006.). Prema Kotteru, posao menadžera je planiranje, organiziranje, budžetiranje, koordiniranje i nadziranje aktivnosti grupe ili pojedinca, a menadžeri se trebaju fokusirati na formalno upravljanje i nadziranje svojih podređenih, kao i upravljanje resursima i organizacijskim sustavima. Dakle, menadžment kao takav predstavlja suočavanje s kompleksnošću te su njegove prakse i postupci odgovor na izazov pojavljivanja velikih organizacija u dvadesetom stoljeću. Bez učinkovitog menadžmenta, složena poduzeća mogu postati kaotična i prijetiti njihovom opstanku, stoga kvalitetan menadžment pruža red i dosljednost u ključnim aspektima kao što su kvaliteta proizvoda i profitabilnost (Kotter, 2001.). Dakle, menadžment možemo promatrati kao proces kojim se ostvaruju zadani kratkoročni ciljevi uz korištenje ograničenih resursa, uz aktivno upravljanje i nadziranje.

S obzirom da se menadžment smatra procesom, onda se aktivnosti u tom procesu nazivaju funkcijama menadžmenta, a vodstvo se smatra najvažnijom od tih funkcija, stoga se može reći da je u ovom kontekstu vodstvo uži pojam od menadžmenta (Buble, 2011.). Kao što je prethodno navedeno, menadžment je suočavanje s kompleksnošću i izazovima koje donosi dinamično poslovno okruženje, dok je vodstvo suočavanje s promjenama koje ono donosi. Neke od tih promjena su promjenjiva demografija radne snage, brzi tehnološki napredak, deregulacija tržišta i velika međunarodna konkurentnost, a ključna aktivnost vodstva u ovakvom okruženju promjena je usklađivanje ljudi, odnosno usmjeravanje ljudi prema novom smjeru u kojem se kreće poduzeće (Kotter, 2001.). Funkcija vodstva je zapravo rad s drugima i pomoću drugih, odnosno motivacija, pomoć u rješavanju problema, utjecaj na pojedince ili grupu te bilo kakvo djelovanje na način ponašanja zaposlenih (Robbins, Bergman, Stag i Coutler, 2008. prema Buble, 2011.).

Budući da vodstvo ima subjektivnu notu koja omogućava svakom autoru da ga na vlastiti

način opiše, definicija vodstva ima upravo onoliko koliko i ljudi koji su ga pokušali definirati jer ono može imati mnogo različitih značenja (Northouse, 2010.). Međutim, iako ih ima puno i sve se donekle razlikuju, iz svih definicija vodstva mogu se izvući zajednička obilježja, a to su: vodstvo je proces, uključuje utjecaj, odvija se u kontekstu grupe te uključuje postizanje cilja, stoga se s obzirom na ove sastavnice može koristiti sljedeća definicija: „Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 2010.). Etimološki korijen riječi voditi (*to lead*) jest anglosaksonski *laed*, što znači staza ili put pa je prema tome vođa onaj koji svojim sljedbenicima pokazuje put i hoda ispred njih (Kets de Vries, 2009.). Dakle, srž vodstva su upravo ljudi te ponašanje i odnos vođe s ljudima, odnosno sa svojim podređenima. Glavni cilj svakog vođe trebao bi biti izgradnja dobrog odnosa sa zaposlenicima, jer bez podređenih nema ni vođe, a ni vodstva. Kao što je već navedeno, dobar vođa mora imati utjecaj na svoje podređene te ih mora voditi i usmjeravati, a s obzirom da je svaka osoba individualna i ima vlastite potrebe, ponekad je to teško u praksi i učiniti. Prema načinu na koji pojedini vođa vodi svoje zaposlenike možemo razlikovati i različite stilove i pristupe vodstva.

### **Pristup temeljen na osobinama**

Pristup vodstvu temeljen na osobinama vođe jedna je od najranijih teorija vodstva te čini polazište većine ranih istraživanja vodstva uopće, a temelji se na osobinama vođa kao što su fizička i psihička obilježja i vrijednosti (Fleenor, 2011.). Prva teorija pod ovim pristupom naziva se teorija velikih ljudi te se fokusira na razotkrivanje urođenih osobina i karakteristika koje posjeduju svjetski veliki vođe, poput Mahatme Gandija, Lincolna i Napoleona (Gotal, 2013.). U nekim kasnijim istraživanjima Stogdill, Mann, Kirkpatrick i Locke navode određene osobine koje razlikuju vođe od osoba koje to nisu, kao naprimjer: inteligencija, muževnost, poštenje, samopouzdanje i iskrenost te su one urođene vođama ili ih mogu naučiti (Northouse, 2010.). Popis osobina koje su se navodile kroz godine istraživanja je beskonačan s obzirom da svaki autor ima svoje viđenje i percepciju osobnosti pravog vođe, međutim uspješno je postignut dogovor pa se opće prihvaćen model osobina naziva petfaktorski model личности koji čine: neurotizam, ekstrovertiranost, otvorenost, ugodnost i savjesnost (Krapić, 2005.). Ekstrovertiranost je ovdje najsnažnije povezana s vodstvom i sukladno tome najvažnija osobina za uspješnog vođu, dok su savjesnost, neurotizam i otvorenost idući po redu, uzimajući u obzir da je neurotizam negativno povezan s vodstvom, što ima smisla s obzirom da si uspješan vođa ne može priuštiti neurotičnost, sklonost depresiji i tako dalje, dok

je čimbenik savjesnosti najslabije povezan s vodstvom (Gotal, 2013.).

### **Pristup temeljen na vještinama**

Kao i pristup temeljen na osobinama, i pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vođu, s razlikom da umjesto razmatranja vođinih prirođenih osobina koje su čvrste i nepromjenjive, istražuje vještine koje se mogu naučiti i razvijati. Ne negirajući ulogu osobnosti u vođenju, pristup vještinama ističe da su znanje i sposobnosti ključni faktori učinkovitog vodstva (Gotal, 2013). Prema Katzu, efektivno vodstvo ovisno je o tri temeljne vještine, a to su: tehničke, humane i konceptualne vještine te tvrdi da su vještine ono što vođe mogu izvršiti, dok su osobine ono što vođe jesu pa se tako vještine vodstva definiraju kao sposobnost korištenja stečenog znanja i kompetencija u svrhu zadovoljavanja ciljeva (Buble, 2011.). Ovisno o vođinom hijerarhijskom položaju u organizaciji, mijenja se i važnost posjedovanja svake od tri temeljne vještine pa su tako tehničke vještine najvažnije za vodstvo niže razine, humane, odnosno međuljudske vještine su najvažnije na srednjoj razini zbog suradnje sa svim zaposlenicima koje okružuju vođu, a za najvišu razinu vodstva su od najveće važnosti konceptualne vještine (Northouse, 2010.).

Prethodni pristupi pripadaju tradicionalnim pristupima vođenja, zajedno uz bihevioralne i kontingencijske modele vodstva (Buble, 2011.).

Ukratko su pojašnjeni pristupi temeljen na osobinama i na vještinama, a ostali tradicionalni pristupi neće biti dodatno pojašnjeni, s obzirom na to da se ovaj rad bazira ipak na suvremenim modelima vodstva, koji slijede u nastavku.

Posljednjih godina razvijaju se nove metode vođenja koje pokušavaju pratiti nove generacije zaposlenika, kao i nove svjetske trendove u tehnologiji i društvu općenito, a ono što im je svima zajedničko jest sve češće i konkretnije uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja i donošenja odluka.

Neke od najpoznatijih suvremenih metoda vodstva su (Bass i Bass, 2008.; Northouse 2010.; Buble, 2011.; Gotal 2013.):

1. Situacijsko vodstvo
2. Uslužno vodstvo
3. Adaptivno vodstvo
4. Transakcijsko vodstvo
5. Transformacijsko vodstvo

### 2.1.1. Situacijsko vodstvo

Situacijski pristup vodstvu razvili su Hersey i Blanchard još krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća, a glavna pretpostavka pristupa je da različite situacije zahtijevaju različite načine vodstva (Buble, 2011.). U ovom pristupu definirana su četiri stila vodstva, a to su: dirigiranje, podučavanje, podupiranje i delegiranje. Pri stilu delegiranja vođa daje instrukcije i pažljivo nadzire izvršenje zadatka. Vođa koji ima stil podučavanja neprestano usmjerava i nadzire ostvarenje zadatka, ali ipak istovremeno i objašnjava svoje odluke te traži i od podređenog neke sugestije. Stil podupiranja obilježava podupiranje i pomoć podređenima pri izvršenju zadatka i zajedničko donošenje odluka. Vođa koji ima stil delegiranja preusmjerava većinu odgovornosti na svoje podređene (Blanchard, Zigarmi i Nelson, 1993.). Drugi dio ovog modela je razina razvoja podređenih, odnosno stupanj u kojem oni imaju mogućnost i sposobnost za obavljanje posla ili zadatka. Prema tome su podređeni podijeljeni u četiri skupine: D1, D2, D3 i D4, s tim da su u D1 nekompetentni, ali vrlo predani poslu, a u D4 oni zaposlenici koji su i najviše kompetentni i najviše predani poslu. Sama ideja pristupa je da vođa, ovisno o stupnju razvoja podređenog, izabere stil vodstva koji bi najviše odgovarao takvom zaposleniku, što je donekle i ograničenje samog pristupa, s obzirom da je potrebno dosta vremena dok vođa procijeni i upozna dovoljno podređenog da bi znao u kojem se stupnju razvoja nalazi (Buble, 2011.).

### 2.1.2. Uslužno vodstvo

Uslužno vodstvo kao pretpostavku ima da posao služi za razvoj zaposlenika jednako kao što zaposlenik služi razvoju posla (Daft, 2014.). Ovaj pristup predstavlja filozofiju u kojoj pojedinac komunicira s drugima, bilo unutar upravljačkih struktura ili među kolegama s ciljem postizanja autoriteta, umjesto moći, a vođe koji slijede ovaj pristup potiču zaposlenike da sudjeluju u procesima donošenja odluka unutar tvrtke (Gotal, 2013.). Ime samog pristupa smislio je Robert Greenleaf, istraživač iz dvadesetog stoljeća koji je bio skeptičan prema tradicionalnim stilovima vodstva koji se fokusiraju na autoritarnije odnose između poslodavaca i zaposlenika i smatrao da će podređeni biti puno uspješniji ako im se pristupa na manje autoritativan i strog način. Stoga su najvažnije karakteristike uslužnog vođe empatija, slušanje te predanost osobnog rasta svojih zaposlenika (Kenton, 2022.). Najjednostavnije rečeno, uslužni vođa, kao što mu i sam naziv govori, *služi* svojim podređenima, stavlja njihov rast i razvoj ispred svoga, trudi se biti im uvijek na raspolaganju i nudi im svoju neograničenu

pomoć jer je svjestan da je on tu zbog njih, a ne obrnuto.

### 2.1.3. Adaptivno vodstvo

Ovaj pristup možda je i najkorisniji u današnjem ubrzano promjenjivom poslovnom okruženju u kojem se i zaposlenici, ali i vođe neprestano moraju prilagođavati novonastalim situacijama. Adaptivno vodstvo je kooperativno i vođa ga ne nameće svojim podređenima, nego je potrebno da se zajedničkim snagama ono postigne, a one uključuju jako povjerenje i komunikaciju između svih uključenih strana, dok adaptivni vođa sam mora svojim primjerom pokazati integritet, visoku emocionalnu inteligenciju, pravednost te želju za vlastitim rastom i razvojem, ali i razvojem svojih zaposlenika (Michaels, 2023.). Dakle, kao što je već navedeno, ovaj pristup predstavlja prilagodbu, tj. adaptaciju na novu situaciju u punom smislu riječi te je stoga dobrodošao u nekim kriznim situacijama, gdje brza i uspješna prilagodba može vođu i njegove podređene doslovno spasiti od gubitka posla. Uspješno adaptivno vodstvo trebalo bi uključivati predviđanje vjerojatnih budućih potreba, trendova i opcija, zatim međusobno komuniciranje ovih potreba za izgradnju kolektivnog razumijevanja i podrške za djelovanje, kao i prilagodbu na kontinuirano učenje o potencijalnim odgovorima i izlazima iz kriza i novih situacija te na kraju odgovornost koja uključuje i maksimalnu transparentnost u procesu donošenja odluka između vođe i podređenih, kao i otvorenost za nove izazove i povratne informacije (Ramalingam, Nabarro, Oqubay, Carnall i Wild, 2020.).

### 2.1.4. Transakcijsko vodstvo

Koncept transakcijskog stila vođenja je prvi put dokumentiran u djelima Maxa Webera 1947. godine, Burnsovom *Leadershipu* 1978. godine te poslije i u djelu Bernarda Bassa 1981. godine, a temelji se na nadzoru, organizaciji i planiranju u kratkoročnom smislu (Northouse, 2010.). Upravo zbog velike naglašenosti strukture, nadzora, organizacije i rezultata, ovaj pristup se još naziva i menadžersko vodstvo (Cherry, 2022.). Prema Burnsu, transakcijsko vodstvo usredotočeno je na razmjenu koja se javlja između vođe i njegovih sljedbenika (Buble, 2011.). Ono podrazumijeva preuzimanje inicijative u međusobnom odnosu s drugom osobom s ciljem postizanja željenog rezultata te se vođe oslanjaju na uzajamnu ovisnost između sebe i svojih zaposlenika, pružajući im ono što žele kako bi dobili željeni proizvod ili rezultat (Northouse, 2010.).

Ključne pretpostavke ovog modela obuhvaćaju (Douglas, 2011.):

1. nagrade i kazne djeluju kao jedini motivatori za ljude,
2. zaposlenici trebaju poslušno slijediti upute svojih nadređenih,
3. jasan hijerarhijski redoslijed naredbi unutar organizacije te
4. zaposlenici nisu samostalno motivirani te stoga zahtijevaju sustav nadzora.

Dakle, temelje ovog pristupa čine upravo transakcije u vidu kazni i nagrada između vođe i podređenih koje rezultiraju ispunjavanjem željenih ciljeva, a funkcioniraju na način uzajamnosti. Kao što je prethodno navedeno, transakcijski vođe vole strukturu i organiziranost te ne očekuju od podređenih da budu kreativni niti inovativni, nego da izvrše točno ono što se u zadatku od njih očekuje na jednostavan i jasno definiran način (Cherry, 2022.). Ovaj je pristup zbog „strogog“ transakcijskog odnosa u kojem se ne oslanja puno na intrinzičnu motivaciju zaposlenika nego isključivo na sustav „ti meni, ja tebi“, najbliži tradicionalnim pristupima vodstva (Northouse, 2010.).

## **2.2. Definiranje pojma transformacijsko vodstvo**

Tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća započeo je porast zainteresiranosti istraživača i znanstvenika za emocionalne i simboličke aspekte vodstva koji mogu biti od pomoći pri razumijevanju utjecaja koji vođe imaju na svoje podređene u ostvarivanju organizacijskih, iznad vlastitih ciljeva, a upravo se transformacijsko vodstvo bavi ovim aspektima (Yukl, 2013.). Transformacijski pristup se pojavljuje kao odgovor na kontingencijski pristup koji je težio prilagodbi situaciji, no to se nije pokazalo uspješnim pa se umjesto da se prilagodi situaciji, vodstvu sada nalaže da promijeni samu situaciju, a transformacijsko vođenje znači upravo to, mijenjanje stvarnog svijeta kako bi se uskladio s ljudskim vrijednostima i idealima (Buble, 2011.). Predvodnik u cijelom tom polju bio je James M. Burns koji je, kako je već prije navedeno, definirao pojmove transakcijsko i transformacijsko vodstvo 1978. godine. Iako je prošlo više od četrdeset godina neprestanog istraživanja ove teme, ona je istraživačima i dalje zanimljiva, što potvrđuje i analiza članaka objavljenih u *Leadership Quarterly* od kojih je čak trećina istraživanja vezana za transformacijsko vodstvo (Northouse, 2010.).

