Povezanost (ne)sklada perspektiva sudionika u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe i radne angažiranosti zaposlenika

Tomljenović, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:915610

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

Povezanost (ne)sklada perspektiva sudionika u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe i radne angažiranosti zaposlenika

Diplomski rad

Ana Tomljenović

Zagreb, rujan, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija - smjer Menadžment

Povezanost (ne)sklada perspektiva sudionika u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe i radne angažiranosti zaposlenika

Relationship between (dis)agreement of participants perspectives in the Leader-member exchange Agreement and employee engagement

Diplomski rad

Studentica: Ana Tomljenović

JMBAG: 0067512806

Mentor: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, rujan 2022.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Svaka organizacija koja želi biti uspješna, treba razumjeti složenost međuljudskih odnosa. Pretpostavlja se da je stupanj radne angažiranosti usko povezan sa stavovima i mišljenjem nadređene i podređene osobe jedne o drugoj. U ovom radu ispitivala se povezanost (ne)sklada u perspektivama menadžera i zaposlenika (promatranih u obliku dijada) s razinom radne angažiranosti zaposlenika. Istraživanje je uključivalo ispunjavanje anonimnih anketnih upitnika, pri uzorku od 50 dijada menadžera i pripadajućih zaposlenika iz privatnih organizacija. Rezultati analize potvrdili su pretpostavku o postojanju statistički jake linearne veze između usklađenosti perspektiva menadžera i zaposlenika i stupnja radne angažiranosti tog zaposlenika. To znači kako je potrebno da su oba člana dijade (ne)uravnoteženih perspektiva jednog o drugome, kako bi se taj (ne)sklad u partnerstvu odrazio na stupanj radne angažiranosti zaposlenika.

Ključne riječi: organizacija, međuljudski odnosi, nadređena i podređena osoba, radna angažiranost, (ne)sklad perspektiva u recipročnom odnosu menadžera i zaposlenika

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Any organisation that wants to be succesful needs to understand the complexity of interpersonal relationships. It is assumed that the level of employee's work engagement is closely related to the attitudes and opinions of superiors and subordinates about each other. The interest in researching this connection determined the topic of this master thesis, which is why further theoretical analysis and empirical research were carried out. This thesis examined the connection of dis(agreement) in the perspectives of managers and employees (observed in the form of dyads) with the level of employee engagement in the workplace. The research included using anonymous survey questionnaires, filled out by 50 dyads of managers and related employees from private organisations. Analysed results confirmed the assumption that there is a statistically strong linear relationship between the balance of the perspectives in dyads and the level of work engagement of the surveyed employee. This means, that it is necessary for both members of the dyad to have (im)balanced perspectives about each other, in order for this dis(agreement) in the partnership to be reflected in the employee's level of work engagement.

Key words: organisation, interpersonal relationships, superior and subordinate, work engagement, Leader-member exchange Agreement

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

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

Ana Tomljenović

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 26. rujna, 2022.

(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.

Ana Tomljenović

(personal signature of the student)

Zagreb, 26th September, 2022

(place and date)

Sadržaj:

1. Uvod 1

1.1. Područje i cilj rada 1

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 1

1.3. Sadržaj i struktura 2

2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe na radnom mjestu 2

2.1. Pojmovno određenje recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe 3

2.2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika 6

2.3. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera 10

2.4. (Ne)usklađenost perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe 13

3. Radna angažiranost kao stav prema poslu 18

3.1. Pojmovno određenje i definicija radne angažiranosti 18

3.2. Obilježja i dimenzije radne angažiranosti 21

3.3. Pregled antecedenata radne angažiranosti 26

4. Radna angažiranost zaposlenika kao odgovor na prirodu odnosa s nadređenom osobom 30

4.1. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika i radna angažiranost 31

4.2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera i radna angažiranost 35

4.3. Radna angažiranost zaposlenika kao posljedica (ne)usklađenosti perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe 39

5. Empirijsko istraživanje povezanosti stupnja (ne)usklađenosti perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe i radne angažiranosti zaposlenika 42

5.1. Metodologija istraživanja 42

5.2. Rezultati istraživanja 44

5.3. Ograničenja istraživanja 55

6. Zaključak 56

Popis izvora

Popis tablica

Popis priloga

Životopis

1. Uvod

1.1. Područje i cilj rada

Kvaliteta međuljudskih odnosa u organizacijama važan je čimbenik uspjeha pojedinog zaposlenika, radnog tima, radne grupe ili organizacije u cijelosti. Zaposlenici su nositelji poslovnih uspjeha organizacija, obzirom da bez njihovog doprinosa ista ne može opstati. U korist svim poslodavcima, koji imaju izražen osjećaj za ljudstvo kao vrijedan resurs, svrha ovog diplomskog rada jest analizirati kako se (ne)sklad u perspektivama menadžera i zaposlenika u recipročnom odnosu (engl. *Leader-member exchange Agreement*), može različito odraziti na iskazane razine radne angažiranosti zaposlenika u organizacijama.

Cilj rada jest osvijestiti i menadžerima i zaposlenicima značaj vlastite uloge u recipročnoj razmjeni iskustava i stavova, dok se razmjena tih dvoje sudionika promatra u obliku dijada (engl. *dyad*). Upravo iz obostranog truda, interesa i komunikacije u dijadi, slijedi pozitivan rast razine angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu. U skladu s time, postoji niz mogućih uzročnika promjene stupnja te angažiranosti, koji su svjesna ili nesvjesna odgovornost i menadžera i zaposlenika. Iz tog razloga, u ovom radu želi se ponuditi pregled odgovornosti, uloga i utjecaja oba sudionika u ostvarenju partnerskog odnosa na radnom mjestu.

Naposljetku, naglasak istraživanja upravo je na načinima ostvarivanja viših ciljeva organizacije, poput uspješnog poslovanja, konkurentnosti organizacije i privlačenja novih zaposlenika u organizaciju. Treba biti svjestan kako svaki takav uspjeh počinje od najniže stepenice, a koju čini izgradnja kvalitetnog i skladnog odnosa uravnoteženih stavova između menadžera i zaposlenika.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhe pisanja teorijske analize diplomskog rada, korištena je znanstvena i stručna literatura, koja se zasniva na znanstvenim člancima iz raznovrsnih stranih elektroničkih časopisa, te na člancima s internetskog portala hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa (Hrčak).

Korišteni članci i mjerni instrumenti bili su smjernica za izradu empirijskog istraživanja, odnosno provedbu anketnog ispitivanja elektroničkim putem, i to na uzorku od pedeset dijada zaposlenika (podređena osoba) i menadžera (nadređena osoba). Za utvrđivanje perspektive

sudionika u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe, koji su zaposleni u organizacijama u privatnom sektoru, koristila se verzija mjernog instrumenta razvijenog prema Graen i Uhl-Bien (1995.), dok je radna angažiranost mjerena instrumentom koji su razvili Schaufeli, Bakker i Salanova (2006.). Detaljno razrađeni mjerni instrumenti i pripadajuća ispitana pouzdanost obrađeni su u metodologiji rada.

1.3. Sadržaj i struktura

Nakon naslova na hrvatskom i engleskom jeziku, sažetka rada te priloženih izjava o akademskoj čestitosti na hrvatskom i engleskom jeziku, definiran je sadržaj rada, podijeljen u šest poglavlja.

Prvo poglavlje uvoda naglašava svrhu odabira tematike i navodi kratku dispoziciju rada, pri čemu se identificiraju zavisna i nezavisna varijabla promatranja. Navedeni su izvori i metode prikupljanja podataka, gdje se navodi na koji način se istražila teorijska podloga te koji se instrumenti koriste pri istraživanju u radu. Struktura rada opisuje fizički pregled rada i lakše snalaženje tijekom čitanja. U drugom poglavlju, korištenjem postojeće literature, definira se pojam recipročnosti odnosa između nadređene i podređene osobe, te se isti analizira iz perspektiva oba člana dijade: menadžera i zaposlenika. Naposljetku, suočava se (ne)sklad perspektiva sudionika, te se upućuje na moguće rezultate u kontekstu razine radne angažiranosti.