Prethodno je opisano transakcijsko vodstvo i razmjena koju obavljaju vođa i njegovi podređeni, kao i strogo poslovan i jasno definiran odnos između njih. Za razliku od tog pristupa, transformacijski pristup povezan je s karizmatičkim i afektivnim načinom vođenja, a



Burns je pokušao opisati način na koji bi se mogle povezati uloge vodstva s podređenima, tako da vođa više osluškuje stvarne motive svojih zaposlenih i u konačnici obje strane ostvare zajedničke ciljeve (Buble, 2011.). Prema njemu, rezultat transformacijskog vodstva je odnos zajedničke stimulacije i elevacije koja pretvara podređene u vođe, ali i obrnuto (Kuhnert i Lewis, 1987.). Sukladno tome, definirao je pojam transformacijskog vodstva kao proces kroz koji prolaze i vođa i sljedbenici kako bi pomogli jedni drugima da postignu višu razinu motivacije (Burns, 1978.). Očigledna je razlika između transakcijskog i transformacijskog pristupa vodstvu koji se nekako često stavljaju „u isti koš“, s obzirom da je s jedne strane u fokusu samo čisti poslovni uspjeh, dok je s druge ključ upravo u načinu na koji se dolazi do uspjeha, i što je još važnije, ista se važnost pridaje i vođi i sljedbeniku te se teži na unutarnjoj motivaciji i zadovoljenju obje strane. Iako je pojam transformacijskog vodstva, kao što je rečeno, bio i ostao zanimljiv brojnim istraživačima, posebno se nakon Burnsa istaknuo Bernard M. Bass. Prema njemu, vođe trebaju poticati i motivirati svoje podređene kako bi postigli uspjeh i razvili svoje vlastite vještine vođenja, a to mogu na način da prepoznaju njihove potrebe ili da ih usmjeravaju prema potrebama ostalih zaposlenika ili same organizacije (Bass, 1985.). Osim toga, vođa može transformirati zaposlenike tako da ih potiče da stavlja interese organizacije iznad vlastitih interesa, da ih uputi i objasni važnost ishoda posla i aktivira njihove potrebe višeg reda (Yukl, 2013.). U ovom pristupu od vođa se očekuje konkretna sposobnost izazivanja dubokih promjena među svojim zaposlenicima, konstantnog preispitivanja i traženja nove vizije te inspiriranja ljudi da postanu dio svog procesa vodstva (Tichy i Ulrich, 1984.).

Osnovne pretpostavke modela transformacijskog vodstva su (Buble, 2011.):

1. zaposlenici će pratiti onoga tko ih potiče,
2. svaka osoba s vizijom i strašću može dosegnuti velike uspjehe te
3. poboljšanje ukupnih organizacijskih rezultata može uvelike ovisiti o jakom entuzijazmu i energiji koju razvijaju zaposlenici.

Sama srž ovog koncepta upravo je tvrdnja da je cijela organizacija odgovorna za vodstvo te je ono katalizator promjena koje ne stvara samo viziju, već osigurava i zajedničku obvezu slijeđenja te vizije (Buble, 2011.). Transformacijsko vodstvo temelji se ne samo na prihvaćanju naredbi i slijepo slušajući vođu, nego i na sposobnostima zaposlenika poput kreativnosti, inovativnosti te motiviranosti za prilagodbom individualnih stavova organizacijskim (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013). Dakle, za uspjeh same organizacije i

ostvarivanja dobrih rezultata nije dovoljno samo izdavati naredbe i očekivati da će podređeni na temelju toga sve uspješno obavljati, nego je potrebno zaista se posvetiti najprije upoznavanju i slušanju vlastitih zaposlenika, poticati ih na samostalnost i inovativnost i neprestano ih motivirati i vlastitim primjerom inspirirati na promjenu na bolje. Osim vođe, veliku odgovornost imaju i zaposlenici jer je i njihova zadaća neprestano motivirati vođu vlastitom zainteresiranošću i kreativnošću, što naposljetku vodi i do njegove transformacije.

Transformacijsko je vodstvo dio paradigme „Novog vodstva“ u kojem se naglašava razvoj zaposlenika, njihove emocije i motivacija, a sam proces transformacije upravo i mijenja ljude kroz mijenjanje njihovih vrijednosti, etike, dugoročnih ciljeva i samih očekivanja pa se može reći da ovaj pristup uključuje ogroman utjecaj vođe koji učini da podređeni postižu puno više od onoga što se od njih očekuje (Northouse, 2010.). Primjer takvog vođe bio bi opet Mahatma Gandhi koji je vlastitim trudom i ponašanjem davao nadu svojim sljedbenicima postavljajući zahtjeve i tako mijenjajući, odnosno transformirajući i sebe i njih (Gotal, 2013.). No, postoje i drugačiji načini transformacija u vidu vođa koji su skloni uništavanju i sebe i drugih, iskorištavanju sljedbenika i sa iskrivljenim moralnim vrijednostima, primjerice Adolf Hitler, a takav pristup onda je dobio naziv pseudotransformacijsko vodstvo (Bass, 1985.).

Približno u isto vrijeme Burnsovog *Leadershipa*, R.J. House objavio je teoriju karizmatičnog vodstva i od tada se često transformacijsko i karizmatično vodstvo koriste kao sinonimi, s obzirom da se i karizmatične vođe smatraju vođama koje mogu inspirirati i motivirati svoje sljedbenike na promjene i transformacije (Buble, 2011.). Međutim, transformacijske se vođe ipak donekle razlikuju od karizmatičnih, ponajviše jer se oslanjaju i na viziju i zajedničke vrijednosti kako bi izgradili odnos koji će voditi zajedničkim promjenama, a njihovi sljedbenici ih i poštuju i vjeruju im, dok karizmatičnog vođu ipak donekle štiju kao nadčovjeka ili duhovnu figuru (Stilin, 2020.).

Transformacijski vođa se ne boji rizika i rado ga prihvaća, uči na tuđim, ali i vlastitim greškama, donosi promjene i novosti organizaciji i svojim podređenima te ih uz to neprestano motivira. Pouzdan je i promišljen, ali i vizionarski zanesenjak koji svoju viziju jasno i lako prenosi zaposlenicima uz međusobnu izgradnju povjerenja i pozitivnog stava (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Oni daju podređenima osjećaj kontrole i kompetentnosti za vlastiti posao, što vodi povećanju zadovoljstva i psihičkog stanja (Nielsen, Yarker, Randall i Munir, 2009.). Transformacijski vođe su suvremeni vođe u punom smislu te riječi te oni neprestano kombiniraju gotovo sve ostale stilove vodstva tako što se prilagođavaju potrebama svojih zaposlenika, razvijaju vlastite vještine vodstva, kad je potrebno nagrađuju svoje podređene a rezultat je svega toga polagana transformacija

organizacije, zaposlenika i na kraju krajeva, samoga sebe, a često su i iznimno karizmatične osobe, što im uvelike olakšava utjecanje na svoje zaposlenike da rade iznad očekivanja i probijaju granice svojih mogućnosti (Bowles i Bowles, 1999.).

Iz svega navedenoga jasno se očitava pozitivna slika transformacijskog vođe u organizaciji i snažan utjecaj koji ima na zaposlene, a u skoro pola stoljeća koliko se istražuje definirano je još dosta prednosti i nedostataka.

### **Prednosti**

Northouse navodi niz prednosti ovog pristupa: ono je intuitivno te ljude privlači jer osjećaju da ima smisla, definira se kao proces između vođe i podređenih čime sami zaposlenici dobivaju više prilika za samostalno vodstvo, pristup pruža širi pogled na vodstvo, naglašava potrebe i moral zaposlenika te ima pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju i učinkovitost (Northouse, 2010.). Osim toga, organizacije koje imaju transformacijske vođe navode smanjenu fluktuaciju zaposlenika jer su predaniji i motiviraniji poslu, a također imaju i puno više slobode u komunikaciji i donošenju odluka (Thompson, 2019.).

### **Nedostaci**

Northouse je također naveo i niz nedostataka, od kojih prvi ističe konfuziju oko samog definiranja i opisivanja pojma, počevši od sličnosti s karizmatičnim vodstvom pa sve do odnosa s transakcijskim. Zatim nemale teškoće u mjerenju i razlikovanju elemenata transformacijskog vođenja poput utjecaja, motivacije, poticanja i individualnog pristupa, koje će se objasniti malo kasnije, a za čije se mjerenje najčešće koristi multifaktorski upitnik vodstva koji dovodi do njihova preklapanja (Northouse, 2010.). Još jedna kritika je prevelika konceptualizacija i „preširoka“ slika jer se na taj način gubi fokus koji zaposlenicima treba na zadatke koji su zapravo važni u poslu (Thompson, 2019.). Ovaj stil vođenja ima kao što je već navedeno široku primjenu, ali nedostaju precizne standardizirane smjernice jer je naglasak na kako, a ne što raditi pa čak ni neki konkretan trening ne može dati dovoljno uputa za vođe koje se žele okušati u ovom načinu vodstva (Northouse, 2010.).

## **2.3. Dimenzije transformacijskog vodstva**

Već je spomenut Bassov utjecaj na proširenje i dodatno istraživanje modela transformacijskog vodstva. On transakcijsko i transformacijsko vodstvo sredinom osamdesetih godina prošlog

stoljeća opisuje kao kontinuum, odnosno kao međusobno ovisne modele koji se kontinuirano preklapaju te razvija model koji uključuje sedam faktora vodstva koji je prikazan u Tablici 1. (Buble, 2011.).

*Tablica 1: Faktori vodstva*

<b>TRANSFORMACIJSKO VODSTVO</b>	<b>TRANSAKCIJSKO VODSTVO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE VODSTVO</b>
<p><b>Faktor 1</b> <b>Idealizirani utjecaj (Karizma)</b></p> <p><b>Faktor 2</b> <b>Inspiracijska motivacija</b></p> <p><b>Faktor 3</b> <b>Intelektualna stimulacija</b></p> <p><b>Faktor 4</b> <b>Individualizirana briga</b></p>	<p><b>Faktor 5</b> Kontigencijsko nagrađivanje Konstruktivne transakcije</p> <p><b>Faktor 6</b> Menadžment pomoću izuzetaka Aktivni i pasivni Korektivne transakcije</p>	<p><b>Faktor 7</b> Laissez-faire (netransakcijski)</p>

*Izvor: izrada prema Buble, 2011.*

Kao što je vidljivo u Tablici 1., četiri su faktora, odnosno četiri *dimenzije* transformacijskog vodstva:

1. Idealizirani utjecaj
2. Inspiracijska motivacija
3. Intelektualna stimulacija
4. Individualizirana briga

Navedene dimenzije predstavljaju jedan model transformacijskog vodstva popularno nazvan 4I (Buble, 2011.).

Bass i Avolio (1990.) su definirali i opisali ove dimenzije:

**Idealizirani utjecaj** je dimenzija koja opisuje vođe koji su uzor svojim podređenima, zbog svoje karizmatične osobnosti, utjecaja i iznimnog ponašanja. Oni inspiriraju i motiviraju i time dodatnu potiču osjećaj odanosti i predanosti te težnju da ih se slijedi i oponaša.

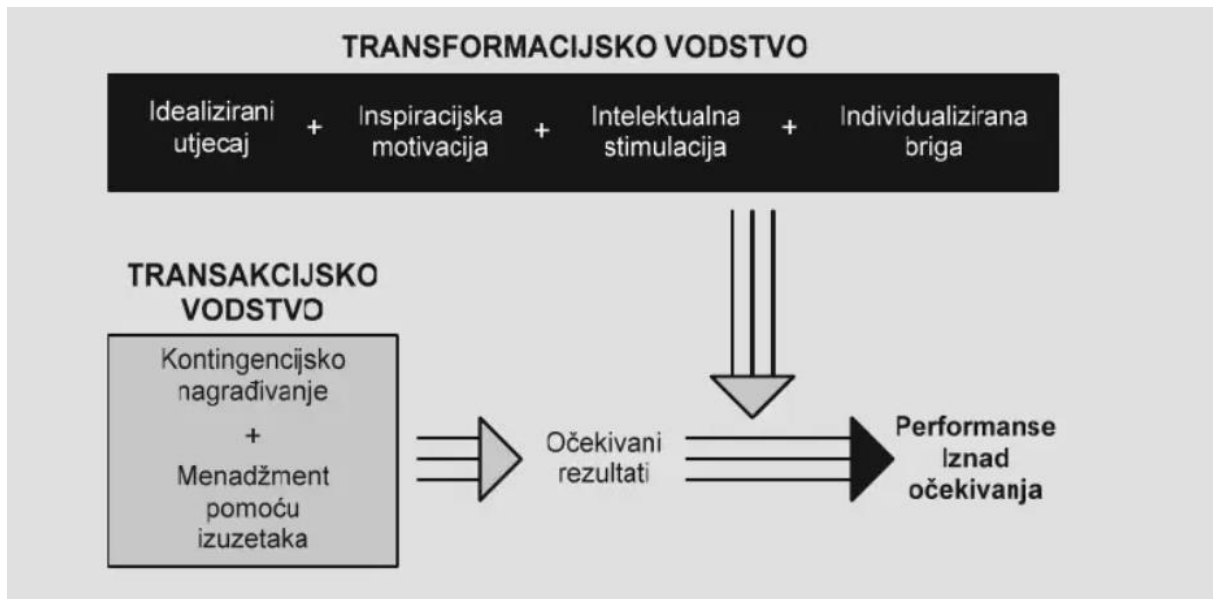
**Inspirativna motivacija** dimenzija je koja prati vođu koji je pun inspiracije i ima vještine potrebne da potakne zaposlenike da rade na najbolji način te izražavaju svoje ideje o budućnosti na uzbudljiv i zahtjevan način, tako da zaposlenici budu spremni prihvatiti te ideje i slijediti ih. Imaju velika očekivanja od svojih podređenih i vjeruju da oni imaju veći potencijal nego što oni ili drugi ljudi misle pa ih stoga i potiču i neprestano motiviraju na rad i trud iznad vlastitih očekivanja.

**Intelektualna stimulacija** odnosi se na to kako vođa potiče zaposlenike da koriste svoje intelektualne umne sposobnosti za rješavanje teških problema. Ova dimenzija pomaže zaposlenicima da shvate kompleksne probleme i razmišljaju o njima na različite načine kako bi pronašli inovativne i kreativne načine rješavanja, a upravo to je i cilj- potaknuti zaposlenike da sami razmišljaju i dođu do mogućih rješenja, umjesto da im se jednostavno kaže što trebaju učiniti.

**Individualizirana briga** predstavlja dimenziju transformacijskog vodstva pri kojoj vođa jasno pokazuje da mu je stalo do svojih sljedbenika. Pažljivo ih promatra i trudi se razumjeti svakog kao posebnu osobu, upoznaje njihov način razmišljanja i brige te ih aktivno sluša i prepoznaje njihove dobre strane i one na kojima bi mogli raditi. Prilikom dodjeljivanja zadataka, uzima u obzir njihove sposobnosti i želje.

Na Slici 1. vizualni je prikaz tvrdnje da ove četiri dimenzije transformacijskog vodstva imaju veći utjecaj od čimbenika transakcijskog vodstva, s obzirom da transakcijsko vodstvo dovodi do predviđenih rezultata, dok transformacijsko donosi rezultate izvedbe koji su bolji od očekivanih (Buble, 2011).

Slika 1: Učinek transformacijskog vodstva

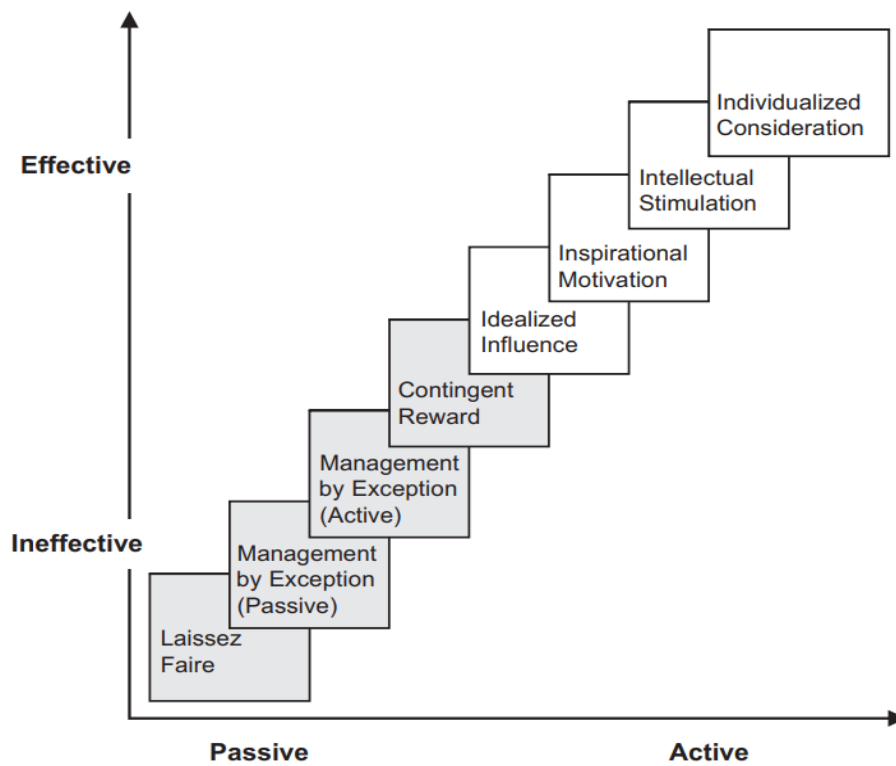


Izvor: Buble, 2011.

Iako faktori transakcijskog vodstva u ovom radu nisu pobliže opisani, iz samog koncepta pristupa može se zaključiti da se odnose na transakcijsku razmjenu između vođe i podređenih te uključuje sustave nagradi i kazni za dobro ili loše izvršen zadatak. Na Slici 1. vidljivo je kako su ti faktori u znatnom zaostatku iza faktora transformacijskog vodstva. Daleko od toga da transakcijski model ne daje rezultate, čak štoviše, ovi faktori daju upravo one rezultate koji su bili očekivani. Međutim, transformacijske dimenzije vodstva daju i puno više iznad očekivanja, u čemu se ogleda, bar u ovom smislu, njihova blaga prednost nad transakcijskim.

Još jedan odnos dvaju Burnsovih i kasnije Bassovih pristupa koji se neprestano isprepliću i ne idu jedan bez drugoga prikazan je na Slici 2. Na grafu je vidljivo kako su na osi apscisa prikazani pasivnost i aktivnost, dok su na osi ordinata efektivnost i neefektivnost, dok su faktori transakcijskog i transformacijskog vodstva linearno poredani u kvadrantima. Transakcijski čimbenici zauzimaju više pasivnog i neefektivnog dijela, dok su transformacijski na aktivnom i efektivnom dijelu grafa. Iako to prilično jasno implicira na superiornost transformacijskih u odnosu na transakcije dimenzije, puno se češće istraživači slažu da ova dva pristupa nadopunjuju jedan drugoga (Judge, Woolf, Hurst i Livingstone, 2006.).

Slika 2: Odnos dimenzija transakcijskog i transformacijskog vodstva



Izvor: Bass i Avolio, 1991. prema Judge, Woolf, Hurst i Livingstone, 2006.

### **3. KONCEPTUALIZACIJA ORGANIZACIJSKE PRIVRŽENOSTI ZAPOSLENIKA**

Kako i sam naziv govori, organizacijska privrženost pokazuje kako se zaposlenici osjećaju i koliko su privrženi svojim radnim mjestima i organizacijama. Ovaj koncept obuhvaća emocionalnu povezanost, odanost i identifikaciju zaposlenika s organizacijom u kojoj rade. Očuvanje kvalitetnih zaposlenika i poticanje njihove posvećenosti i lojalnosti prema organizaciji postali su izuzetno važni suvremene organizacije. Unatoč obilju istraživanja i dugotrajnom proučavanju, mnoge tvrtke se i dalje suočavaju s izazovom nedostatne privrženosti zaposlenika prema organizaciji. Ovaj nedostatak privrženosti može imati ozbiljan utjecaj na uspjeh zaposlenika i organizacije, stoga je važno istražiti potencijalne faktore koji bi mogli imati pozitivan utjecaj na povećanje iste. U ovome poglavlju definirat će se pojam organizacijske privrženosti, zatim pobliže objasniti sam model i komponente istog te na kraju navesti neka od prijašnjih istraživanja povezanosti između organizacijske privrženosti i transformacijskog vodstva.

#### **3.1. Pojmovno određenje pojma privrženosti organizaciji**

Phillips i Connell (2003.) definirali su tri osnovne vrste privrženosti:

1. Privrženost organizaciji kao stupanj privrženosti zaposlenika ciljevima i temeljnim vrijednostima organizacije s kojima se poistovjećuju
2. Privrženost zanimanju kao stupanj posvećenosti zaposlenika svom zanimanju, tj. profesiji koja ne mora nužno biti vezana za organizaciju
3. Privrženost drugima kao stupanj povezanosti zaposlenika s kolegama koja nastaje najčešće kao posljedica dugog ostanka na istom radnom mjestu te prijateljstva koje razvijaju prema njima

Ovaj rad bazira se na prvoj navedenoj vrsti privrženosti, prema organizaciji, stoga će se u nastavku riječ *privrženost* odnositi uvijek na privrženost organizaciji. Više je izraza za pojam organizacijske privrženosti pa se tako u stručnoj literaturi spominje još i predanost (zaokupljenost, angažiranost) ili odanost i požrtvornost (Maslić Seršić, 2000., prema Vidić, 2010.).

Privrženost organizaciji smatra se jednim od najvažnijih stavova zaposlenika te najjednostavnije rečeno predstavlja namjeru zaposlenika da zadrži radno mjesto na kojem se



trenutno nalazi (Pomper i Malbašić, 2016.). Istraživanja ove teme česta su u posljednjih četrdesetak godina te su uglavnom s engleskog govornog područja (Vidić, 2010.). Naravno, ta neprekidna popularnost ove teme ni ne čudi, s obzirom da je privrženost povezana s brojnim drugim faktorima koji se smatraju važnima u organizaciji, kao što su zadovoljstvo poslom, odsutnost s posla, namjera o promjeni posla i tako dalje (Attila, 2014.). Prva istraživanja privrženosti organizaciji počela su sedamdesetih godina prošlog stoljeća kad se cjelokupno područje zadovoljstva poslom počelo intenzivnije istraživati (Steers, 1977., Mowday i sur., 1979., Meyer i Allen, 1984., O'Reilly i Chatman, 1986., Mathieu i Zajac, 1990. Scandura i Lankau, 1997., Avolio i sur., 2004., prema Pomper i Malbašić, 2016.).

Prije samog definiranja pojma, važno je naglasiti kako se od samih početaka istraživanja ove teme organizacijsku privrženost povezuje s tri faktora (Mowday i sur., 1982., prema Bakotić i Bušić, 2014.):

1. Čvrsto uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i temeljnih vrijednosti
2. Spremnost na znatan rad i trud za organizaciju
3. Jaka osobna želja i volja zaposlenika da što duže ostane članom organizacije

Dakle, da bi se zaposlenik smatrao privrženim organizaciji u kojoj radi, najprije mora biti voljan pružiti maksimalno truda od samih početaka na tom poslu, zatim se s vremenom dovoljno upoznati s vrijednostima i kulturom koja vlada u organizaciji te ih prihvatiti kao svoje vlastite te na temelju svega toga osjećati se dijelom te organizacije i imati želju za ostankom u njoj dokle god je to moguće.

Budući da se, kako je već navedeno, ova tema istražuje već oko pola stoljeća, ni ne čudi činjenica da su mnogi autori pokušali dati svoju definiciju organizacijske privrženosti/odanosti/predanosti pa su ispod navedene neke od njih. Kao i transformacijsko vodstvo, i organizacijska privrženost može biti donekle subjektivan pojam pa se može izvući beskonačno mnogo definicija, ali su na kraju krajeva sve one i slične i imaju zajedničkih obilježja.

Predvodnik definiranja privrženosti organizaciji bio je Kanter koji je 1968.godine prikazao privrženost kao spremnost zaposlenika da ulaže vlastitu energiju u socijalne sustave i ostane im odan, a u tim socijalnim sustavima on mora osjećati i željeti i svoje samoostvarenje (Maslić Seršić, 2000. prema Vidić, 2010.). Nakon njega i Porter i sur. daju vlastitu definiciju u kojoj privrženost organizaciji definiraju kao afektivnu odanost koja predstavlja identificiranje zaposlenika s organizacijom u kojoj radi, a koja predstavlja jako uvjerenje i prihvaćanje organizacijskih temeljnih vrijednosti, kulture, stavova, kao i ulaganje truda i

„samog sebe“ u organizaciju te ostanak u njoj (Porter i sur., 1974. prema Vidić, 2010.).

Organizacijska odanost javlja se kao posljedica emocionalne privrženosti, odnosa razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije ili kao internalizirana moralna vrijednost zaposlenika koji je zadovoljan na svom poslu (Tvarog Malvić, Sindik i Šarac, 2014.). U dosadašnjim definicijama uglavnom se privrženost promatrala kao rezultat emocionalnog vezivanja za organizaciju i predstavljala pojavu koja se dogodi nakon tog procesa rada, truda i ulaganja. S druge strane, neki autori (Hall, Schneider i Nygren, 1970.) samu privrženost organizaciji smatraju procesom u kojem se integriraju i podudaraju ciljevi pojedinca i ciljevi organizacije (Vidić, 2010.). Na taj način, dakle, privrženost postaje ne samo posljedična pojava proteka vremena i dugog staža u organizaciji, nego se na nju gleda kao na značajan faktor samog procesa rada u organizaciji. Često se također ovaj pojam može poistovjetiti sa zadovoljstvom na poslu iako privrženost predstavlja mnogo širi pojam zbog faktora emocionalne povezanosti zaposlenika prema organizaciji, ali dva pojma ipak imaju zajedničkih karakteristika, od kojih je dakako najvažniji njihov pozitivan utjecaj na angažiranost zaposlenika (Anttila, 2014.).

Becker i Billings su, koristeći analizu klastera identificirali i četiri profila privrženosti unutar organizacije:

1. Lokalno privrženi su oni zaposlenici koji su vezani za nadređenog i za svoju radnu grupu,
2. Globalno privrženi su zaposlenici koji su vezani za vrhovni menadžment i organizaciju,
3. Predani zaposlenici koji su vezani i za lokalne i globalne čimbenike te
4. Nepredani zaposlenici koji nisu vezani ni za lokalne ni za globalne fokuse

Zaposlenici koji su jednako privrženi i lokalnom i globalnom aspektu organizacije bili su najzadovoljniji poslom, manje su razmišljali o napuštanju posla te su više surađivali, a između lokalno i globalno privrženih, veći stupanj pozitivnih stavova i zadovoljstva pokazivali su lokalno privrženi zaposlenici (Becker i Billings, 1993., prema Meyer i Allen, 1997.). Dakle, u najboljem slučaju zadovoljni zaposlenici privrženi su i svom nadređenom i kolegama, ali i cjelokupnoj organizaciji i vrhovnom menadžmentu, dok je, da se nekako može birati, „bolje“ za zaposlenika biti privržen šefu i kolegama, nego vrhovnom menadžmentu.

Dosad navedene definicije prikazuju privrženost organizaciji kao jednodimenzionalan koncept koji ne razlikuje različite komponente pojma, no Meyer i Allen su 1991. razvili

višedimenzionalni, odnosno trofaktorski model privrženosti u kojem razlikuju afektivnu, instrumentalnu i normativnu komponentu, a koje će biti pobliže objašnjene u idućem potpoglavlju (Vidić, 2010.).

### **3.2. Model organizacijske privrženosti**

Kao što je prethodno navedeno, organizacijska se privrženost do 1991. godine promatrala kao jednodimenzionalan model, kad su Meyer i Allen razvili model koji uključuje tri faktora (Meyer i Allen 1997.):

1. Afektivna privrženost
2. Instrumentalna privrženost
3. Normativna privrženost

Međutim, u svojim početnim istraživanjima nisu odmah definirali sve tri komponente. Naime, tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, Meyer i Allen provodili su niz istraživanja pokušavajući otkriti i upoznati se s ovim konceptom, a kao rezultat su najprije definirali dvodimenzionalni model privrženosti koji je uključivao afektivnu i instrumentalnu dimenziju, dok su treću, normativnu komponentu privrženosti dodali naknadno, početkom devedesetih godina prošlog stoljeća (Al-Jabari i Ghazzawi, 2019.). Stupanj do kojeg je zaposlenik predan ciljevima i viziji organizacije, bilo da je to zbog afektivne, instrumentalne ili normativne privrženosti, često je prevladavajući faktor u odluci zaposlenika da ostane ili napusti organizaciju (Meyer i Allen, 1997.).

#### **3.2.1. Afektivna organizacijska privrženost**

Afektivna organizacijska privrženost može se opisati kao emocionalna povezanost s organizacijom gdje zaposlenik osjeća duboku pripadnost, sudjeluje i uživa u članstvu u toj organizaciji te ostaje u njoj jer to sam želi (Meyer i Allen, 1990., prema Meyer i Allen, 1997.). Ova dimenzija privrženosti nastaje kada zaposlenici u potpunosti prihvaćaju ciljeve i vrijednosti organizacije, odnosno poistovjećuju svoje ciljeve s ciljevima organizacije, postaju emocionalno uključeni u nju osjećaju se osobno odgovornima za razinu organizacijskog uspjeha, a oni zaposlenici koji pokazuju ovakvu razinu privrženosti obično pokazuju i visoku razine izvedbe, pozitivne stavove o radu i želju ostati u organizaciji (Mguqulwa, 2008.). Prema Meyer i Allen (1997.), postoji niz faktora koji utječu na razinu afektivne privrženosti,

od kojih su neki izazovi na poslu, jasna podjela uloga, jasno definirani ciljevi, komunikacija unutar organizacije i s menadžmentom, pravednost, osobna važnost i sudjelovanje u odlučivanju. Osim njih i drugi su autori spominjali odlučujuće čimbenike kao što su autonomnost, veća sloboda u odlučivanju i donošenju odluka, osjećaj da su zaposlenik i njegovi interesi važni organizaciji, kao i povjeravanje važnih zadataka zaposleniku (Bakotić i Bušić, 2014.).

Tri su aspekta koja svojom kombinacijom tvore afektivnu privrženost (Mguqulwa, 2008.):

1. snažno uvjerenje zaposlenika u ciljeve i vrijednosti organizacije te prihvaćanje i usvajanje ih kao svoje
2. spremnost na pružanje podrške organizaciji te
3. snažna potreba zaposlenika da zadrže svoje članstvo u organizaciji

Dakle, iz svega dosad navedenog može se zaključiti da afektivna privrženost ovisi o emocionalnoj povezanosti zaposlenika sa svojim poslom te opisuje ugodan odnos koji premašuje poslovni u smislu da se zaposlenik ne osjeća „zarobljeno“ niti mu je teško odlaziti na posao, jer se osjeća cijenjeno i bitno u svojoj organizaciji. Ova dimenzija privrženosti smatra se od primarne važnosti za sve organizacije koje žele zadržati zaposlenike te iako zaposlenik može razviti sve tri komponente privrženosti, ovisno o različitim poslovima ili vremenu provedenom u organizaciji, ipak se smatra da je afektivna privrženost najpoželjnija kad je riječ o dugoročnom zadržavanju kvalitetnih zaposlenika (Singh i Gupta, 2015., prema Al- Jabari i Ghazzawi, 2019.).