Radna angažiranost detaljno se analizira u trećem poglavlju, gdje se navode njezina pojmovna određenja, obilježja i dimenzije, dok poglavlje završava analizom antecedenata radne angažiranosti. Četvrto poglavlje u odnos stavlja zavisnu i nezavisnu varijablu, odnosno analizira obje perspektive sudionika zasebno - u odnosu na radnu angažiranost zaposlenika, te potom analizira (ne)sklad preklopljenih perspektiva u odnosu na radnu angažiranost zaposlenika. Peto poglavlje opisuje provedeno empirijsko istraživanje povezanosti razine (ne)usklađenosti perspektiva sudionika u dijadi, sa ukupnim učinkom na radnu angažiranost zaposlenika. Ono se sastoji od navođenja metodologije korištene u radu, kao i rezultata koji su njome dobiveni. Naposljetku, upozorava se na moguća ograničenja i kritike korištenih instrumenata u istraživanju tematike.

Nakon završnog šestog poglavlja, koje analizira spoznaje i zaključke istraživanja, navodi se popis korištene literature, tablica i priloga (korišteni anketni upitnici), a posljednja točka sadržaja jest životopis studentice.

2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe na radnom mjestu

2.1. Pojmovno određenje recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe

Međuljudski odnosi čine splet individualnih osjećaja, načina ponašanja i doživljavanja okoline. Preciznije sročeno, svaki pojedinac zaseban je karakter te ima pravo na vlastito mišljenje i stavove o svijetu oko sebe. U skladu s time, uspješan i kvalitetan odnos dvoje različitih pojedinaca (koji zajedno čine suradnički par na poslu) zahtjeva usklađivanje njihovih iskustava i perspektiva za bolju produktivnost pojedinca i bolje ukupne poslovne rezultate. Takav međuodnos naziva se recipročnim odnosom nadređene osobe (engl. *leader*) i podređene osobe (engl. *member*) na radnom mjestu. Jedinstvenost takvog odnosa karakterizira pojam interaktivnosti u razmjeni iskustava, perspektiva i osjećaja dvaju članova (engl. *Leader-member exchange*).

Prije svega, dijada je „odnos dvoje sudionika, u kojem dolazi do razmjene niza karakteristika pojedinaca, te je pretpostavka da ona rezultira očekivanim poslovnim rezultatima.“ (Graen i Uhl-Bien, 1995.). Vođeni tom definicijom, Gooty i Yammarino (2013.) određuju radnu angažiranost kao kvalitetu dijade između vođe i sljedbenika. Tako se dolazi do sljedećeg (tradicionalnijeg) aspekta recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika, u kontekstu hijerarhijskog transakcijskog i neosobnog tipa odnosa, nadređene (engl. *supervisor*) i podređene (engl. *subordinate*) osobe. Suprotno misle Graen i Uhl-Bien (1995.), koji ističu kako je za uspjeh ovakve dijade ipak prijeko potreban partnerski i prijateljski odnos između sudionika.

Kako je svaka dijada recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika jedinstvena (Sin, Nahrgang i Morgeson, 2009.), mjerenje (ne)sklada ili kvalitete ovakvog međuodnosa korisno je i ima širok spektar primjene u praksi. Osim u tipu dijade, odnos se može ispitati na pojedinačnoj razini, na razini radne grupe ili na razini organizacije. Iz organizacijskih razloga (poput jednostavnosti provedbe) najčešće se provodi ispitivanje na razini grupe (Van Breukelen, Schyns i Le Blanc, 2006.). Takav pristup ispitivanju odnosi se na definiranje različitosti između pojedinačnih dijada unutar radne grupe (engl. *group-level effect*) (Graen i Uhl-Bien, 1995.) ili

radnog tima, prema Gooty i Yammarino (2013.), (engl. *Leader-member exchange Differentiation*).

Obzirom na općenite razloge istraživanja ovog međuodnosa, niže se još nekoliko njegovih definicija i gledišta. Kao općeniti teoretski pristup (engl. *Leader-member exchange Theory*), cilj analize odnosa jest „opisati kako kvaliteta odnosa nadređene i podređene osobe napreduje tijekom vremena." (Sears i Hlomwall, 2009.). Perspektive sudionika u ovom odnosu pozitivno su povezane s protokom vremena (Sin i sur., 2009.), odnosno ocjena odnosa je to bolja, što je odnos menadžera i zaposlenika u zrelijoj fazi, s čime se slažu Graen i Uhl-Bien (1995.).

Više o klasičnom pristupu recipročnosti odnosa nadređene i podređene osobe pišu Murphy i Ensher (1999.). Odnosno, sažeti prikaz vertikalne dijade objašnjen je na temelju dviju mogućih grupa zaposlenika - obzirom na bliskost s menadžerom. Zaposlenik se nalazi u grupi bližoj menadžeru (engl. *in-group member*) onda kada od menadžera dobiva visok stupanj razumijevanja i podrške, povjerenja i partnerskog pristupa. Suprotno, transakcijski i hladniji odnos menadžera i zaposlenika rezultira svrstavanjem zaposlenika u grupu koja nije bliska menadžeru (engl. *out-group member*). Karakteristika takvih zaposlenika jest puko obavljanje radnih zadataka, bez ambicija i aspiracija te se očituju niske razine očekivanja od takvog zaposlenika.

Prirodu dijade istražuju Sparrowe i Liden (1997.), koji u svom radu naglašavaju ulogu interaktivnosti i recipročnosti u postizanju kvalitetnog međuodnosa. Recipročnost (engl. *reciprocity*) prema autorima je aktivan proces u kojem se uloge dva člana međusobno nadopunjuju (engl. *active-role making process*). Time je dodatno istaknut antecedent kvalitete međuodnosa, a to je obostrana komunikacija, odnosno razumijevanje i ravnomjerno ulaganje u odnos. Na stranu se stavlja kontrakcijski odnos, a podupire se izmjenjivanje iskustava, informacija i poduzetnost po razmjeni informacije (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Dodatno u kontekstu kvalitete recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika (engl. *Leader-member exchange Quality*), pišu Van Breukelen i suradnici (2006.). Autori su zaokružili definiciju radne angažiranosti naglaskom na radnu prirodu odnosa. Tako se dodatno pojašnjava kontekst odnosa, postavljen u radni tim, radnu grupu, dio organizacije ili u organizaciju općenito. Pritom se raspon kvalitete odnosa kreće od minimalnog (engl. *low quality*), do visokokvalitetnog (engl. *high quality*) (Van Breukelen i sur., 2006.).

Preko trideset godina aktivno se istražuje područje međuljudskih odnosa u organizacijama (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles i Walker, 2008.), međutim rijetko je dijada između

menadžera i zaposlenika u postojećoj literaturi zbilja proučavana na razini dijade (Gooty i Yammarino, 2013.) u kojoj se analiziraju obje perspektive sudionika (Matta, Scott, Koopman i Conlon, 2015.). Navedena nedostatnost u postojećim istraživanjima bila je ključan čimbenik pri odabiru upravo ovog proučavanja recipročnosti odnosa menadžera i zaposlenika, koji će se istraživati u diplomskom radu. Naime, Graen i Schiemann (1978.), Matta i sur. (2015.), Sin i sur. (2009.) i tek nekolicina drugih autora (unutar odabranih izvora) bave se proučavanjem (ne)usklađenosti perspektiva sudionika u recipročnom odnosu menadžera i zaposlenika (engl. *Leader-member exchange Agreement*).