### 3.2.2. Instrumentalna organizacijska privrženost

Za razliku od afektivne privrženosti gdje zaposlenici koji je razviju ostaju u organizaciji jer to žele i jer im je ugodno, instrumentalna privrženost rezultat je zaposlenikove svijesti o cijeni napuštanja organizacije te oni koji razviju ovu vrstu privrženosti organizaciji, ostaju raditi u njoj jer im je to potrebno, a ne jer to žele (Vidić, 2010.). Instrumentalna privrženost još se u stručnoj literaturi spominje i kao dugotrajna i kontinuirana privrženost, a zaposlenik je razvija zbog truda koji je uložio u organizaciju i troškova napuštanja tog posla, koji se ne odnose samo na gubitak plaće, nego i na odnose s kolegama te dosadašnje ulaganje u karijeru (Belak i Ušljebrka, 2014.). Dakle, u ovoj dimenziji privrženosti izostaje toliki utjecaj emocionalne

privrženosti organizaciji, nego zaposlenikova odanost, predanost ili privrženost poslu potiče od samog kontinuiranog vremena provedenom na istom. Nakon što provede neko duže vrijeme radeći za istu organizaciju i istog nadređenog, s istim kolegama, zaposlenik se „navikne“ na sve to i uz naviku veže privrženost svojoj organizaciji jer kad razmišlja o odlasku ne brine ga samo napuštanje organizacije, nego više njegovi vlastiti troškovi napuštanja, kao što su njegov trud i napor koji je uložio u tu organizaciju. Također, i nedostatak alternativnog zaposlenja povezan je s percipiranim troškom organizacije pa i to posljedično vodi do veće instrumentalne privrženosti organizaciji (Meyer i Allen, 1997.). Sasvim je prirodno zaključiti da je zaposlenik na neki način odan i privržen organizaciji upravo od „straha“ da ne izgubi taj posao i izbjegne i dodatne troškove potencijalne promjene posla, pored već navedenih. Upravo iz tih razloga on je motiviran i namjerava ostati u organizaciji jer mu je to potreba, a što više uočava moguće dodatne troškove promjene posla i gubitak vlastitih ulaganja, to njegova privrženost raste (Meyer i Allen, 1997.).

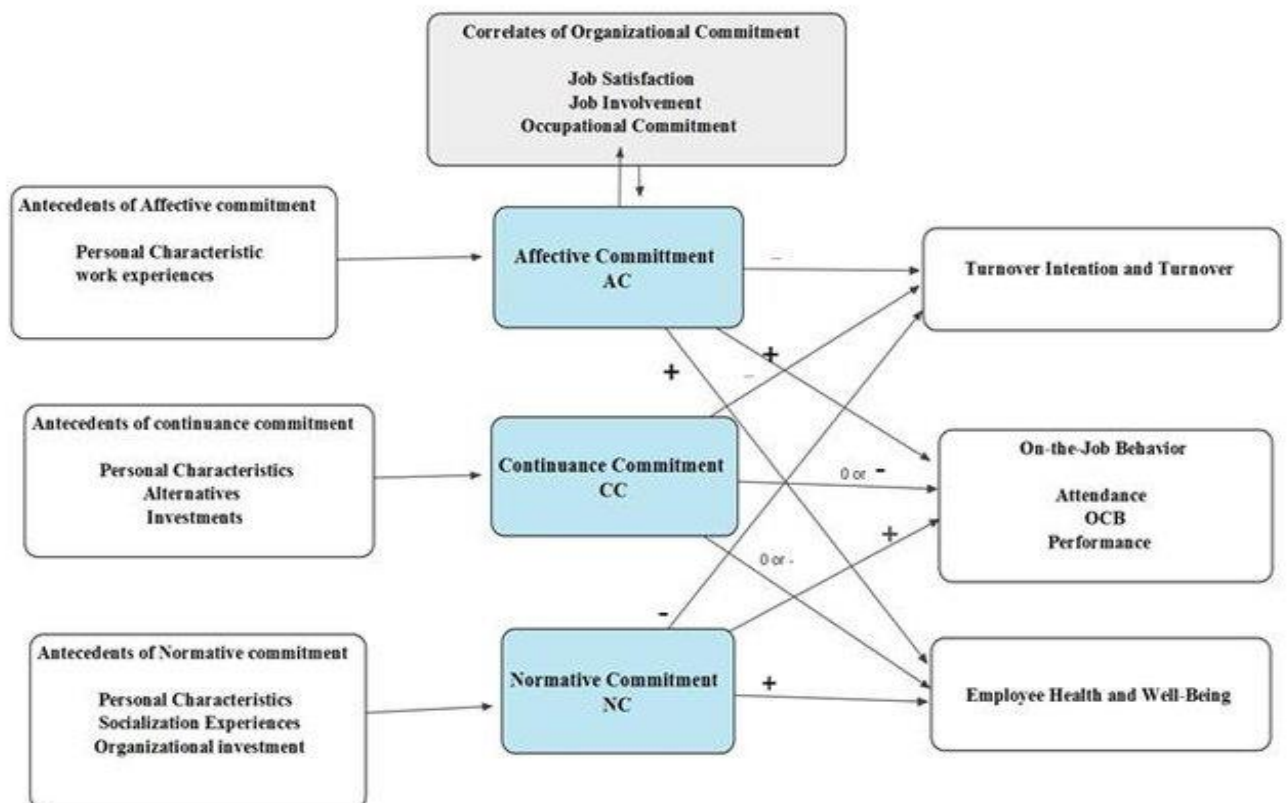
### 3.2.3. Normativna organizacijska privrženost

Sudeći samo naziv ove dimenzije privrženosti, može se zaključiti da se ona odnosi na neke norme, očekivanja ili čak zakone. Zaposlenici s ovom dimenzijom privrženosti imaju osjećaj obaveze ostanka u organizaciji jer je to moralno ispravno i tako *treba* učiniti (Meyer i Allen, 1991., prema Vidić, 2010.). Oni imaju jako visok stupanj moralne odgovornosti pa su upravo zbog nje spremni se potpuno žrtvovati i predati organizaciji (Belak i Ušljebka, 2014.). Prema Wieneru (1982.) , normativna se privrženost organizaciji razvija temeljem niza pritisaka koje pojedinci osjete tijekom najranije životne socijalizacije te prilikom njihove integracije kao novaka u organizaciju, pri čemu ta iskustva naravno prenose razne poruke o prikladnosti određenih stavova, ponašanja i normi, a ako onda zaposlenik razvije normativnu privrženost, on internalizira sva ta uvjerenja, iskustva i vjerovanja u odnosu prema organizaciji (Meyer i Allen, 1997.). Zaposlenici s ovom dimenzijom privrženosti osjećaju taj normativni pritisak da se ponašaju u skladu s organizacijskim ciljevima i interesa jer smatraju da je to moralno i da nemaju drugog izbora, jer je to jedini pravi način kako se ponašati (Bakotić i Bušić, 2014.). Prema Messneru (2013.), normativna je privrženost radno ponašanje zaposlenika koji je vođen osjećajem dužnosti i odanosti prema svojoj organizaciji te ostaje u njoj bez obzira koliko mu zadovoljstva ili materijalne neovisnosti ona pruža tijekom godina (Messner, 2013., prema Al- Jabari i Ghazzawi, 2019.). Prema svemu navedenom, normativna organizacijska privrženost predstavlja jaku unutarnju obavezu zaposlenika, ona ne ovisi ni o kakvim

emocionalnim vezama niti od troškova napuštanja organizacije, nego o vlastitim moralnim i društvenim normama koje su za njega od velike važnosti .

Veze između prethodno pojašnjenih komponenti organizacijske privrženosti nalazi se na Slici 3. te se uz to prikazuju i dodatne varijable koje im prethode ili slijede nakon njih. Slika 3. prikazana je kao dijagram u čijoj se sredini nalaze komponente privrženosti, afektivna, instrumentalna i normativna. S njihove lijeve strane nalaze se „prethodni“ faktori, odnosno neki čimbenici koji bi mogli imati utjecaj na razvoj svake od njih. Tako su za afektivnu privrženost odlučujući faktori osobine zaposlenika i radna iskustva, za instrumentalnu su to osobine zaposlenika, moguće alternative i ulaganja, dok su za normativnu privrženost utjecajni faktori osobine zaposlenika, životna iskustva kroz socijalizaciju s okolinom te ulaganja u organizaciju. S desne strane privrženosti na slici nalaze se „posljedice“ njihova razvoja kod zaposlenika, a one su redom: napuštanje organizacije i namjera napuštanja, ponašanje na poslu, dolasci, ponašanje kolega na poslu, izvedba te zdravlje zaposlenika.

Slika 3: Trodimenzionalni model organizacijske privrženosti



Izvor: Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002.

Vidljivo je prema strelicama koje povezuju komponente privrženosti s „posljedicama“ da svaka od njih na neki način rezultira sa svim ili većinom tih posljedičnih rezultata. Prethodna istraživanja ovog područja uglavnom su se fokusirala na ishode važne poslodavcima, međutim sve se više istraživanja fokusira i na ishode bitne i samim zaposlenicima, kao što je stres, zdravlje te balans između obitelji i posla (Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002.). Međutim, ne slažu se svi oko načina utjecanja pojedinih komponenti na te ishode pa tako primjerice Begley i Czajka, 1993. tvrde da afektivna privrženost može biti dobar štit od negativnog stresa na poslu koji narušava zdravlje zaposlenika, dok se Reilly, 1994. ne slaže i smatraju da afektivno privrženi zaposlenici doživljavaju čak i više negativnih reakcija i posljedica stresa u usporedbi s manje privrženim zaposlenicima, upravo kao posljedica afektivnog, tj. emocionalnog vezivanja za organizaciju (Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002.). No, kad se sve uzme u obzir, afektivna privrženost ima najjači pozitivan odnos prema određenim poželjnim ponašanjima i ishodima na radu, slijedi je normativna, dok se za instrumentalnu privrženost očekuje da je neovisna ili čak negativno povezana s tim ponašanjima i ishodima (Meyer i Allen, 1997.).

Prethodno su opisane tri komponente organizacijske privrženosti, od kojih afektivna privrženost predstavlja ono što zaposlenik želi, instrumentalna ono što je zaposleniku potrebno, dok je normativna ono što je zaposleniku obveza. Već je navedeno kako zaposlenik, ovisno o položaju i statusu u organizaciji, može razviti sve tri komponente organizacijske privrženosti, bilo to istovremeno ili ne. Međutim, ovaj se rad i istraživanje bazira na utjecaju afektivne privrženosti, stoga će se u istraživanju i ostatku rada koristiti samo ta dimenzija privrženosti.

### **3.3. Prethodna istraživanja povezanosti transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji**

Postoji puno istraživanja na temu povezanosti transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji i većinom su svi rezultati na ovaj ili onaj način pozitivnog karaktera te pridonose pozitivnom utjecaju transformacijskog vođe na razvoj zaposlenikove privrženosti organizaciji Bass i Riggio su 2006. godine istraživali povezanost ova dva pojma te su u istraživanje uključili sve četiri dimenzije transformacijskog vodstva i zaključili da svaka od dimenzija može doprinijeti povećanju zaposlenikove privrženosti. Tako idealizirani utjecaj gradi

privrženost kroz identifikaciju pojedinca s ciljevima i vrijednostima njegovog nadređenog, vođa s inspiracijskom motivacijom emocionalno približava svom podređenom svoje ciljeve i vrijednosti pa na taj način ostvaruje njegovu privrženost. Intelektualno stimulativan vođa omogućava neke dodatne edukacije i profesionalna usavršavanja, čime zaposlenik ima dojam da je nadređenom stalo do napretka njegove karijere pa onda na temelju toga gradi svoju privrženost, kao i zaposlenik čiji transformacijski vođa individualno brine za njegovu dobrobit u organizaciji (Bass i Riggio, 2006.).

I Al-Quaraan je u svom istraživanju povezanosti dvaju pojmova u Jordan Ahli banci zaključio da svaka od dimenzija transformacijskog vodstva ima pozitivan, ali što je još važnije, i značajan utjecaj na razvoj organizacijske privrženosti zaposlenika pa tako utječu na afektivnu privrženost kroz emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom, na instrumentalnu kroz namjeru zaposlenika da što duže ostane raditi te na normativnu kroz moralnu obvezu zaposlenika da ostane raditi u organizaciji (Al-Quaraan, 2016.). Iste rezultate dobili su i Pomper i Malbašić, s tim da su oni u istraživanje uključili i varijablu zadovoljstva poslom pa se pokazalo da je nešto veća pozitivna korelacija između stila vodstva i zadovoljstva poslom, ali u svakom slučaju i povezanost s organizacijskom privrženosti se opisuje kao jaka i stabilna (Pomper i Malbašić, 2016.). Istraživanje Ribeira, Yucela i Gomesa pokazalo je također da transformacijske vođe uzrokuju afektivnu privrženost svojih podređenih, iako je u tom istraživanju u primarnom fokusu veza između transformacijskog vodstva i izvedbe zaposlenika, a afektivna je privrženost medijacijska varijabla. Prema njima, odnos između transformacijskog vodstva i afektivne privrženosti je recipročan i ovisan je jedan o drugom, stoga ni ne čude pozitivne korelacije između ova dva pojma (Ribeiro, Yucel i Gomes, 2018.). Iako su prethodni istraživači opisali ishode u kojima transformacijsko vodstvo ima najveći utjecaj na afektivnu komponentnu organizacijske privrženosti, to nije uvijek slučaj. Porter je u svom istraživanju odnosa između ovog stila vodstva i organizacijske privrženosti u neprofitnim organizacijama dugoročne njege dobila rezultate gdje je transformacijsko vodstvo također imalo značajan utjecaj na organizacijsku privrženost zaposlenika, no afektivna komponenta nije prednjačila, nego je bila skoro pa izjednačena s normativnom, što ona objašnjava sa izjednačenim i balansiranim osobnim i organizacijskim uvjerenjima njegovatelja koji su zaposleni u toj organizaciji kao i emocionalne privrženosti koja se gradi u takvim neprofitnim misijama (Porter, 2015.).

Vrlo je mala vjerojatnost da bi zaposlenik koji je blizak i koji poštuje svog nadređenog napustio organizaciju, najprije zbog svog vlastitog emocionalnog i psihološkog gubitka koji predstavlja afektivnu odanost (Mossholder, Settoon i Henagan, 2005.).



Postoji još puno istraživanja ove teme, na raznim sveučilištima, gradovima i državama, kao i s različitim dodatnim varijablama, mjestima na kojima se istraživanje provodi te samim ispitanicima. Velika većina njih donosi iste ili slične rezultate, koji su najčešće vezani za pozitivne ishode. U svim dosad navedenim istraživanjima pronađene su pozitivne korelacije između transformacijskog vodstva i organizacijske privrženosti, bez obzira na sve drugačije faktore koje ih razlikuju. Dakle, može se reći da je, temeljem dosadašnjih istraživanja na temu, transformacijski vođa uistinu više nego pozitivan utjecaj na zaposlenika koji kroz njega stvara afektivnu ili neku drugu komponentu organizacijske privrženosti. U nastavku rada, odnosno idućem poglavlju, opisat će se i donijeti zaključci o istraživanju ovog rada, koji će ili potvrditi ili pobiti neka od prethodnih istraživanja.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI**

U prvom dijelu rada predstavljena je teoretska podloga najprije transformacijskog vodstva, a zatim i organizacijske privrženosti. Pojašnjena je važnost uloge transformacijskog vođe u današnjim suvremenim organizacijama, kao i potreba za kvalitetnim zaposlenicima koji će postati i ostati privrženi organizaciji u kojoj rade. Navedena su neka od istraživanja povezanosti transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji, a iako su neka od njih provedena i u Hrvatskoj, ne postoji ih puno koja ispituju afektivnu privrženost, nego se uglavnom baziraju na cjelokupnoj privrženosti. Ako se organizacijska privrženost analizira samo u svojoj ukupnosti, izostaje podatak o emocionalnom odnosu zaposlenika s vođom i organizacijom (Meyer i Allen, 1997.). Stoga se ovo istraživanje bazira upravo na ispitivanju povezanosti između transformacijskog vodstva i afektivne privrženosti zaposlenika, a provodi se među zaposlenicima u privatnom sektoru Republike Hrvatske.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje o povezanosti transformacijskog vodstva i afektivne organizacijske privrženosti sastoji se iz dva dijela. Prvi se dio odnosi na transformacijsko vodstvo koje se ispituje kroz Višefaktorski upitnik vodstva (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) koji su razvili Bass i Avolio 1990. godine. Postoji puno oblika ovog upitnika, a za ovo istraživanje korištena je 6S verzija, skraćena verzija ovog upitnika koja je prevedena na hrvatski jezik.

Cilj MLQ upitnika je utvrditi kojim oblikom vodstva se služi vođa od tri koja se ispituju: laissez-faire, transakcijsko ili transformacijsko vodstvo. Ova verzija, MLQ 6S upitnik, sastoji se od 21 pitanja na koja odgovaraju zaposlenici prilikom procjene ponašanja svog nadređenog. Na pitanja se odgovara upotrebom skale Likertovog tipa prema kojoj je:

1= Nikada

2= Rijetko

3= Povremeno

4= Često

5= Vrlo često, ako ne i uvijek

Pitanja su grupirana na sedam faktora, a prva četiri odnose se na dimenzije transformacijskog vodstva pa se tako na idealizirani utjecaj odnose pitanja 1, 8 i 15, na inspirativnu motivaciju 2,9 i 16, na intelektualnu stimulaciju 3,10 i 17, a na individualiziranu brigu pitanja 4, 11 i 18.

Iduća dva faktora odnose se na transakcijsko vodstvo koji uključuje uvjetovano nagrađivanje i upravljanje po potrebi, a sedmi faktor odnosi se na laissez-faire vodstvo. Nakon što se zbroje ocjene svakog indikatora pojedinačno, zbroje se i ocjene svih indikatora pa se tako dobije ocjena određenog faktora, a zastupljenost određenog faktora govori o zastupljenosti vodstva. Tako će se, dakle, u ovom istraživanju zbrajati ocjene faktore 1,2,3 i 4 koji se odnose na četiri dimenzije, što će rezultirati konačnom ocjenom transformacijskog vodstva. Ljestvica kojom se mjeri zastupljenost transformacijskog vodstva je:

Visok stupanj: 9-12

Srednji stupanj: 5-8

Nizak stupanj: 0-4

Drugi se dio istraživanja odnosi na afektivnu organizacijsku privrženost koja je ispitana kroz mjerni instrument za afektivnu privrženost koji su 1990. godine predstavili Allen i Meyer, a koji je također za potrebe ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik.

Korištena je kvantitativna metoda istraživanja, odnosno anketno istraživanje. Anketni upitnik, koji je naveden u Prilogu 1., podijeljen je putem društvenih mreža, a ciljna skupina su svi zaposleni u privatnom sektoru u Hrvatskoj. S obzirom da autorica još nije zaposlena, anketni upitnik dijelio se po Facebook grupama, među poznanicima i njihovim kolegama, koji su onda prosljeđivali drugima i tako dalje. Svi ispitanici bili su zaposleni u tercijarnom i kvartarnom gospodarskom sektoru. Anketni upitnik je za ispunjavanje bio dostupan pet dana, a objavljen je 28.08.2023. godine te se sastoji iz tri dijela. Prvi se dio odnosi na sociodemografska obilježja ispitanika, kao što su dob, spol, stupanj obrazovanja te trenutno zaposlenje. Drugi dio upitnika odnosi se na percepciju ispitanika o njihovom nadređenom na radnom mjestu, u kojem su pomoću skale Likertovog tipa (1=nikad, 2=rijetko, 3=povremeno, 4=često i 5=vrlo često, ako ne i uvijek) odgovarali na tvrdnje vezane za njega. Treći dio upitnika vezan je za ispitivanje afektivne privrženosti zaposlenika prema organizaciji te su i u tom dijelu ispitanici odgovarali pomoću iste Likertove skale na pitanja vezana za svoj odnos i osjećaje prema organizaciji u kojoj rade.

Anketni upitnik ispunilo je 176 ispitanika, međutim 13 njih je navelo da su nezaposleni, stoga su izuzeti iz daljnjeg istraživanja jer ne odgovaraju ciljnoj skupini. Dakle, podaci koji su analizirani prikupljeni su na uzorku od 163 ispitanika.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu rada prikazat će se rezultati istraživanja povezanosti transformacijskog vodstva i privrženosti organizaciji te sociodemografski podaci o uzorku koji slijede u nastavku.

### Sociodemografska obilježja ispitanika

Istraživanje putem anketnog upitnika provedeno je među zaposlenicima u privatnom sektoru Hrvatske te se uzorak sastojao iz 163 ispitanika, a njihova struktura prema spolu prikazana je u Tablici 2.

Tablica 2: Struktura ispitanika prema spolu

<b>SPOL</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>	<b>POSTOTAK ISPITANIKA</b>
<i>MUŠKO</i>	67	41,1 %
<i>ŽENSKO</i>	96	58,9 %

Iz Tablice 2. vidljivo je da je od 163 ispitanika značajno veći broj žena nego muškaraca. Tako je 96 žena ispunilo anketni upitnik, odnosno 58,9 %, dok je s druge strane „samo“ 67 muškaraca, odnosno njih 41,1% sudjelovalo u istraživanju.

Nadalje, starosna dob ispitanika kreće se između 15 i 65 godina, s obzirom da one predstavljaju donju i gornju starosnu granicu za radno sposobno stanovništvo, a u Tablici 3. prikazana je struktura ispitanika prema godinama starosti.

Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi

<b>DOB</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>	<b>POSTOTAK ISPITANIKA</b>
<i>15-24</i>	66	40,5 %
<i>25-34</i>	67	41,1 %
<i>35-44</i>	15	9,2 %
<i>45-54</i>	8	4,9 %
<i>55-65</i>	7	4,3 %

Vidljivo je iz Tablice 3. kako je približno isto ispitanika iz dobnih skupina 15-24 i 25-34 godina pa se može reći da najviše ispitanika u ovom istraživanju ima između 15 i 34 godine. Ispitanika u skupini od 15-24 godine ima 66, odnosno u postotku 40,5%. Razlog za ovako velik udio najmlađe radno sposobne skupine je taj što se anketni upitnik dijelio ponajviše među studentima i studentskim grupama, a dosta njih naravno i radi dok studira pa su bili prigodan uzorak. Dobnu skupinu 25-34 godina predstavilo je 67 ispitanika, odnosno u postotku 41,1% te je u ovoj skupini dakle najviše ispitanika. U trećoj skupini 35-44 godina nalazi se 15 ispitanika, odnosno u postotku 9,2%. Predzadnja skupina 45-54 godina broji 8 ispitanika, što je u postotku 4,9%, a zadnja skupina 55-65 godina imala je 7 ispitanika, odnosno 4,3 %. Ni ne čudi da su zadnje dvije skupine ovako slabo zastupljene, s obzirom da autorica nije lako mogla doći do njih, a i jer osobe ovih dobi pretežito manje i slabije koriste i popunjavaju online upitnike.

Iduće je obilježje ispitanika njihov najveći stupanj završenog obrazovanja, koji je u upitniku varirao od srednje, više, visoke te više od visoke stručne spreme. Klasifikacija ispitanika prema ovoj karakteristici prikazana je u Tablici 4.

*Tablica 4: Struktura ispitanika prema najvišem stupnju stečenog obrazovanja*

<b>STEČENO OBRAZOVANJE</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>	<b>POSTOTAK ISPITANIKA</b>
<i>Niži od SS</i>	0	0,00%
SSS	54	33,1 %
VŠS	31	19%
VSS	72	44,2%
<i>Viši od VS</i>	6	3,7%

U prethodno navedenoj tablici vidljivo je da nema ispitanika koji nemaju srednju stručnu spremu. Prednjače ispitanici koji imaju visoku stručnu spremu te ih ima 72, odnosno 44,2 %, što se i podudara sa strukturom prema dobi gdje je najviše ispitanika u dobi između 25 i 34 godine, a to su dakle većinom osobe koje su tek ili prije nekoliko godina stigle završiti fakultet. Iduća su skupina po brojnosti oni ispitanici koji dosad imaju stečenu srednju stručnu

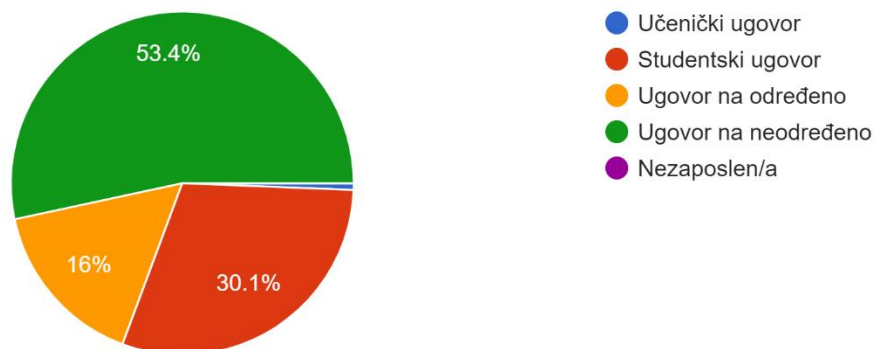
spremu, a to su, u ovom istraživanju, većinom studenti na preddiplomskom studiju koji su ujedno i zaposleni, te ih je 54 ispunilo ovaj upitnik, što je u postotku 33,1%. Nadalje, ispitanika s višom stručnom spremom bilo je 31, odnosno 19%, što su, istom logikom, većinom studenti na diplomskom studiju. Ispitanika čiji je stupanj obrazovanja viši od visoke spreme bilo je 6, što je u postotku 3,7% ukupnih ispitanika.

Nadalje, od ispitanika se tražilo i da navedu vrstu trenutnog zaposlenja pa su tako mogli birati između opcija: učenički i studentski ugovor, ugovor na određeno i neodređeno te nezaposleni koji su odmah izuzeti iz daljnjeg istraživanja stoga ovdje nisu ni navedeni. Najviše ispitanika odgovorilo je da radi pod ugovorom na neodređeno, njih 87, što je u skladu i s godinama i stupnjem obrazovanja ispitanika koji su prethodno navedeni. Zatim, njih 49 radi na studentski ugovor, a na ugovor na određeno 26. Na učenički ugovor zaposlen je 1 ispitanik. Postotci navedenih odgovora i vizualni prikaz predstavljeni su na Slici 4.

*Slika 4: Struktura ispitanika prema vrsti zaposlenja*

#### Vrsta zaposlenja

163 responses



*Izvor: rezultati istraživanja iz Google upitnika*

Iduće sociodemografsko pitanje u upitniku bilo je o duljini radnog staža u trenutnoj organizaciji, gdje su ispitanici mogli birati između manje od 1 godine, između 1 i 5 godina, između 6 i 10 godina te više od 10 godina staža. Podaci o odgovorima ispitanika navedeni su u Tablici 5. te je zanimljivo da su poprilično zastupljene sve skupine, iako dakako, sudeći i samo prema ostalim pokazateljima, prednjači druga skupina, odnosno ispitanici sa stažem

između 1 i 5 godina.

Tablica 5: Struktura ispitanika prema radnom stažu u trenutnoj organizaciji

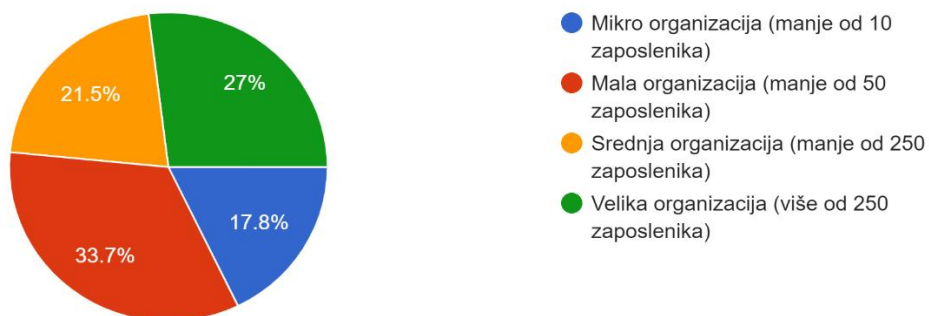
<b>RADNI STAŽ U TRENUTAČNOJ ORGANIZACIJI</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>	<b>POSTOTAK ISPITANIKA</b>
Manje od 1 godine	47	28,8 %
1-5 godina	79	48,5 %
6-10 godina	16	9,8 %
Više od 10 godina	21	12,9 %

Kao što je prethodno navedeno, a uočljivo je i u tablici, najveći broj ispitanika radi u organizaciji između 1 i 5 godina, njih čak 79, odnosno 48,5%. Idući po brojnosti su ispitanici koji u organizaciji rade manje od 1 godine, a njih je 47, ili 28,8%, a skoro upola manje ima ispitanika koji rade više od 10 godina u istoj organizaciji, točnije 21 ispitanik ili 12,9%. Ipak, najmanje je ispitanika s radnim stažem između 6 i 10 godina, kojih ima 16, odnosno 9,8%. Posljednje pitanje u ovoj skupini sociodemografskih karakteristika vezano je za veličinu organizacije u kojoj ispitanik radi, a frekvencija pojedinih odgovora je vrlo slična, odnosno prilično su slično zastupljene pojedine veličine organizacija, što se lako može vizualno uočiti iz Slike 5.

Slika 5: Struktura ispitanika prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni

Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni

163 responses



Izvor: rezultati istraživanja iz Google upitnika

Dakle, vrlo je jasno uočljiva i doslovno i figurativno šarolika slika navedene strukture, s obzirom da su ispitanici skoro pa podjednako zaposleni u organizacijama svih veličina. Ipak, naravno, postoje razlike pa je tako najmanje ispitanika zaposleno u mikro organizacijama, odnosno onima koje imaju manje od 10 zaposlenika, te je 29 takvih ispitanika, ili kao što je vidljivo na slici, 17,8%. Slijede ih ispitanici zaposleni u srednje velikim organizacijama (s manje od 250 zaposlenika), kojih ima 35, ili 21,5%, a zatim oni zaposleni u velikim organizacijama kojih je 44, odnosno 27%. Ovom istraživanju su se najviše odazvali ispitanici zaposleni u malim organizacijama (s manje od 50 zaposlenika) te ih je bilo 55, odnosno u postotku 33,7%. Kao što je već rečeno, prilično su zastupljeni zaposlenici organizacija svih veličina, što je dobro jer je moguće uočiti neke sličnosti ili možda razlike u samom odnosu zaposlenika prema mikro ili velikoj organizaciji.

### Analiza faktora vodstva

Već je prije navedeno da su u MLQ upitniku pitanja grupirana po faktorima vodstva, tako da će se u nastavku analizirati najprije četiri faktora vezana za ispitivanje transformacijskog vodstva, odnosno idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju te individualiziranu brigu.

Prvi faktor odnosi se na idealizirani utjecaj te su u Tablici 6. prikazani rezultati istraživanja vezanih za njega. Uočljivo je da su češća pozitivna mišljenja o nadređenom, nego negativna pa je tako 35% ispitanika vrlo često, ako ne i uvijek ugodno biti u blizini nadređene osobe, što je s obzirom na disperziju ostalih odgovora, dobar rezultat. Približan je toliki postotak ispitanika koji često imaju potpuno povjerenje u svog nadređenog, dok je treći indikator najslabije, odnosno najnegativnije prepoznat pa je tako samo 25% ispitanika često ponosno biti povezano s nadređenom osobom.