Bitan preduvjet pri proučavanju perspektiva sudionika na ovaj način jest da se ono ne vrši na razini grupe. Preciznije, temelj ispitivanja su razlike između (ne)preklapanja perspektiva između pojedinačnih parova sudionika, odnosno dijada (engl. *dyad-level effect*) (Graen i Uhl-Bien, 1995.), koje se ne analiziraju na razini određene grupe, već je kontekst (okoline) neodređen, odnosno mješovit. Suočavanje perspektiva menadžera i zaposlenika o kvaliteti međuodnosa, može biti dobar pokazatelj prednosti i nedostataka odnosa te prostora za poboljšanje. Ljudska psihologija je kompleksna, te je impresivno promatrati kako se mijenjaju stavovi, ponašanja i emocije, onda kada se promijeni interakcija ili ozračje odnosa između dvoje pojedinaca.

S jedne strane, proučavanje perspektive zaposlenika korisni je vodič i povratna informacija za menadžere - obzirom da rezultati ispitivanja perspektive podređene osobe mogu dati uvid u razloge njegove ili njezine radne (ne)učinkovitosti, (ne)motiviranosti ili primjerice (ne)angažiranosti na radnom mjestu. Pritom treba rezultate pogledati u širem kontekstu, jer neki zaposlenici ne viđaju svojeg menadžera dovoljno često ili uopće, tako da se mjerenje perspektive kod takvih zaposlenika uzima sa zadrškom (Sin i sur., 2009.).

S druge strane, doživljaj menadžera o pojedinom zaposleniku može dati korisne spoznaje o stilu vodstva menadžera i potrebi za njegovim ili njezinim usavršavanjem i treningom, u vidu vodstva. Razjasni li se primjerice neučinkovit ili nesposoban rad menadžera sa ljudima (temeljem nerealnih očekivanja), lakše je uvidjeti kako je potreban prostor za edukacije, prilagodbu zaposleniku i općenito učenje taktičkog ponašanja pri suradnji s ljudima.

Gledano zajedno, važno je da (ne)sklad recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika ujedno prati i kvaliteta tog odnosa (Sin i sur., 2009. ; Markham, Yammarino, Murry i Palanski, 2010.). Može se potpuno podržati mišljenje autora iz razloga što je, prilikom samog mjerenja i uspoređivanja perspektiva sudionika u odnosu, ocjena kvalitete odnosa neizbježna stavka.

Pojam kvalitete zaokružuje i promatra sve karakteristike odnosa u jedno. Suočavanjem perspektiva moguće je otkriti kako sudionici u nekim dijadama nemaju jednak stav o razini kvalitete te dijade, odnosno sveukupan dojam članova jednog o drugome međusobno je različit. Slično tvrdnji, istraživanja pokazuju kako ujednačenost perspektiva naposljetku ima veći utjecaj na radnu motivaciju i ponašanje, nego što ga ima kvalitetan međuodnos (Sin i sur., 2009.), te ubrzava proces komunikacije, ulaganja truda i radne učinkovitosti (Markham i sur., 2010.). Zato vrijedi pomno ispitati prednosti visoko skladnih dijada menadžera i zaposlenika.

Zaključuje se kako odnos menadžera i zaposlenika može čak biti ocjenjen kao nekvalitetan, no ukoliko su perspektive pojedinaca (jednog o drugome) skladne, odnosno ako sudionici imaju pozitivan pogled jedan na drugoga, ukupan efekt na zaposlenikovo ponašanje na poslu i posljedice po organizaciju mogu biti pozitivni. Pretpostavka je ipak, da će slaganje oko ocjene kvalitete međuodnosa biti pozitivno povezano i s ocjenom preostalih osobina odnosa (Markham i sur., 2010.), dakle i sa razinom sklada perspektiva. Drugim riječima, pojmovi kvalitetnog recipročnog međuodnosa i sklada perspektiva u tom međuodnosu usko su povezani, ali nemaju jednak učinak na konkretan rad zaposlenika ili vodstvo menadžera.

Schyns i Day (2010.), u teoretiziranje i određenje recipročnosti odnosa nadređene i podređene osobe uvode pojam izvrsnosti (engl. *Leader-member exchange Excellence*), a on je izrazito važan zbog svoje povezanosti s usklađenošću perspektiva i visokom kvalitetom te dijade. Odnosno, izvrstan odnos između sudionika u dijadi takav je odnos, koji ima visoke ocjene kvalitete i ujednačene (visoko usklađene) perspektive oba sudionika o prirodi odnosa. Autori naglašavaju i važnost konsenzusa između sudionika. Sve tri komponente (sklad perspektiva, kvaliteta i konsenzus) pri zbrojenim pojedinačnim visokim razinama stvaraju nezaobilaznu podlogu za ostvarenje ukupne izvrsnosti međuodnosa, kojoj bi trebao težiti svaki menadžer.

Na temelju autora koji su postavili osnove i odredili razine razmatranja recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika, može se zaključiti kako se isti slažu oko njegovih tipičnih osobina: oblika dijade, recipročnosti, jedinstvenosti i različitosti kvalitete (prirode, osobitosti) pojedinog odnosa, ovisnog o protoku vremena, kontekstu i ostalim dimenzijama.

Zaokruženo, nadređene osobe stvaraju odnose različite kvalitete sa svakom pojedinom podređenom osobom (Deluga i Perry, 1994.), pri čemu je naglasak na interaktivnom pristupu. Značajnost u razumijevanju varijacija perspektiva u ovakvoj dijadi jest u tome što može pomoći menadžerima da bolje shvate potrebe zaposlenika te da s njima razvijaju kvalitetne odnose. Dodatno, teorija može pomoći zaposlenicima da prihvaćaju autoritet i da razumiju obostranu

odgovornost za atmosferu u međuodnosu. Postoji niz čimbenika, koji utječu na perspektivu menadžera i zaposlenika, a detaljno su razrađeni u sljedećem potpoglavlju.

2.2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika

Nastavno na završnu misao iz prethodnog potpoglavlja, zaposlenici uglavnom jesu svjesni doprinosa koje im nosi održavanje pozitivnog odnosa sa menadžerom (Uhl-Bien i Maslyn, 2000.), ali ne poimaju značajnost svojeg (svjesnog i nesvjesnog) utjecaja u kreiranju ukupne pozitivne ocjene tog odnosa. Odnosno, postoji ustaljeno stajalište kako zaposlenici imaju običaj kriviti odnos s menadžerom za vlastite loše poslovne uspjehe, bez da razumiju vlastitu (svjesnu ili nesvjesnu) odgovornost u toj slaboj učinkovitosti. Dubljim istraživanjem stavova i gledišta zaposlenika, može se doći do raznovrsnih saznanja.

Prije svega, način na koji zaposlenik doživljava svoj odnos s pripadajućim menadžerom, pokretač je trenutnog ponašanja i osjećaja zaposlenika pri radu. Odnosno, od stava o nekome, nastalog na temelju zajedničkih iskustava, proizlazi svako ponašanje, osjećanje ili zauzimanje pristupa osobi. Temeljem aspekta recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika prema skladu ili neskladu njihovih istovremeno suočenih perspektiva, zaposlenik ima bolje radne uspjehe i motiviraniji je za nove izazove na poslu, onda kada ima pozitivno mišljenje o sebi nadređenoj osobi (Markham i sur., 2010.).

Zato slijedi kako je interakcija početna točka za stvaranje stajališta (perspektive) o drugoj osobi. Tako zaposlenik, koji redovitije viđa sebi nadređenu osobu, ima drugačije (potkrepljenije) mišljenje o toj osobi - u odnosu na pogled suradnika koji tu nadređenu osobu viđa manje (Graen i Uhl-Bien, 1995.). Ova konstatacija je logična i istraživanjima potvrđena, iz razloga što je redovita interakcija ključ za upoznavanje menadžera i njegovog stila vođenja poslovanja, no bitno je ipak spomenuti kako redovito viđanje nadređene osobe može, ali i ne mora biti isključivo u moći zaposlenika.