*Tablica 6: Rezultati istraživanja za faktor Idealizirani utjecaj*

<b>IDEALIZIRANI UTJECAJ</b>		1-	2-	3-	4-	5-Vrlo često, ako ne i uvijek
		<i>Nikada</i>	<i>Rijetko</i>	<i>Povremeno</i>	<i>Često</i>	
<i>1. Ugodno mi je biti u blizini nadređene osobe</i>	Broj	5	19	29	53	57
	Postotak	3,01%	11,66%	17,79%	32,52%	34,97 %
<i>8. Imam potpuno povjerenje u svog nadređenog</i>	Broj	12	12	39	55	45
	Postotak	7,36%	7,36%	23,93%	33,74%	27,61%



<b>15. Ponosan/na sam biti povezan/a s nadređenom osobom</b>	Broj	18	25	44	41	35
	Postotak	11,04%	15,34%	26,99%	25,15%	21,47%

Da bi se dobio ukupan rezultat faktora, najprije se izračunaju prosječne ocjene svakog indikatora na način da se zbroje sve pojedinačne ocjene i rezultat podijeli s brojem ispitanika, u ovom slučaju 163. Tako najveću ocjenu ima prvi indikator koji iznosi 3,85, a koji se odnosi na osjećaj ugodnosti u blizini nadređenog. Odmah iza slijedi indikator povjerenja u nadređenog koji iznosi 3,67, dok treći indikator iznosi 3,31. Zbrajanjem ocjena sva tri indikatora dobiva se ukupni rezultat idealiziranog utjecaja koji iznosi 10,83 te tako spada u visok stupanj postojanja transformacijskog vodstva, s obzirom na mjernu ljestvicu na početku potpoglavlja.

Idući faktor koji se promatra je inspirativna motivacija, a na nju se odnose pitanja 2,9 i 16 iz MLQ upitnika koja su analizirana u Tablici 7. Rezultati su, odnosno odgovori pretežito u negativnijem tonu pa je za indikatore poticanja na rad komplimentima i pomaganja u pronalasku smisla u poslu skoro pa izjednačena podjela odgovora između Nikada i Rijetko te Često i Vrlo često, ako ne i uvijek. Ipak, za prvi su indikator ispitanici odgovarali pozitivnije pa tako njih 38% tvrdi da im nadređeni često, a 35% skoro pa uvijek, može u par riječi objasniti i uputiti ih u posao.

Tablica 7: Rezultati istraživanja za faktor Inspirativna motivacija

<b>INSPIRATIVNA MOTIVACIJA</b>		<i>1-Nikada</i>	<i>2-Rijetko</i>	<i>3-Povremeno</i>	<i>4-Često</i>	<i>5-Vrlo često, ako ne i uvijek</i>
<b>2. Nadređena osoba može mi u par riječi objasniti što i kako trebam učiniti</b>	Broj	7	8	30	62	56
	Postotak	4,29%	4,91%	18,41%	38,04%	34,36%
<b>9. Nadređena osoba me potiče na rad komplimentima i laskanjem</b>	Broj	22	33	45	33	30
	Postotak	13,50%	20,25%	27,61%	20,25%	18,41%
<b>16. Nadređena osoba pomaže mi pronaći smisao u mom poslu</b>	Broj	25	34	43	37	24
	Postotak	15,34%	20,86%	26,38%	22,70%	14,72%

Prosječna ocjena prvog indikatora iznosi 3,93, drugog indikatora 3,10, a trećeg 3,01. Vidljivo

je kako su ocjene znatno niže nego kod prvog faktora idealiziranog utjecaja. Ukupni rezultat ovog faktora, odnosno inspirativne motivacije iznosi dakle 10,04, što se opet smatra visokom zastupljenošću transformacijskog vodstva

Sljedeći faktor koji se analizira je intelektualna stimulacija, koja podrazumijeva poticaj koji nadređeni daju zaposlenicima da intelektualnim promišljanjem nalaze nove ideje i rješenja problema (Bass i Avolio, 1990.). Iz Tablice 8. vidljivo je da su rezultati donekle slični s rezultatima za prethodni faktor pa tako 30% ispitanika tvrdi da ih nadređena osoba često upućuje kako promatrati probleme iz drugog kuta, samo 15,95% ih smatra da im nadređeni vrlo često, ako ne i uvijek pomaže u razumijevanju kompleksnijih problema, a njih skoro 13% nikada zbog nadređene osobe ne propitkuju nove ideje.

*Tablica 8: Rezultati istraživanja za faktor Intelektualna stimulacija*

<b>INTELEKTUALNA STIMULACIJA</b>		<i>1-Nikada</i>	<i>2-Rijetko</i>	<i>3- Povremeno</i>	<i>4-Često</i>	<i>5-Vrlo često, ako ne i uvijek</i>
<i>3.Nadređena osoba upućuje me kako promotriti probleme iz drugog kuta</i>	Broj	8	20	48	49	38
	Postotak	4,91%	12,27%	29,45%	30,06%	23,31%
<i>10.Nadređena osoba pomaže mi da kompleksne probleme gledam na drugi način</i>	Broj	12	34	37	54	26
	Postotak	7,36%	20,86%	22,70%	33,13%	15,95%
<i>17.Zbog utjecaja nadređene osobe počinjem propitkivati ideje koje prije nisam propitkivao/la</i>	Broj	21	38	40	34	30
	Postotak	12,88%	23,31%	24,54%	20,86%	18,41%

Nakon računanja prosječnih ocjena svakog indikatora, dobiveni su rezultati: 3,55 za prvi indikator, 3,29 za drugi te 3,09 za treći indikator. Jasno je uočljivo kako su prosječne ocjene malo više nego za pokazatelje inspirativne motivacije, a malo manje nego pokazatelji idealiziranog utjecaja. Nakon zbrajanja prosječnih ocjena, konačni ukupni rezultat intelektualne stimulacije je 9,93, što je najmanji rezultat od svih dosadašnjih pokazatelja, što nije ni čudno s obzirom da je čak 30% ispitanika zaposleno na studentski ugovor, gdje vjerojatno ni oni ni njihov nadređeni niti žele niti smatraju da je moguće ostvariti neki veći utjecaj pa se nadređeni često ni ne trudi intelektualno stimulirati zaposlenika kad zna da neće zadugo ostati raditi za njega. Ipak, iako najmanji pokazatelj dosada, i ovih 9,93 spadaju u

visoku zastupljenost pa se može reći da je i ova dimenzija transformacijskog vodstva prisutna u stilu vodstva svih šefova ispitanika.

Posljednji faktor, odnosno dimenzija transformacijskog vodstva odnosi se na individualiziranu brigu, stoga su u Tablici 9. prikazani brojevi pokazatelji odgovora ispitanika na pitanja 4, 11 i 18. Vidljivo je kako je za prvi i treći indikator individualizirane brige najčešći odgovor bio *Povremeno*, odnosno najveći broj ispitanika smatra da im njihov nadređeni povremeno pomaže da razvijaju sebe, svoje vještine i snage, povremeno im daje do znanja svoje mišljenje o njihovom radu te povremeno pruža pažnju i onim zapostavljenim zaposlenicima. Najveći broj ispitanika, odnosno 32,52% njih smatra da im nadređeni često daje do znanja svoje mišljenje o njihovom radu, odnosno često im daje svojevrsni *feedback* na njihov rad.

Tablica 9: Rezultati istraživanja za faktor Individualizirana briga

<b>INDIVIDUALIZIRANA BRIGA</b>		1- <i>Nikada</i>	2- <i>Rijetko</i>	3- <i>Povremeno</i>	4- <i>Često</i>	5- <i>Vrlo često,</i> <i>ako ne i</i> <i>uvijek</i>
<b>4.</b> <i>Nadređena osoba mi pomaže da razvijam sebe</i>	Broj	13	26	44	41	39
	Postotak	7,98%	15,95%	26,99%	25,15%	23,93%
<b>11.</b> <i>Nadređena osoba mi daje do znanja što misli o tome kako radim</i>	Broj	5	22	43	53	40
	Postotak	3,07%	13,50%	26,38	32,52%	24,54%
<b>18.</b> <i>Nadređena osoba pruža pažnju zapostavljenim zaposlenicima</i>	Broj	19	29	45	41	29
	Postotak	11,66%	17,79%	27,61%	25,15%	17,79%

Nakon analize i računanja prosječnih ocjena individualizirane brige, dobiveni rezultati pokazuju da najmanju prosječnu ocjenu ima treći indikator, odnosno pružanje pažnje zapostavljenim zaposlenicima te ona iznosi 3,19, dok prvi i drugi indikator iznose redom 3,41 i 3,61. Na temelju ovih ocjena zaključuje se da je ukupna ocjena faktora individualizirane brige 10,21, a ovaj visoki rezultat može se protumačiti vrlo jednostavno i očekivano kad se uzme u obzir da je više od polovice zaposlenika zaposleno u mikro i malim organizacijama pa je i logično da nadređene osobe imaju dovoljno vremena, ali i snažnu inicijativu za posvetiti

svakom individualnom zaposleniku dovoljno brige.

Dakle, nakon analize svakog od četiri faktora transformacijskog vodstva, može se zaključiti da svaki od njih spada u skupinu visoke zastupljenosti koja uključuje sve ocjene između 9 i 12 kao što je navedeno na početku potpoglavlja. Još jedan pregled rezultata nalazi se u Tablici 10. te je lako uočljivo da je najzastupljenija dimenzija Idealiziranog utjecaja, dok je najmanje zastupljena Intelektualna stimulacija. Dakle, prema MLQ upitniku, ispitanici u ovom istraživanju imaju visoku zastupljenost transformacijskih vođa koji vode ponajviše idealiziranim utjecajem i individualiziranom brigom.

*Tablica 10: Prikaz rezultata analize faktora transformacijskog vodstva*

<b>DIMENZIJE TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA</b>	<b>VISOKI STUPANJ ZASTUPLJENOSTI (9-12)</b>
<i>Idealizirani utjecaj</i>	10,83
<i>Inspirativna motivacija</i>	10,04
<i>Intelektualna stimulacija</i>	9,93
<i>Individualizirana briga</i>	10,21

Osim transformacijskog, MLQ upitnik ispituje i zastupljenost transakcijskog te laissez-faire vodstva pa će u nastavku ukratko biti prikazani podatci i o njima.

Transakcijsko se vodstvo sastoji iz dvaju faktora: uvjetovano nagrađivanje (5,12 i 19) te upravljanje po potrebi (6, 13 i 20). Tablica 11. predstavlja pokazatelje zastupljenosti uvjetovanog nagrađivanja iz kojih je vidljivo da većinom svi ispitanici smatraju da ih nadređene osobe povremeno nagrađuju ili pohvale kada ostvare ciljeve te ih i obavještavaju i upućuju kako te nagrade i zaslužiti. Najveću prosječnu ocjenu ostvaruje drugi indikator, odnosno nagrađivanje i pohvaljivanje zaposlenika, a ukupna ocjena uvjetovanog nagrađivanja je 9,88 što spada u visoke pokazatelje zastupljenosti.

*Tablica 11: Rezultati istraživanja za faktor Uvjetovano nagrađivanje*

<b>UVJETOVANO NAGRAĐIVANJE</b>	<b>1- Nikada</b>	<b>2- Rijetko</b>	<b>3- Povremeno</b>	<b>4- Često</b>	<b>5-Vrlo često, ako ne i uvijek</b>
<i>5.Nadređena osoba mi govori što trebam učiniti kako bih bio/la nagrađena za svoj rad</i>	20	31	39	38	35

<i>12. Nadređena osoba me pohvali ili nagradi kad dostignem ciljeve</i>	11	25	47	39	41
<i>19. Nadređena osoba svima obraća pozornost na to što zaposlenici mogu dobiti za svoja postignuća</i>	16	33	42	46	26

Drugi faktor transakcijskog vodstva je upravljanje po potrebi, a u Tablici 12. podatci su koji se odnose na ovaj faktor, a koji su dobiveni iz pitanja 6, 13 i 20. Jasno je vidljivo da je ovaj faktor možda i najzastupljeniji dosada, uzimajući u obzir skoro polovicu ispitanika koji smatraju da je nadređena osoba vrlo često, ako ne i uvijek dovoljno zadovoljena samo s ispunjavanjem dogovorenih uvjeta. Brojke pokazuju da upravo taj prvi indikator ima najveću prosječnu ocjenu od 4,16, što je najveća ocjena svih indikatora dosad. Ukupna ocjena upravljanja po potrebi je 11,35, što je također dosadašnji maksimum.

*Tablica 12: Rezultati istraživanja za faktor Upravljanje po potrebi*

<b>UPRAVLJANJE PO POTREBI</b>	<i>1- Nikada</i>	<i>2- Rijetko</i>	<i>3- Povremeno</i>	<i>4- Često</i>	<i>5-Vrlo često, ako ne i uvijek</i>
<i>6. Nadređena osoba je zadovoljna kad zadovoljim postavljene standarde</i>	3	6	26	55	73
<i>13. Nadređena osoba ne mijenja stvari dok god funkcioniraju</i>	13	20	41	48	41
<i>20. Nadređena osoba upućuje zaposlenike u standarde koje moraju ispunjavati da bi uspješno obavljali posao</i>	5	20	40	57	41

Oba faktora transakcijskog vodstva imaju vrlo visoke ocjene, čak i više nego faktori transformacijskog vodstva pa je očito kako među vođama ispitanika ipak prevladavaju oni s transakcijskim stilom vodstva. Ipak, kako je u teorijskoj podlozi navedeno, ova dva stila vodstva međusobno se uvijek isprepliću, pogotovo uzimajući u obzir da se stil transakcijskog vođe lako može „uklopiti“ u bilo koji drugi stil vodstva, stoga jedno ne isključuje drugo, a prethodno je svakako prikazan također visoki udio sve četiri dimenzije transformacijskog vodstva.

Zadnji faktor koji preostaje je faktor laissez-faire vodstva, čiji su brojevi pokazatelji

prikazani u Tablici 13., a koji se odnose na pitanja 7, 14 i 21. Na prvi pogled odmah se uoči razlika od dosadašnjih analiza, s obzirom da je drugi indikator puno više na negativnoj ljestvici (Nikada i Rijetko), nego na pozitivnoj. Najveću prosječnu ocjenu ima prvi indikator, odnosno ispitanici tvrde da ih njihovi nadređeni često i vrlo često puštaju da rade onako kako znaju i kako su navikli, a ne zamaraju se inspiriranjem, motiviranjem te pokušajem za uvođenjem nekih promjena.

*Tablica 13: Rezultati istraživanja za faktor Laissez-faire vodstva*

<b>LAISSEZ-FAIRE</b>	<i>1- Nikada</i>	<i>2- Rijetko</i>	<i>3- Povremeno</i>	<i>4- Često</i>	<i>5-Vrlo često, ako ne i uvijek</i>
<i>7.Nadređena osoba pušta zaposlenicima da rade na način na koji su naviknuli</i>	9	27	43	46	38
<i>14.Nadređenoj osobi je prihvatljivo da svi rade što žele</i>	51	51	42	9	10
<i>21.Nadređena osoba ne traži od mene ništa više od apsolutno neophodnoga</i>	29	31	42	43	18

Ukupna ocjena laissez-faire vodstva je 8,65, čime spada u umjereno zastupljeno vodstvo vođa ovih ispitanika, a sama ocjena je znatno manja nego ocjene prethodno navedenih stilova pa se može reći da vođe ispitanika u istraživanju najmanje vode laissez-faire vodstvom, a približno jednako transformacijskim i transakcijskim stilom vodstva.

Dakle, utvrđeno je da je među nadređenim osobama ovih ispitanika, odnosno zaposlenika privatnog sektora visoko zastupljeno transformacijsko vodstvo, stoga u nastavku slijedi deskriptivna analiza afektivne privrženosti organizaciji kako bi se utvrdilo koliko je ona prisutna među istim tim zaposlenicima.