S jedne strane, zaposlenik može utjecati na razinu vlastite angažiranosti oko komunikacije te se potruditi oko nje. Takav zaposlenik, koji prihvaća svoj dio odgovornosti za dvosmjernu komunikaciju, pokazuje veću radnu angažiranost općenito, koja vodi većoj učinkovitosti na radnom mjestu te posljedično i boljem uspjehu radnog tima, grupe i/ili organizacije u cijelosti (Graen i Uhl-Bien, 1995.). Odnosno, odluka o aktivnom razgovoru i iznošenju ideja je na

zaposleniku i njegovoj procjeni. Onaj pojedinac, koji ulaže u komunikaciju, u pravilu može ostvariti kvalitetan odnos s menadžerom, kakav obično ne ostvaruju zaposlenici nesvjesni prednosti komuniciranja i izlaganja svojih očekivanja, potreba i stavova (Breevaart i sur., 2015.; Schyns i Day, 2010.).

Time se želi konstatirati da treba uzeti u obzir kako je moguće da neki zaposlenici ne žele podržavati razmjenu informacija. Drugim riječima, zadovoljni su pukim odrađivanjem posla te zadržavanjem u grupama koje nisu bliske menadžeru. Takvi zaposlenici ne propitkuju sami sebe o tome ispunjavaju li očekivanja menadžera, već gledaju samo okvir svojeg radnog zadatka. Ova perspektiva o menadžeru potencijalno je loša za skladan recipročan odnos s istim. Može li se ta (ne)potrebitost za interakcijom pripisati razini introvertiranosti ili demotiviranosti, pitanje je kojim bi se trebali aktivno baviti stručnjaci na području ljudskih potencijala i vodstvo organizacija.

S druge strane, Deluga i Perry (1994.) u svojem istraživanju dokazuju kako određene osobine zaposlenika (nesvjesnom upotrebom) doprinose stvaranju opuštenijeg i pouzdanijeg odnosa, te kako mogu biti antecedent pozitivne perspektive o menadžeru, prirodi posla i ostvarenju više kvalitete ovakve dijade. U skladu s time, bolji dojam na menadžera ostavljaju zaposlenici koji su angažiraniji na poslu i pokazuju veću radnu učinkovitost, te dokazuju kako rade za višu svrhu (za više ciljeve organizacije). Zaposlenici koji posjeduju osobine i načine razmišljanja, a koji pozitivno djeluju na njihov radni učinak, bit će atraktivniji menadžeru te će stvoriti osobniji i produktivniji međuodnos s istim. Može se sada povezati, kako se zaposlenik pritom nesvjesnim radnjama (karakteristikama) „kvalificira“ za ulazak u krug od povjerenja svom nadređenom.

Nešto drugačija okolnost, koja nema veze s utjecajem zaposlenika (ali utječe na oblikovanje perspektive o vodstvu), jest distanca moći (Schyns i Day, 2010.). Prema autorima, velika distanca moći (definirana kao prihvaćen veliki raskorak u jednakosti moći i statusa između pojedinaca u organizacijskom kolektivu) može značiti onemogućenu (ili slabiju) komunikaciju i podršku zaposleniku. Prema tome, može se zaključiti da je stoga zaposlenikova perspektiva o menadžeru temeljena na slabijoj osnovi nego što bi bila u slučaju niske distance moći. Odnosno, zaposlenik je u nemogućnosti stvoriti mišljenje o menadžeru prilikom visoke distance moći, iako autori konstatiraju kako u nekim slučajevima takva distanca moći može značiti barem strahopoštovanje i potrebu isticanja zaposlenika u odnosu prema menadžeru.

Postoji i mogućnost da zaposlenik ima kritičko mišljenje o nekom problemu na poslu, ili ima konstruktivni prijedlog menadžeru o tome kako riješiti neke prepreke pri radu. Međutim nekada

zaposlenik odlučuje biti ne reći ništa, jer je to lakši način kako ne ući u potencijalni sukob s menadžerom. Tako u isto vrijeme može primati plaću, beneficije, i uživati ugodan odnos i osjećaj simpatije od strane menadžera (Deluga i Perry, 1994.). Zaključuje se kako perspektiva zaposlenika ne mora uvijek biti altruistična i namijenjena poboljšanju svojih radnih uvjeta, trudu oko suradnje i komunikacije s menadžerom ili potrebu za dokazivanjem i iskrenošću. Dapače, perspektiva zaposlenika može utjecati negativno na sklad odnosa s menadžerom, iako u kraćem roku to može proći nezamijećeno. Odnosno u kratkom roku, podređena osoba može prividno odobravati odluke svoje nadređene osobe, kako bi isto tako prividno (iskrivljeno) stvorila skladan odnos i pritom od istog izvukla koristi po sebe (Deluga i Perry, 1994.). Korisno je i zanimljivo istraživati psihološke aspekte ovog ponašanja, te proučiti zbog čega pojedini zaposlenik ima potrebu prikrivati svoja stajališta i laskati menadžeru, odnosno postoji li ovdje doza straha, nesigurnosti ili jednostavno bezvolje za sudjelovanje u odlučivanju, pri čemu zaposlenik bira ići „linijom manjeg otpora." Međutim, istraživanje ovog rada ima drugi cilj.

Jaussi i Dionne (2004.) u središte promatranja stavljaju neuobičajena (nova, neočekivana) ponašanja menadžera (engl. *Unconventional leader behavior*) te utjecaj takvog ponašanja na radni učinak zaposlenika. Prema autorima, neuobičajeno ponašanje menadžera je „ponašanje menadžera koje zaposlenici doživljavaju kao neuobičajeno i iznenađujuće." Na taj način, a prema rezultatima istraživanja dotičnih autora, karizmatična perspektiva menadžera o zaposlenicima i poslovanju, može imati utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, produktivnost i ugodnu radnu atmosferu.

Naposljetku, perspektiva zaposlenika o menadžeru ovisi i o raspoloživosti resursa (ili iskustava), koji su zaposleniku pruženi na radnom mjestu (Kahn, 1990.). Ukoliko zaposleniku nisu dostupna sredstva za rad ili potrebne informacije (engl. *availability*), ili zaposlenik ne vidi svrhu pri obavljanju radnih zadataka (engl. *meaningfulness*), on može odgovornost tražiti u nadređenoj osobi ili načinu poslovanja u organizaciji. Tako zaposlenik stvara negativnu sliku o organiziranju i dizajnu posla, odnosno o politici organizacije. Isto vrijedi za sigurnost: zaposlenik, koji se osjeća stabilno na radnom mjestu te bez velikih i stresnih promjena u kontekstu zadavanja radnih zadataka, spremniji je na suradnju i na prihvaćanje novih izazova.

Izvjesno je dakle, kako se temelji recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika zasnivaju na pravovremenoj i iskrenoj komunikaciji, uravnoteženoj s obje strane odnosa. Obzirom na tu karakteristiku, izražava se slaganje s autorima i zaključkom teorije. Preciznije, ključno je da se zaposlenicima osvijesti važnost njihovog „glasa" i da ih se potiče na inovativno rješavanje problema i brzu prilagodljivost situaciji, uslijed nepredvidljivosti današnjeg užurbanog

poslovnog života te konkurentskog nadmetanja između zaposlenika, ali i u smislu vanjskog okruženja organizacije.

2.3. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera

Gledano iz perspektive menadžera, ostvarenje skladnog međuodnosa sa zaposlenikom temelji se na ocjeni ujednačenosti očekivanja (koja ima od zaposlenika) te stvarnog stanja, odnosno poslovnih rezultata tog zaposlenika. Shodno tome, istražuju se negativne i pozitivne posljedice ponašanja i stavova zaposlenika te menadžerskog doživljaja o skladu dijade sa zaposlenikom. Razumijevanje uvjeta pod kojima se oblikuje menadžerska perspektiva, može pomoći u treningu i učenju ljudi na rukovodećim položajima, u svrhu stvaranja zadovoljne i angažirane radne snage (Graen i Uhl-Bien, 1995.; Murphy i Ensher, 1999.).

Tako se Murphy i Ensher (1999.) vode temeljnim pitanjem kojeg menadžeri redovito postavljaju pri zaposlenju potencijalne podređene osobe: „Kakvo je Vaše prethodno radno iskustvo?“ Naime, dokazano je kako je razina simpatije (sviđanja) prema zaposleniku veća, onda kada je odgovor na ovo pitanje „bogat“ i (menadžeru) koristan u kontekstu otkrivanja sposobnosti zaposlenika prilikom kandidiranja na otvoreno radno mjesto. Zato je osnova za daljnju analizu upravo pitanje o radnom iskustvu i kompetencijama. Ukoliko je usklađenost odgovora zaposlenika sa očekivanjem menadžera visoka, upravo ovo može biti dobar znak za potencijalno skladan budući radni međuodnos.

Slično, Wayne, Shore i Liden (1997.) također naglašavaju važnost simpatije i očekivanja menadžera prema zaposleniku, u ostavljanju pozitivnog dojma na menadžera. Dokazano je kako menadžer u pravilu ima velika očekivanja prema onom zaposleniku, koji aktivno gradi svoju karijeru u organizaciji, te isto na menadžera ostavljen takav dojam da može računati na razvoj kvalitetne suradnje i partnerstva međusobno. Očekivanja su stoga antecedent recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika (Wayne i sur., 1997.).

Vezano za razvojni put zaposlenika, daljnja se analiza menadžerske perspektive o međuodnosu sa zaposlenikom nastavlja do ocjene radne učinkovitosti dotičnog zaposlenika (engl. *work efficacy*), a koja je fizički ili pisani dokaz o tome kako zaposlenik vrši svoje radne zadatke (efektivno i efikasno). Bitna osobina učinkovitog obavljanja posla je i samoučinkovitost i kompetentnost (sposobnost), čije visoke razine izazivaju pozitivne dojmove nadređenih osoba

o dotičnom zaposleniku (Murphy i Ensher, 1999.) i menadžeri ih vide kao sebi sličnima (po pitanju odgovornosti, predanosti organizaciji), zbog čega osjećaju partnerstvo i potrebu za povezivanjem s takvim zaposlenicima.

Osoba koja ima ulogu nadređene osobe, trebala bi razumjeti važnost socio-emocionalnih komponenti međuodnosa sa zaposlenikom, iznad transakcijskih komponenti (Matta i sur. 2015.). Slično kao što je i u slučaju sa zaposlenikom, ukoliko menadžer vidi međuodnos kao nisko kvalitetan, bez većih težnji od samog obavljanja posla i isplate plaće zaposleniku, jasno je kako će takav stav vodstva prema ljudstvu (u ovom slučaju menadžera prema pojedincu) utjecati na sklad dviju perspektiva i kvalitetu međuodnosa. Stoga se može zaključiti kako općenita nezainteresiranost menadžera za partnerstvom i povezivanjem sa zaposlenikom negativno utječe na potencijalne doprinose dijade, pa tako i na radnu angažiranost zaposlenika.

Optimizam i visoka samoučinkovitost kod menadžera također je uvjet za dodijeljenu visoku ocjenu recipročnog odnosa s podređenom osobom (Murphy i Ensher, 1999.). Zanimljivo je kako se pozitivna „aura“ i vibracija kod menadžera, te općenito vedar pogled na obavljanje posla i djelovanje organizacije, prenosi i s menadžera na međuodnos sa zaposlenikom. To može biti korisna spoznaja, jer ujedno sugerira kako menadžersko ponašanje prema zaposleniku i potencijal za stvaranje dobrog međuodnosa mogu doći od individualnih osobina, koje su menadžerov stil života i izvan radnog mjesta. Zajedno gledano, ove osobine temelji su dobrog recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika, i potrebno ih je cijeniti i njegovati. Međutim, to nije uvijek tako.

Obzirom na razinu zadovoljstva radnim učinkom zaposlenika, menadžer može biti više ili manje sklon razvijanju prisnog odnosa sa tim zaposlenikom. Menadžer razvija pozitivno mišljenje i prihvaća sličnost sa onim zaposlenikom, koji posao izvršava u razinama iznad očekivanih, te koji se samostalno uključuje u dodatne aktivnosti, iako sam posao to od njega ne zahtjeva (Basu i Green, 1995.). Prema autorima, menadžer postaje opušten, ima povjerenja u takvog zaposlenika i percipira ga kao sposobnog i samoučinkovitog, što mu daje više vremena da se bavi ostalim zaposlenicima. Odnosno, vrijednost koju menadžer ostvaruje iz ovakvog međuodnosa sa prekomjerno angažiranim zaposlenikom, jest upravo „dobivanje na vremenu“ i prostoru za odmor, obzirom na sav doprinos dotičnog zaposlenika.

Menadžer može različito reagirati na obrasce ponašanja te stvoriti različitu sliku o pristupu zaposlenika. Naime, Deluga i Perry (1994.) navode kako zaposlenici mogu primjenjivati različite oblike laskavog ponašanja, koja utječu na ostavljanje dobrog dojma kod nadređene

osobe (engl. *ingratiation*). Slijedom toga, namjera zaposlenika je svidjeti se menadžeru i ostvariti pravo na određene povlastice i dobar tretman, a istraživanje autora je pokazalo pozitivnu povezanost ovog tipa ponašanja sa visokom kvalitetom recipročnosti međuodnosa sa menadžerom. Tako se može zaključiti da je i ocjena menadžera o zaposleniku i suradnji u pravilu visoka, obzirom na ukupnost visoke ocjene kompletnog međuodnosa. Odnosno, na perspektivu menadžera o zaposleniku i njihovom međuodnosu, može utjecati laskavo ponašanje zaposlenika i to na pozitivan način.

Osim vlastitog dobrog raspoloženja i optimistične perspektive koju menadžer donosi na radno mjesto, važan utjecajan čimbenik na perspektivu menadžera može biti raspoloženje pojedinog zaposlenika. Točnije, nadređena osoba može različito reagirati na emocije i raspoloženja koja, interakcijom, donose podređene osobe. Tee, Ashkanasy i Paulsen (2013.), dolaze do zaključka kako je povezanost ponašanja i stavova menadžera sa ponašanjima i stavovima svojih zaposlenika u pozitivnom odnosu. Suprotno, menadžeri koji su skloni osobinama poput izražajnog stresa ili anksioznosti, imaju veće sklonosti češće biti loše raspoloženi zbog interakcije s loše raspoloženim zaposlenicima, odnosno veći je rizik prenošenja negativnih emocija u odnos.

Rezultati ovog istraživanja autora važni su zato što objašnjavaju kako menadžer može upijati i proslijediti raspoloženja unutar recipročnog odnosa zaposlenika i sebe samog (Tee i sur., 2013.) Ukoliko je neki toksični zaposlenik narušio pozitivno raspoloženje menadžera, ono može utjecati na svijest menadžera, odnosno stvaranje negativne perspektive o tom odnosu, kakav vjerojatno želi izbjeći.

Temeljem prethodnih zaključaka o važnosti uloge menadžera u ostvarenju sklada dijade i svim prednostima sklada dijade s zaposlenikom, može se naći rješenje problema. Odnosno, trening i obrazovanje u kontekstu vodstva može se pokazati kao korisno, u smislu učenja kako kontrolirati vlastite emocije, kako ne upijati tuđe energije, te ostati pribran. Tako menadžer može ostati funkcionalan i objektivan čak i onda kada ima loš dan i loše vibracije oko sebe.