#### Deskriptivna analiza afektivne privrženosti organizaciji

Slično kao i za analizu stila vodstva, i za afektivnu privrženost računaju se prosječne ocjene svakog faktora, odnosno u ovom slučaju pojedinačnog pitanja, te se onda izračuna prosjek odgovora svih pitanja. Neka pitanja u anketnom upitniku formulirana su na način da viša razina slaganja s tvrdnjom označava nižu razinu privrženosti, odnosno pitanja 4, 5, 6 i 8 u

dijelu vezanom za ispitivanje privrženosti:

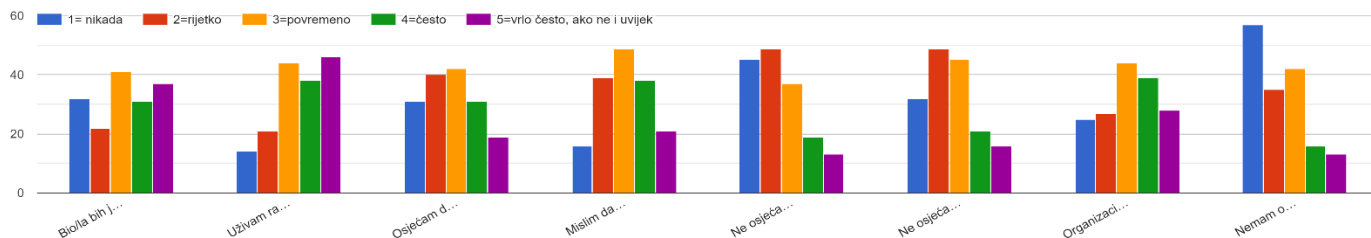
4. Mislim da bih se lako mogao/la vezati za drugu organizaciju kao što sam i za ovu
5. Ne osjećam se kao "dio obitelji" u svojoj organizaciji
6. Ne osjećam se emocionalno vezan za svoju organizaciju
8. Nemam osjećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim

Pri bodovanju i ocjenjivanju odgovora na navedena pitanja uzimaju se u obzir obrnute ocjene od stvarnih pa je tako 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 i 5=1. Nakon izračunavanja prosječnih ocjena svakog pitanja, ocjene se zbrajaju te se računa ukupna prosječna ocjena upitnika koja se nalazi u intervalu između 1 i 5, koliko ima i ocjena na ovoj skali Likertovog tipa pa stoga što je ukupna ocjena bliže 5, afektivna privrženost ispitanika je veća.

Na Slici 6. grafički je prikaz odgovora iz anketnog upitnika preuzet izravno s Google upitnika nakon što je ispitivanje završeno. Iako umanjen prikaz i slaba konkretna brojčana vidljivost, na ovom se prikazu izvrsno mogu vidjeti rezultati bez ikakvog daljnjeg računanja.

*Slika 6: Grafički prikaz privrženosti zaposlenika*

U ovom dijelu upitnika ispitat će se Vaša privrženost organizaciji u kojoj radite, odnosno koliko se osjećate dijelom te organizacije. Na iduće tvrdnje moguće je samo po jedan odgovor te se one odnose na to u kojoj se mjeri slažete s njima, s tim da je 1= nikada, 2=rijetko, 3=povremeno, 4=često i 5=vrlo često, ako ne i uvijek.



*Izvor: Rezultati istraživanja iz Google upitnika*

Jasno je uočljivo kako su prosječno ispitanici većinom srednje privrženi organizaciji, s tim da se odgovori baziraju oko srednjih vrijednosti, ali naginju više prema pozitivnima. Na pitanja 4,5,6 i 8 ocjene su većinom bazirane na negativnoj skali *Nikad* i *Rijetko*, što opet ide u prilog većoj zastupljenosti privrženosti, s obzirom da se, kao što je navedeno, ovi odgovori boduju obrnuto. Ispitanici su prema ovom prikazu najpozitivnije odgovarali na pitanja *Uživam razgovarati s drugim ljudima o organizaciji u kojoj sam zaposlen/a* te *Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u svojoj organizaciji*, što je i ovako, na prvi pogled, dobar znak da postoji visoka privrženost ispitanih zaposlenika prema njihovoj organizaciji.

Precizniji i opširniji podaci ručno su obrađeni na temelju prethodno navedenih mjerenja i bodovanja, a prikaz istih nalazi se u Tablici 14., gdje su s lijeve strane navedena anketna pitanja, a s desne broj i postotak ispitanika koji je odgovarao na pojedinu ocjenu, s tim da ocjena 1 predstavlja *Nikada*, a 5 *Vrlo često, ako ne i uvijek*. Vidljivo je u navedenoj tablici da je 3-*Povremeno* najčešća ocjena svake tvrdnje, osim 5. tvrdnje *Ne osjećam se kao dio obitelji u svojoj organizaciji* i 6. tvrdnje *Ne osjećam se emocionalno vezan za svoju organizaciju* gdje je najveći broj ispitanika odgovorio s 2- *Rijetko*, a te dvije tvrdnje svakako se boduju obrnuto, stoga su i one zapravo pozitivno ocijenjene. Također, iznimka je i 2. tvrdnja *Uživam razgovarati s ljudima o organizaciji* gdje je većina ispitanika, odnosno njih 46 ili 28,22% odgovorilo s ocjenom 5-*Vrlo često, ako ne i uvijek*. Na ostale je tvrdnje najveći broj ispitanika odgovarao s ocjenom 3, što znači da se navedene tvrdnje povremeno odnose na njih i njihove nadređene osobe. Iako nije iznimno visoka ocjena, i ta srednja dobar je pokazatelj afektivne privrženosti zaposlenika s obzirom da se samo 1 i 2 gledaju kao negativne ocjene, a iz Tablice je vidljivo da je većina ispitanika ipak za svako pitanje odgovarala pozitivno.

*Tablica 14: Rezultati istraživanja za afektivnu privrženost*

<b>AFEKTIVNA PRIVRŽENOST</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. <i>Bio/la bih jako sretan/na da provedem ostatak karijere u ovoj organizaciji</i>	32 19,63%	22 13,50%	41 25,15%	31 19,02%	37 22,70%
2. <i>Uživam razgovarati s ljudima o organizaciji</i>	14 8,59%	21 12,88%	44 26,99%	38 23,31%	46 28,22%
3. <i>Osjećam da su problemi organizacije i moji vlastiti problemi</i>	31 19,02%	40 24,54%	42 25,77%	31 19,02%	19 11,66%
4. <i>Mislim da bih se lako mogao/la vezati i za drugu organizaciju kao što sam za ovu</i>	16 9,82%	39 23,93%	49 30,06%	38 23,31%	21 12,88%
5. <i>Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u svojoj organizaciji</i>	45 27,61%	49 30,06%	37 22,70%	19 11,66%	13 7,98%
6. <i>Ne osjećam se emocionalno vezan za svoju organizaciju</i>	32 19,63%	49 30,06%	45 27,61%	21 12,88%	16 9,82%
7. <i>Organizacija u kojoj radim mi osobno puno znači</i>	25 15,34%	27 16,56%	44 26,99%	39 23,93%	28 17,18%
8. <i>Nemam osjećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim</i>	57 34,97%	35 21,47%	42 25,77%	16 9,82%	13 7,98%



Dakle, prema navedenim rezultatima, osrednje je pozitivan odnos zaposlenika prema njihovoj organizaciji. Već je navedeno da skoro 50% njih uživa razgovarati s ljudima o svom radnom mjestu i organizaciji u kojoj radi, što pokazuje da im posao nije samo obaveza, nego i mjesto na kojem zaista uživaju i vole biti. Također, njih preko 25%, odnosno više od ¼ shvaća probleme organizacije osobno i gleda na njih kao na svoje vlastite, što pokazuje iznimnu vezanost zaposlenika za organizaciju i da mu je zaista stalo do posla. Većina zaposlenika, točnije njih 94 se često i vrlo često osjeća kao kod kuće i dijelom obitelji u svojoj organizaciji, što prikazuje da zaposlenici i jesu privrženi poslu i organizaciji u donekle visokoj mjeri, dok je samo njih 7,98% odgovorilo da se nikad ne osjeća kao dio obitelji. Slični su rezultati i sa osobnim osjećajem pripadanja organizaciji, gdje je skoro 35% zaposlenika odgovorilo da skoro uvijek, a 21,47% često osjećaju tu pripadnost te prema ovim i rezultatima svih drugih tvrdnji se jasno vidi kako ispitani zaposlenici osjećaju srednje do pozitivnu razinu afektivne privrženosti organizaciji. Donekle najnegativniji rezultati su za 1. tvrdnju *Bio/la bih jako sretan/na da provedem ostatak karijere u ovoj organizaciji*, s obzirom da je skoro petina ispitanika odgovorilo s ocjenom 1, što ipak znači da nisu svi toliko privrženi sadašnjoj organizaciji, nego imaju želju ili namjeru potražiti neku drugu, a to je opet u skladu s dosadašnjom ocjeni postojanja srednje do pozitivne razine afektivne privrženosti. Nakon zbrajanja i računanja prosječnih ocjena svake tvrdnje dobiveni su rezultati prikazani u Tablici 15. Vidljivo je kako najveću prosječnu ocjenu ima zadnja tvrdnja *Nemam osjećaj pripadanja organizaciji* te iznosi 3,66, što znači da zaposlenici općenito osjećaju da pripadaju organizaciji u kojoj rade te se u njoj pronalaze.

*Tablica 15: Prosječne ocjene tvrdnji vezanih za afektivnu privrženost organizaciji*

<b><i>AFEKTIVNA PRIVRŽENOST</i></b>	<b><i>PROSJEČNE OCJENE</i></b>
1. <i>Bio/la bih jako sretan/na da provedem ostatak karijere u ovoj organizaciji</i>	3,12
2. <i>Uživam razgovarati s ljudima o organizaciji</i>	3,50
3. <i>Osjećam da su problemi organizacije i moji vlastiti problemi</i>	2,80
4. <i>Mislim da bih se lako mogao/la vezati i za drugu organizaciju kao što sam za ovu</i>	2,94
5. <i>Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u svojoj organizaciji</i>	3,53
6. <i>Ne osjećam se emocionalno vezan za svoju organizaciju</i>	3,37
7. <i>Organizacija u kojoj radim mi osobno puno znači</i>	3,11
8. <i>Nemam osjećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim</i>	3,66

Iduće po redu su tvrdnje *Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u svojoj organizaciji* i *Uživam razgovarati s ljudima o organizaciji* s prosječnim ocjenama 3,53 i 3,50, što je opet prilično visok rezultat te također podrazumijeva osjećaj pripadnosti organizaciji, kao i pozitivan stav koji zaposlenici imaju prema organizaciji i radnom mjestu. Najnižu prosječnu ocjenu 2,80 ima 3. tvrdnja *Osjećam da su problemi organizacije i moji vlastiti problemi*, a samo malo iznad nje je tvrdnja *Mislim da bih se lako mogao/la vezati i za drugu organizaciju kao što sam za ovu* s ocjenom 2,94, te su čak i one daleko od negativno ocijenjenih, nego spadaju u osrednje postojanje privrženosti.

Kad se sve tvrdnje uzmu u obzir, odnosno nakon računanja ukupne ocjene afektivne organizacijske privrženosti, rezultat pokazuje da ona iznosi 3,25, što je upravo u skladu sa svim dosad navedenim jer je na skali od 1 do 5, ovaj donekle osrednji rezultat koji naginje prema pozitivnom. Dakle, prema upitniku afektivne organizacijske privrženosti i analizi dobivenih rezultata, smatra se da na odabranom uzorku od 163 zaposlenika postoji određena osrednja do umjereno visoka zastupljenost privrženosti, odnosno smatra se kako je većina zaposlenika privržena svojoj organizaciji, samo u različitom stupnju koji varira između srednjeg i visokog. Ipak, rezultati se mogu smatrati pozitivnima s obzirom na prosječnu srednju ocjenu svih analiziranih tvrdnji.

### Zaključak istraživanja

Istraživanje povezanosti transformacijskog vodstva i organizacijske privrženosti provedeno je putem online anketnog upitnika na uzorku od 163 ispitanika, odnosno zaposlenika u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Analizom rezultata upitnika zaključeno je da je među nadređenim osobama ispitanih osoba najviše zastupljen transakcijski stil vodstva, zatim transformacijski te u manjoj razini laissez-faire vodstvo. S obzirom na konstrukciju upitnika te subjektivnost ispitanika, ne može se točno utvrditi istinitost navedenih odgovora, ali se svakako treba uzeti u obzir neupitno postojanje i transakcijskih i transformacijskih vođa kod odabranih ispitanika. Budući da je priroda transakcijskog vodstva takva da ono može postojati uz bilo koji drugi stil, kao uostalom i svi ostali stilovi vodstva, može se prema dobivenim rezultatima tvrditi da u je velikoj mjeri prisutno i transformacijsko vodstvo koje je i baza ovog istraživanja. Na temelju tih spoznaja mogla je uopće i doći u obzir daljnja analiza upitnika koja uključuje razinu afektivne organizacijske privrženosti. Navedena je analiza sličnim mjerenjima i bodovanjima kao i prethodna polučila rezultate koji ukazuju na srednje do umjereno visoku afektivnu organizacijsku privrženost, a koja u ovom slučaju uglavnom

uključuje osjećaje pripadnosti i ugone u organizaciji te emocionalnu povezanost s organizacijom. Dakle, oba su upitnika rezultirala pozitivnim ili nagnjala na pozitivne ocjene, a deskriptivnom se analizom opisalo i kako te u kojoj mjeri. Iako nije provedena statistička korelacijska analiza, i na ovaj su način rezultati prilično jasni pa se može zaključiti da na temelju provedenog istraživanja i deskriptivne analize dobivenih podataka, postoji određena općenita povezanost između transformacijskog vodstva i afektivne organizacijske privrženosti zaposlenika. Ona se ogleda u samom istovremenom postojanju visoke razine transformacijskih vođa i privrženih zaposlenika koji su emocionalno vezani za svoju organizaciju na istom uzorku ispitanika. Dakako, nije u ovom istraživanju ispitana konkretna korelacija između točno tih ispitanika koji imaju transformacijske vođe i njihove razine afektivne privrženosti, nego prosječna opća povezanost između njih, koja prema ovim rezultatima doista postoji. Dakle, i ovo se istraživanje rezultatima nastavlja na prethodno navedena u ovom radu pa se tako i ovdje govori o postojanju povezanosti između transformacijskog vodstva i afektivne organizacijske privrženosti. Ipak, kako u Republici Hrvatskoj još uvijek nema preveliki broj istraživanja baš ove teme, upravo je nedostatak statističke korelacije u ovom radu prilika za neka daljnja istraživanja i na našem području.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Kao jedno od najvećih ograničenja može se istaknuti veličina uzorka. Uzorak ispitanika je relativno mali s obzirom da predstavlja sve zaposlenike privatnog sektora Republike Hrvatske kojih ima puno više. Osim toga, svi su ispitanici bili zaposleni većinom u tercijarnom i kvartarnom gospodarskom sektoru, što izostavlja ostale gospodarske grane i zaposlenike pa se ne može točno utvrditi razmišljaju li na isti način. Također, ograničavajući faktor je i provedba anketnog upitnika online kroz društvene mreže jer veliki broj zaposlenika i ne koristi društvene mreže pa nisu imali ni pristup upitniku, stoga se gubi čitav segment ispitanika i njihovih mišljenja.

Nadalje, sam Višefaktorski upitnik vodstva koncipiran je na način da traži osobne dojmove i razmišljanja, koji sukladno tome daju vrlo subjektivne odgovore i rezultate. Vrlo je moguće da bi se rezultati vrlo razlikovali da su samo ispitanici kolege ispitanika, jer svaki zaposlenik može doživljavati svog nadređenog drugačije. Osim toga, moguće je i da su se ispitanici baš na dan ispunjavanja upitnika posvađali s nadređenom osobom, imali možda loš dan ili jednostavno bili neraspoloženi pa stoga davali negativnije i pesimističnije odgovore nego što

bi inače, ili su doživjeli neko pozitivno iskustvo pa su stoga davali veće ocjene nego što su zaista trebali. Slično je i s upitnikom afektivne privrženosti, koji je također vrlo specifičan i subjektivan, te traži osobna mišljenja ispitanika. Tvrdnje i pitanja mogu se često i pogrešno shvatiti i razumjeti, stoga ispitanici tako mogu i nesvjesno davati neiskrene odgovore. Posebno se to odnosi na negativno formulirana pitanja koja se obrnuto boduju. Zbog samog načina formuliranja tih tvrdnji, lako je moguće da ispitanici ne razumiju što se od njih traži pa ne odgovore onako kako zaista smatraju, čime se gubi relevantnost rezultata.