Autori ističu kako je prenosivost emocija logična i u drugom smjeru, sa vođe na ostale zaposlenike i suradnike, što konačno utječe na perspektivu pojedinih zaposlenika o takvom stavu menadžera te umanjuje njihov radni doprinos (Tee i sur., 2013.). Sažetije, može se izraziti slaganje s važnosti raspoloženja u međuodnosu, jer ugodna atmosfera i pozitivnost kod ljudi važan je antecedent zdrave organizacijske kulture i klime. Unatoč prethodnoj pretpostavci kako je vođa zapravo dominantniji i utjecajniji čimbenik na konačan ishod kvalitete i sklada

međuodnosa sa zaposlenikom, temeljem ove analize može se zaključiti kako je ranjivost i podlijeganje emocijama moguća kod oba sudionika u dijadi. Naime, vođa je naposlijetku također samo čovjek, koji osjeća i može biti nesvjesno povodljiv zbog suradnika (zaposlenika).

2.4. (Ne)usklađenost perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe

Nakon analize antecedenata različitih perspektiva sudionika u ovom recipročnom odnosu, te se perspektive mogu suočiti međusobno. Cilj ovog uparivanja gledišta (menadžer-zaposlenik) jest doći do zaključka kada se može postići uravnoteženost u istima, te kako se takva uravnoteženost (sklad) reflektira na poslovne rezultate pojedinca, ali i na organizacijske ciljeve. Detaljnije, cilj je postići poklapanje perspektiva (engl. *LMX congruence*), odnosno usklađivanje perspektiva oba sudionika simultano, o kvaliteti zajedničkog odnosa (Markham i sur. 2010.). Postoji nekoliko potencijalnih čimbenika (okolnosti), koje mogu posredovati pri suočavanju perspektiva i imati dodatan utjecaj na ukupnu ocjenu usklađenosti međuodnosa nadređene i podređene osobe.

Veliku ulogu u kreiranju perspektiva ima i osobnost (karakter) sudionika, što je uvijek dobro došlo analizirati u istraživanjima (Bernerth i sur., 2008.; Murphy i Ensher, 1999.). Kao razlog, autori navode činjenicu da je potrebno prethodno razumjeti kako razlike u karakteru utječu na oblikovanje kvalitetne razmjene u dijadi, da bi se moglo uopće pratiti kretanje dinamike razvoja takvog odnosa. Izražava se slaganje s ovom konstatacijom, obzirom da je stvaranje perspektive individualno između pojedinaca, dakle ovisi o individualnim doživljajima određenih situacija. Kako netko proživljava pojedine situacije, ovisi o karakteru i načinu funkcioniranja pojedine osobe općenito.

Kvaliteta dijade menadžera i zaposlenika usko je povezana s ocjenom ukupne (ne)usklađenosti perspektiva sudionika u toj dijadi (Sin i sur., 2009.; Markham, Yammarino, Murry i Palanski, 2010.; Graen i Schiemann, 1978.). Iz tog razloga, potrebno je započeti poglavlje povezivanjem ova dva aspekta recipročnosti odnosa menadžera i zaposlenika. Dijade, ocijenjene kao visokokvalitetne, u pravilu imaju veći stupanj usklađenosti perspektiva sudionika, nego što imaju dijade koje nisu ocjenjene kao visokokvalitetne. Dodatno, zaposlenici koji se nalaze u dijadi s visokim stupnjem međusobne usklađenosti perspektiva, bit će u grupama od povjerenja

menadžeru, dok za zaposlenike u dijadama s niskim stupnjem usklađenosti perspektiva vrijedi suprotno (Graen i Schiemann, 1978.).

Perspektive se mogu razlikovati obzirom na zaposlenikovo precjenjivanje (engl. *follower overestimation*) i podcjenjivanje (engl. *follower underestimation*) kvalitete odnosa (Cogliser, Schriesheim, Scandura i Gardner, 2009.). Temelj za razvoj teorije jest poklapanje sličnosti u perspektivama sudionika, Murphy i Ensher (1999.), prema kojem će sličnosti menadžera i zaposlenika (na privatnoj i poslovnoj osnovi) voditi većoj usklađenosti perspektiva i općenito suradnje sudionika na radnom mjestu. Cogliser i sur. (2009.) su jednostavnim, tabličnim prikazom objasnili kako se točno susreću perspektive sudionika u dijadi, te kakav rezultat slijedi iz uravnotežene (ne)usklađenosti perspektiva.

Tablica 2.4.1. *Usklađenost perspektiva menadžera i zaposlenika u recipročnom odnosu*

Perspektiva menadžera o međuodnosu sa zaposlenikom: Visoko	Zaposlenikovo podcjenjivanje	Visoka usklađenost perspektiva u recipročnom odnosu menadžera i zaposlenika
Nisko	Niska usklađenost perspektiva u recipročnom odnosu menadžera i zaposlenika	Zaposlenikovo precjenjivanje
	Nisko	Visoko

Perspektiva zaposlenika o međuodnosu s menadžerom

Izvor: Cogliser i sur. (2009.)

Iz Tablice 2.4.1. vidljivo je postojanje različitih tipova susretanja perspektiva sudionika, no pretpostavka je prilično jasna: obostrano dodijeljena visoka ocjena kvalitete i usklađenosti međuodnosa, rezultira boljim radnim učincima zaposlenika i većom predanošću u radu, nego što to može biti slučaj u obostrano nisko ocjenjenoj dijadi (Cogliser i sur., 2009; Schyns i Day, 2010.). Ova tablica će poslužiti pri samom zaključku rada, gdje će joj biti dodijeljene vrijednosti dobivene u rezultatima empirijskog istraživanja.

S jedne strane, zaposlenik podcjenjuje svoj odnos s menadžerom onda, kad doživljava odnos s menadžerom kao loše kvalitetan i neusklađen te kad smatra da je ocjena odnosa obostrano loša. Primjerice, ako zaposlenik ima slabu komunikaciju s menadžerom, isti može zaključiti kako je

i perspektiva menadžera o tom međuodnosu po pitanju kvalitete i međusobne usklađenosti na niskoj razini. Međutim, dovoljno je da menadžer ima visoko (optimistično) mišljenje o kvaliteti suradnje sa zaposlenikom (Murphy i Ensher, 1999.), da bi općeniti rezultat susretanja ovih dviju perspektiva bio opisan kao isključivo zaposlenikovo podcjenjivanje usklađenosti međuodnosa (Cogliser i sur., 2009.).

U skladu s podcjenjivanjem i precjenjivanjem samoga sebe, bilo kakav raspon može umanjiti činjenica da su zaposlenik i menadžer oboje savjesni. Deluga (1998.) u svojem istraživanju konstatira kako će savjesnost sudionika u dijadi doprinijeti većem stupnju usklađenosti recipročnog odnosa između te dvije osobe. Takvo poklapanje sudionika ujedno znači i usklađenost njihovih perspektiva u kontekstu vlastite i tuđe uloge na radnom mjestu, više svrhe prilikom rada i odgovorno ponašanje. Savjesni sudionici gledaju kritički jedni druge u pozitivnom svijetlu, te prepoznaju jedan u drugom oslonac i shvaćaju pojam međusobne ovisnosti pri postizanju ciljeva. Sve ove vrline pomažu u rastu kvalitete tog međuodnosa, te poželjnog ponašanja u kontekstu razvoja organizacije u cijelosti (Deluga, 1998.).

S druge strane, zaposlenikovo precjenjivanje usklađenosti odnosa sa menadžerom vidi se u trenucima kada isti ocjenjuje odnos stupnjem visoke usklađenosti i slaganja sa menadžerom, dok s druge strane, menadžer taj isti odnos ocjenjuje pesimističnije i ocjenjuje usklađenost sa zaposlenikom nižim stupnjem (Cogliser i sur., 2009.). Do ovakvih slučajeva može doći zbog manjka komunikacije, odnosno nezainteresiranosti zaposlenika da redovito traži povratnu informaciju o vlastitoj učinkovitosti, od menadžera (Schyns i Day, 2010.). Zato se treba poticati jednako posvećivanje svakom novom zaposleniku na jedinstven način, kako bi kroz određeno vrijeme uspješno ušao u grupu blisku menadžeru i zaslužio sve povlastice za svoj bolji radni učinak, koje mu nosi takva pozicija (Murphy i Ensher, 1999.).