Naravno, i sama analiza istraživanja je dosta ograničena jer nije korišten statistički program, nego samo deskriptivna analiza rezultata pa su propušteni precizniji i konkretniji rezultati koji bi svakako imali veći značaj.

## 5. ZAKLJUČAK

Vodstvo organizacije utječe na učinkovitost i uspjeh kako pojedinih zaposlenika, tako i same organizacije, te se stoga rad bazira na transformacijskom vodstvu koji uključuje poticanje i inspiriranje zaposlenika za postizanje visokih ciljeva, kao i pružanje potpore njihovom osobnom razvoju. Zadržavanje dobrih zaposlenika i povećanje njihove privrženosti organizaciji postalo je imperativ u suvremenim organizacijama, no unatoč brojnim istraživanjima, i dalje mnogim poduzećima najviše problema zadaje upravo nedovoljna privrženost njihovih zaposlenika organizaciji, što posljedično vodi k nedovoljnom uspjehu zaposlenika, a zatim i organizacije. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost između transformacijskog vodstva i afektivne privrženosti organizaciji hrvatskih zaposlenika, te ukazati na važnost transformacijskog vodstva, odnosno transformacijskih vođa pri zadržavanju kvalitetnih i sposobnih zaposlenika kroz stvaranje i jačanje njihove emocionalne vezanosti za radno mjesto i organizaciju. Anketnim je upitnikom ispitano 163 zaposlenika u hrvatskim privatnim poduzećima koji su odgovarali na tvrdnje vezane za njihovog nadređenog na poslu i njihove osjećaje prema organizaciji. Rezultati su pokazali kako među nadređenim osobama ispitanih zaposlenika postoji visoka zastupljenost transformacijskog stila vodstva. Međutim, još je viša zastupljenost i transakcijskog vodstva, a postoji i nezanemariv utjecaj laissez-faire vodstva. Zbog toga nije moguće točno utvrditi zbog kojeg su stila zaposlenici ovdje privrženi organizaciji. Rezultati upitnika o afektivnoj privrženosti pokazali su da postoji srednje do umjerena visoka zastupljenost ove vrste predanosti kod zaposlenika. Jasno je prema ovim rezultatima da stil vodstva, u ovom slučaju transformacijski stil može utjecati na stavove i ponašanje zaposlenika. Veza između ova dva faktora može uvelike pomoći organizacijama u identificiranju učinkovitih praksi vođenja koje mogu pomoći pri smanjenju fluktuacije zaposlenika, što je važno za današnje konkurentno tržište rada, gdje zadržavanje kvalitetnih, sposobnih i talentiranih zaposlenika može biti ključno za uspjeh same organizacije. Ipak, upravo zbog subjektivnosti obaju upitnika, kao i postojanja i transakcijskog i laissez-faire vodstva među nadređenim osobama ispitanih zaposlenika, ove rezultate valja uzeti sa zadržkom. Za buduća istraživanja preporučuje se svakako povećanje uzorka kako bi obuhvatio relevantniji udio zaposlenika, te kako bi se dobili konkretniji rezultati. Također, statistička korelacijska analiza mogla bi u daljnjim istraživanjima ponuditi opsežniju i precizniju vezu između ovih pojmova, koja je svakako potrebna i zaposlenicima i njihovim vođama kako bi i jedni i drugi što uspješnije i ugodnije provodili vrijeme na radnom mjestu, i na kraju krajeva, i izvan njega.

## Popis izvora

1. Algahtani, A. (2014.), Are Leadership and Management Different? A Review, *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. 10.15640/jmpp.v2n3a4
2. Al-Jabari, B. i Ghazzawi, I. (2019.), Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
3. Al-Quaraan, A. (2016.), Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Case Study at Jordan Ahli Bank, *European Journal of Business and Management*, 8(31), 145-156.
4. Anttila, E. (2014.), *Components of organizational commitment*, magistarski rad, University of Tampere, Tampere
5. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014.), Organizational commitment in Croatian companies: Private vs. Public sector, *Ekonomski pregled*, 65 (3), 222-240.
6. Bass, B. M. (1985.), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
7. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990.), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272.
8. 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>
9. Bass, B. M. i Bass, R. (2008.), *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, 4. izd., New York: Free Press
10. Bass, B. M. i Riggio, R. E. (2006.), *Transformational Leadership*, 2. izd., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
11. Belak, S. i Ušljebka, I. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 80-98.
12. Blanchard, K. H., Zigarmi, D. i Nelson, R.B. (1993.), Situational leadership after 25 years: A retrospective, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 1(1), 21-36.  
<https://doi.org/10.1177/cc107179199300100104>
13. Bowles, N. i Bowles, A. (1999.), Transformational leadership, *NT learning curve*, 3(8), 2-5. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
14. Brčić, R., Malbašić I. i Đukes, S. (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom

- menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296.
15. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
  16. Burns, J.M. (1978.), *Leadership*, New York: Harper & Row
  17. Cherry, K. (2022.), How a Transactional Leadership Style Works, preuzeto 20. kolovoza s <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>
  18. Daft, R. L. (2014.), *Management*, 12. izd., Boston, MA: Cengage Learning
  19. Douglas, L. (2011.), *Modern Leadership Styles in Changing World*, Sri Lanka: Eastern University
  20. Fleenor, J.W. (2006.), Trait approach to leadership, u: Rogelberg, S.G. (ur.), *Encyclopedia of industrial and organisational psychology* (str. 830-832.), Newbury Park: Sage Publishing
  21. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
  22. Judge, T.A., Woolf, E. F., Hurst, C. i Livingston, B. (2006.), Charismatic and Transformational Leadership, *Zeitschrift fur Arbeit und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>
  23. Kenton, W. (2022.), Servant Leadership, preuzeto 19. kolovoza s <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>
  24. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva- Ponašanje vođe u poduzetništvu*, Zagreb: Profil
  25. Kotter, J. (2001.), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
  26. Kotterman, J. (2006.), Leadership Versus Management: What's the Difference?, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
  27. Krapić, N. (2005.), Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14(1), 39-56.
  28. Kuhnert, K. W. i Lewis, P. (1987.), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Development Analysis, *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. <https://doi.org/10.2307/258070>
  29. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1997.), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, London: Sage Publications
  30. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1990.), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
  31. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnysky, L. (2002.), Affective,

- continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
32. Mguqulwa, N. (2008.), *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*, Pretoria: University of South Africa
33. Michaels, G. (2023.), Adaptive leadership: A framework for the future, preuzeto 19. kolovoza s <https://www.atlassian.com/blog/leadership/adaptive-leadership>
34. Mossholder, K. W., Settoon, R. P. i Henagan, S. C. (2005.), A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
35. Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. i Munir, F. (2009.), The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey, *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244. [10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001)
36. Northouse, P.G. (2010.), *Vodstvo: Teorija i praksa*, 4.izd., Zagreb: Mate
37. Phillips, J.J. i Connell, A.O. (2003.), *Managing Employee Retention*, London: Routledge
38. Peng, S., Liao, Y. i Sun, R. (2020.), The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model, *Public Personnel Management*, 49(1), 29–56. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>
39. Pomper, I. i Malbašić, I. (2016.), Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji, *Ekonomski pregled*, 67(2), 135-152.
40. Porter, J.A. (2015.), The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 68-85.
41. Ramalingan, B., Nabaroo, D., Oqubay, A., Carnall, D.R. i Wild, L. (2020.), 5 Principles to guide adaptive leadership, preuzeto 19. kolovoza s <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
42. Ribeiro, N., Yucel, I. i Gomes, D. R. (2018.), How Transformational Leadership predicts Employees' Affective Commitment and Performance, *International Journal of Productivity*, 67(9), 1901-1917. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>



43. Rudnev, E. (2013.), Understanding Leadership: Biographic, Gender and Social Aspects, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(9), 714-719.  
10.5901/mjss.2013.v4n9p714
44. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
45. Stilin A. (2020.), *Povezanost stilova vodstva strateških menadžera organizacijskog poduzetništva i performansi u velikim poduzećima*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
46. Tichy, N.M. i Ulrich, D.O. (1984.), The Leadership Challenge- A Call for the Transformational Leader, *Sloan Management Review*, 26(1), 59-68.
47. Thompson, J. (2019.), Advantages and Disadvantages of Transformational Leadership, preuzeto 21. kolovoza s <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-transformational-leadership-20979.html>
48. Tvarog Malvić, S., Sindik, J. i Šarac, J. (2014.), Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti, *Ekonomska misao i praksa*, 23(1), 43-62.
49. Vidić, T. (2010.), Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi, *Napredak*, 151(1), 33-44.
50. Yukl, G. (2013.), *Leadership in Organizations*, 8. izd., New Jersey: Pearson Educations

## Popis tablica

Tablica 1: Faktori vodstva.....	15
Tablica 2: Struktura ispitanika prema spolu .....	31
Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi.....	31
Tablica 4: Struktura ispitanika prema najvišem stupnju stečenog obrazovanja .....	32
Tablica 5: Struktura ispitanika prema radnom stažu u trenutnoj organizaciji .....	34
Tablica 6: Rezultati istraživanja za faktor Idealizirani utjecaj.....	35
Tablica 7: Rezultati istraživanja za faktor Inspirativna motivacija .....	36
Tablica 8: Rezultati istraživanja za faktor Inteliktualna stimulacija .....	37
Tablica 9: Rezultati istraživanja za faktor Individualizirana briga .....	38
Tablica 10: Prikaz rezultata analize faktora transformacijskog vodstva .....	39
Tablica 11: Rezultati istraživanja za faktor Uvjetovano nagrađivanje.....	39
Tablica 12: Rezultati istraživanja za faktor Upravljanje po potrebi.....	40
Tablica 13: Rezultati istraživanja za faktor Laissez-faire vodstva.....	41
Tablica 14: Rezultati istraživanja za afektivnu privrženost.....	43
Tablica 15: Prosječne ocjene tvrdnji vezanih za afektivnu privrženost organizaciji .....	44

## Popis slika

Slika 1: Učinak transformacijskog vodstva .....	17
Slika 2: Odnos dimenzija transakcijskog i transformacijskog vodstva .....	18
Slika 3: Trodimenzionalni model organizacijske privrženosti .....	25
Slika 4: Struktura ispitanika prema vrsti zaposlenja .....	33
Slika 5: Struktura ispitanika prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni .....	34
Slika 6: Grafički prikaz privrženosti zaposlenika .....	42

## Životopis kandidatkinje

### MIRNA ĐOJA

---

Adresa: Bristak 7b, 22211 Vodice

Mob: 092 184 8456

Email: mirna.djoja98@gmail.com

Godište : 1998.

### OBRAZOVANJE

---

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije- Ekonomski fakultet Zagreb, (2017.-2023.)

-----

II. gimnazija, Zagreb (2013.-2017.)

### RADNO ISKUSTVO

---

#### Brojevi d.o.o.

Sortiranje papirologije, unošenje računa, knjiženje izlaznih i ulaznih računa, rad u programu 4D Wand

Period: 2022.-2023.

-----

#### PharmaLink 365

Promidžba kampanje te anketiranje i prikupljanje podataka

Period: 2017. – 2019.

### DIGITALNE VJEŠTINE

---

- Microsoft Office (PowerPoint, Word, Excel), Google dokumenti, društvene mreže
- 

### POZNAVANJE JEZIKA

---

Engleski jezik – C1

Njemački jezik- A2

Španjolski jezik- A1

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

1. Spol
  - a) Muško
  - b) Žensko
2. Dob
  - a) 15-24
  - b) 25-34
  - c) 35-44
  - d) 45-54
  - e) 55-65
3. Najviši stupanj završenog obrazovanja
  - a) Niži od SS
  - b) SSS
  - c) VŠS
  - d) VSS
  - e) Viši od VS
4. Vrsta zaposlenja
  - a) Učenički ugovor
  - b) Studentski ugovor
  - c) Ugovor na određeno
  - d) Ugovor na neodređeno
  - e) Nezaposlen/a
5. Duljina radnog staža u organizaciji
  - a) Manje od 1 godine
  - b) 1-5 godina
  - c) 6-10 godina
  - d) Više od 10 godina
6. Veličina organizacije
  - a) Mikro organizacija (manja od 10 zaposlenika)
  - b) Mala organizacija (manje od 50 zaposlenika)
  - c) Srednja organizacija (manje od 250 zaposlenika)
  - d) Velika organizacija (više od 250 zaposlenika)

### **KARAKTERISTIKE VODSTVA**

U ovom dijelu upitnika ispitat će se Vaša percepcija o stilu vodstva Vašeg vođe, odnosno osobe koja Vam je nadređena na radnom mjestu. Navedene su neke tvrdnje te trebate označiti u kojoj mjeri se ta tvrdnja odnosi na Vašeg nadređenog, s tim da je 1=nikada, 2= rijetko, 3=povremeno, 4= često, a 5= vrlo često, ako ne i uvijek.

Ugodno mi je biti u blizini nadređene osobe	1	2	3	4	5
Nadređena osoba može mi u par riječi objasniti što i kako trebam učiniti	1	2	3	4	5
Nadređena osoba upućuje me kako promotriti probleme iz drugog kuta	1	2	3	4	5
Nadređena osoba mi pomaže da razvijam sebe	1	2	3	4	5
Nadređena osoba mi govori što trebam učiniti kako bih bio/la nagrađen/a za svoj rad	1	2	3	4	5

Nadređena osoba je zadovoljna kad zadovoljim postavljene standarde	1	2	3	4	5
Nadređena osoba pušta radnicima da rade na način na koji su naviknuli	1	2	3	4	5
Imam potpuno povjerenje u svog nadređenog	1	2	3	4	5
Nadređena osoba me potiče na rad komplimentima i laskanjem	1	2	3	4	5
Nadređena osoba mi pomaže da kompleksne probleme gledam na drugi način	1	2	3	4	5
Nadređena osoba mi daje do znanja što misli o tome kako radim	1	2	3	4	5
Nadređena osoba me pohvali ili nagradi kad dostignem ciljeve	1	2	3	4	5
Nadređena osoba ne mijenja stvari dok god funkcioniraju	1	2	3	4	5
Nadređenoj osobi je prihvatljivo da svi rade što žele	1	2	3	4	5
Ponosan/na sam biti povezan/a s nadređenom osobom	1	2	3	4	5
Nadređena osoba pomaže mi pronaći smisao u mom poslu	1	2	3	4	5
Zbog utjecaja nadređene osobe počinjem propitkivati ideje koje prije nisam propitkivao/la	1	2	3	4	5
Nadređena osoba pruža pažnju zapostavljenim zaposlenicima	1	2	3	4	5
Nadređena osoba svima obraća pozornost na to što zaposlenici mogu dobiti za svoja postignuća	1	2	3	4	5
Nadređena osoba upućuje zaposlenike u standarde koje moraju ispuniti kako bi uspješno obavljali posao	1	2	3	4	5
Nadređena osoba ne traži od mene apsolutno ništa više od neophodnoga	1	2	3	4	5

## AFEKTIVNA PRIVRŽENOST ORGANIZACIJI

U ovom dijelu upitnika ispitat će se Vaša privrženost organizaciji u kojoj radite, odnosno koliko se osjećate dijelom te organizacije. Na iduće tvrdnje moguće je samo po jedan odgovor te se one odnose na to u kojoj se mjeri slažete s njima, s tim da je 1= nikada, 2=rijetko, 3=povremeno, 4= često i 5= u vrlo često, ako ne i uvijek.

Bio/la bih jako sretan/na da provedem ostatak karijere u ovoj organizaciji	1	2	3	4	5
Uživam razgovarati s drugim ljudima o organizaciji	1	2	3	4	5
Osjećam da su problemi organizacije i moji problemi	1	2	3	4	5
Mislim da bih se lako mogao/la vezati i za drugu organizaciju kao što sam za ovu	1	2	3	4	5
Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u organizaciji	1	2	3	4	5
Ne osjećam se emocionalno vezan za organizaciju	1	2	3	4	5
Organizacija u kojoj radim mi osobno puno znači	1	2	3	4	5
Nemam osjećaja pripadanja organizaciji u kojoj radim	1	2	3	4	5