Slijedom svoje teorije o svjesnom i nesvjesnom negativnom ponašanju zaposlenika u odnosu prema menadžeru, Deluga i Perry (1994.) kao rješenje problema predlažu da se potiče ili zahtjeva izražavanje stavova i kritika upućenih menadžeru, te da se iznose ideje koje mogu bolje riješiti neki problem, čak i ako su te ideje kvalitetnije od ideja nadređene osobe. Autori ističu kako takav pristup može poboljšati radne performanse u dužem roku, obzirom da bi zaposlenici bili iskreni i predlagali konkretne (potencijalno i učinkovite), u slučaju kada ih se ohrabruje da se izraze bez ustručavanja. U skladu s mislima, Jaussi i Dionne (2004.), zaključuju kako je zadatak vođe kontinuirano poticati zaposlenike na intelektualno razmišljanje i na intenzivno pronalaženje rješenja problema otvorenim predlaganjem ideja.

Kahn (1990.) objašnjava sukob (nesklad) perspektiva, obzirom da u nepreklapanju perspektiva dolazi do niže kvalitete recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika. Kahn (1990.) izlaže kako je visoka ocjena odnosa sa menadžerske strane i niska sa zaposlenikove strane, uzrokovana time što je menadžer ocjenjivao efikasnost zaposlenika i zadatke koje zaposlenik ispunjava. S druge strane, zaposlenik je ocjenjivao vlastiti osjećaj prilikom obavljanja posla, koji se, prema njegovom mišljenju, sveo na puko obavljanje posla u korist menadžeru, a koje ga osobno ne ispunjava. Obrnuto, niska ocijenjenost sa menadžerske strane, a visoka sa zaposlenikove, znači da je perspektiva zaposlenika pozitivna na temelju osobnog dojma da dobro radi svoj posao i da je zadovoljan, a sa menadžerske strane je to potpuno transakcijski odnos, s ciljem ispunjavanja obaveza (Kahn, 1990.).

Naposljetku, kako bi se razumio okvir poželjnih uvjeta za postizanje što većeg stupnja usklađenosti perspektiva sudionika u ovoj dijadi, bitno je povezati intenzitet slaganja menadžera i zaposlenika sa protokom vremena. Faze protoka vremena definirali su Graen i Uhl-Bien (1995.), te se zajednički nazivaju životnim ciklusom kvalitete odnosa menadžera i zaposlenika (engl. *cycle of leadership relationship maturity*). Tako postoje: (1) faza „stranaca" (engl. „*stranger*"), (2) faza „poznanstva" (engl. „*acquaintance*") i (3) faza „zrelog partnerstva" (engl. „*maturity partnership*"), a upravo faza „zrelog partnerstva" nosi najviše prednosti u kontekstu sklada između pogleda oba sudionika na zajednički međuodnos.

Graen i Uhl-Bien (1995.) su pretpostavili kako je faza „stranaca" početak u kojem razmjene između menadžera i zaposlenika gotovo i nema. Pritom vođa postavlja očekivanja glede obavljanja radnih zadataka zaposlenika, a zaposlenik odrađuje svoje radne zadatke. Poštovanje i povjerenje u ovoj fazi životnog ciklusa su u izgradnji. Slijedi faza „poznanstva", gdje je iskazana veća razina suradnje i socijalne interakcije nego u prethodnoj fazi, nastupa manje strukturiran odnos, a više partnerski. Ova faza objašnjava progresivan rast kvalitete odnosa obzirom na staž suradnje. Naposljetku, faza „zrelog partnerstva" je prva naznaka visoke kvalitete recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika, a očituje se kroz stanje visokog poštovanja, povjerenja, visoke međusobne odgovornosti. Zrelo partnerstvo uključuje i formiranje prijateljstava. (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

U slaganju sa zaključcima ovog modela, izvjesno je kako je upravo faza „zrelog partnerstva" ona u kojoj vođa pruža maksimalno povjerenje u zaposlenika, poštuje ga i otvara mu mogućnost da bude samostalan i da napreduje, pri čemu zaposlenik zauzvrat radi više i zadovoljan je. Zauzvrat, zaposlenik poštuje obaveze koje su mu povjerene i izvršava ih s poštovanjem i višim, partnerskim ciljevima. Model se može prenijeti i na stvarnost, jer je jasno kako svaki poslovni

odnosima svoje faze izgradnje i interaktivnosti. Dodatno, može se primijetiti kako se dimenzije zajedničkih interesa ponavljaju, prema Graen i Uhl-Bien (1995.) i ponovno prema Uhl-Bien i Maslyn (2000.), te se time daje na važnosti pojmu zajedništva, kao glavne odrednice uspješnog recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika.

Dodatno u zaključku, doprinos proučavanja ljudskog načina percipiranja, doživljavanja i proživljavanja iskustava na poslu izuzetno je značajan za sklad recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe. Razmjeri dobre suradnje menadžera i pripadajućeg zaposlenika mogu biti dalekosežni, ako se ovaj međuodnos njeguje i ako ga se obogaćuje kontinuirano i obostrano. Uvidom u literaturu korištenu za pisanje ovog diplomskog rada, izvjesno je kako je vremenom porasla svijest menadžera o koristima skladnog odnosa sa zaposlenikom. Organizacijska klima i vrijednosti koje se u organizaciji njeguju, naposljetku privlače i nove zaposlenike, te poboljšavaju reputaciju cijele organizacije, time i nadležnog menadžera.

Slaganje s ovom tvrdnjom može se sa sigurnošću poduprijeti, temeljem prethodne analize perspektive zaposlenika o važnosti skladnog odnosa sa menadžerom. U današnje vrijeme rijetki su zaposlenici koji se zadovoljavaju minimalnim radnim uvjetima, a redovito se može čuti kako je korektno vodstvo, partnerski odnos sa suradnicima, mogućnost učenja i karijernog napretka te općenita atmosfera, važniji čimbenik zadovoljstva zaposlenika nego ga čini sama plaća. Odgovornost za velik dio ovih antecedenata zadovoljnog i time potencijalno radno angažiranog zaposlenika, ima upravo nadređena osoba. Ona je ovdje kako bi pružila poticaj, informirala zaposlenika, smanjila distancu moći, nagledala i kako bi pokušala iz njega izgraditi kvalitetnog partnera.

Konačno, perspektive oba sudionika imaju širok raspon mogućih čimbenika njihovog formiranja i prirode. Zanimljivo je promatrati kako stupanj usklađenosti tih perspektiva (i slaganje menadžera i zaposlenika na više razina) može objasniti ponašanje sudionika, poput radnog učinka zaposlenika, ili odlaska s radnog mjesta. Isto tako, vođa može naučiti identificirati „crvena svijetla“ i znakove upozorenja, koji upućuju primjerice na nezadovoljstvo zaposlenika ili zaposlenikovo izbjegavanje sukoba. Zainteresirani menadžer, koji se može uvesti u ulogu zaposlenika i pogledati situaciju iz obje perspektive, znat će što promijeniti u svojem pristupu prema podređenoj osobi, kako bi povećao produktivnost dotične.

Sljedeće poglavlje detaljno analizira pojam, oblike i antecedente radne angažiranosti, te je važan uvod u stavljanje razine radne angažiranosti u odnos sa usklađenosti perspektiva sudionika u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe.

3. Radna angažiranost kao stav prema poslu

3.1. Pojmovno određenje i definicija radne angažiranosti

Nema jedinstvene definicije u postojećoj literaturi, koja bi opisala pojam radne angažiranosti pojedinog zaposlenika. Interes o doprinosima zadovoljavajuće razine radne angažiranosti u organizacijama sve je veći. Različite interpretacije autora uglavnom promatraju razine radne angažiranosti kroz reakciju zaposlenika na stupanj ostvarenja pozitivnih dojmova ili kroz stav zaposlenika na radnom mjestu.

Tako Robinson, Perryman i Hayday (2004.) pružaju općenitu definiciju radne angažiranosti kao „pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji i njezinim vrijednostima." Angažirani zaposlenik, prema Robinson i sur. (2004.) „svjestan je konteksta organizacije, te surađuje s kolegama na vlastitim poslovima, kako bi doprinio ukupnom uspjehu organizacije". Ovakvo određenje radne angažiranosti osvještava njezinu ulogu u poslovnim rezultatima organizacije, odnosno njezin kontekst stavljen je u ekonomski kontekst (Robertson, Jansen Birch i Cooper, 2012.), prije nego u psihološki i emocionalni.

Poslodavcima i organizacijama najvažniji je upravo ekonomski i profitabilni pogled na radnu angažiranost zaposlenika, jer ona jasno donosi i bolje veći uspjeh organizacije (Robertson i sur., 2012.). U ovom radu ipak, objasnit će se i ostale definicije, aspekti i mogući pojavni oblici radne angažiranosti, obzirom da je za visoku radnu angažiranost potreban niz pozitivnih okolnosti i iskustava na radnom mjestu, te njezinu kompleksnost nije moguće pojednostaviti.

Primjerice Kahn (1990.), pojmu radne angažiranosti suprotstavlja pojam radne neangažiranosti, kako bi povukao jasnu granicu između angažiranosti na radnom mjestu, i one koja to nije. Sukladno s teorijom, postoje radno angažirani i radno neangažirani zaposlenici. Pritom promjena razine radne angažiranosti kod radno angažiranog zaposlenika (engl. *personal engagement*) ovisit će o razini u kojoj je isti voljan unijeti se psihički, fizički i emocionalno u radni zadatak (engl. *„self-in-role" process*). Dodatno, zaposlenik je to angažiraniji, što dobiva više radnih resursa i potporu od strane menadžera ili organizacije (Saks, 2006.).

Suprotno angažiranosti na poslu, zaposlenik može svojevoljno odlučiti unijeti se manje aktivno u svoju ulogu na radnom mjestu (također u psihičkom, fizičkom ili emocionalnom smislu) te time biti smatran radno neangažiranim (engl. *personal disengagement*) u odnosu na pretpostavljenu razinu angažiranosti za to radno mjesto (Kahn, 1990.). Općenito, ako

organizacija (menadžer) pruža oskudne resurse i prilike svojem zaposleniku, zaposlenik nema težnje u samoostvarenju i samoučinkovitosti, te smanjuje razinu radne angažiranosti (Saks, 2006.)

Važnost komponenata izgrađivanja radno (ne)angažiranog zaposlenika (psihičke, fizičke i emocionalne komponente) naglasio je i Saks (2006.), koji radnu angažiranost objašnjava pomoću teorije socijalne razmjene (engl. *social exchange theory, SET*). Ova teorija u središte opisa stavlja ulogu recipročne razmjene (interakcije) između sudionika, koji jedni o drugima ovise. Prema Saksu (2006.), razina primljenih pozitivnih iskustava u obliku psihičkih, fizičkih i emocionalnih resursa (ulaganja), zaposleniku su poticaj da organizaciji vrati uložene napore u njegov napredak i zadovoljstvo na radnom mjestu. Odnosno, isti će biti voljan odužiti se organizaciji ili menadžeru, temeljem povećanja vlastitog radnog učinka. Na taj način, zaposlenik vraća napor menadžera ili organizacije u kontekstu veće razine vlastite radne angažiranosti, odnos je recipročan, ili se može zaključiti kako je razmjena obostrana i probitačna za uspjeh sudionika, ali i organizacije.

Može se povezati kako je teorija socijalne razmjene bliska klasičnoj definiciji recipročnosti odnosa nadređene i podređene osobe na radnom mjestu, a čija kvaliteta ima za posljedicu upravo pomak razine radnog angažmana podređene osobe i korisnih doprinosa koji pritom slijede za kompletnu organizaciju. Saks (2006.) također zaključuje kako radno angažirani zaposlenici imaju visokokvalitetan odnos sa njima nadređenom osobom. U široj slici, jasno je kako zaposlenici, pokazivanjem veće angažiranosti u svojoj ulozi na poslu, reagiraju i na doživljena pozitivna iskustva s organizacijom u kojoj rade.

Stajalište kako razinu angažiranosti na radnom mjestu pojedinac razvija sukladno s ciljevima organizacije u kojoj radi, navodi Anitha (2013.). Definicija je podržana i naglaskom na pozitivan stav i pogled zaposlenika na vlastiti posao, te postavljanjem pitanja o tome kolika je razina pozitivnih osjećaja (engl. *organisational commitment*), koji vežu zaposlenika za radno mjesto. Odnosno, uspješnost na radnom mjestu (engl. *employee performance*) je „financijski ili nefinancijski rezultat pojedinca na radnom mjestu, koji je izravno povezan sa općenitim uspjehom organizacije“ (Anitha, 2013.). Teorija tako povezuje pojmove predanosti organizaciji i stava zaposlenika o poslu, kao kombinacije uvjeta za moguće pokretanje zaposlenika u vlastitoj ulozi na poslu.

U kontrastu s ovom teorijom, Saks (2006.) je mišljenja kako se pojam predanosti organizaciji i identificiranje pojedinaca sa organizacijskim ciljevima ipak razlikuje od pojma radne

angažiranosti zaposlenika, pri čemu autor ističe kako radna angažiranost nije stav, već „stupanj do kojeg pojedinac pridaje pažnju poslu i uživljen je u svoju ulogu na poslu.“ Macey i Schneider (2008.) taj stupanj dodatno opisuju kao „ponašanja koja su iznad tipičnih, uobičajenih, običnih ili očekivanih.“

I dalje u duhu promatranja radne angažiranosti kao „neovisnog, dosljednog, proaktivnog, pozitivnog, upotpunjujućeg, afektivno-kognitivnog i motivacijsko-psihološkog osjećaja vezanog uz posao“ (Yalabik, Popaitoon, Chowne i Rayton, 2013.), izvode se pojmovi zadovoljstva poslom kao osjećaj ispunjenosti na radnom mjestu (engl. *job satisfaction*), radna uspješnost zaposlenika (engl. *employee performance*) i emocionalna povezanost zaposlenika sa organizacijom, odnosno predanost istoj (engl. *affective organisational commitment*).

Ulogu posrednika između ova tri elementa ima upravo radna angažiranost. Uzročno – posljedične kombinacije veza elemenata mogu pokazati ulogu radne angažiranosti u smjeru razvitka karijere zaposlenika, te iznad toga, dokazuju ulogu u konačnom uspjehu poduzeća (Yalabik i sur., 2013.). Primjerice, s jedne strane, zadovoljstvo poslom ima pozitivan utjecaj na razinu radnog angažmana (Pološki Vokić i Hernaus, 2015.) zbog oslobađajućeg osjećaja povezanog s osjećajem ispunjenja na radnom mjestu. S druge strane, radna angažiranost ima utjecaj upravo na variranje razine zadovoljstva zaposlenika poslom (Saks, 2006.).

Naposljetku, dimenzije radne angažiranosti su također jedan od načina pomoću kojeg se može jasnije opisati pojam angažiranosti pojedinca na radnom mjestu. Naime, Schaufeli, Bakker i Salanova (2006.), pri svojem definiranju radne angažiranosti navode pozitivne osjećaje: energičnost (engl. *vigour*), predanost (engl. *dedication*) i uživljenost (engl. *absorption*), kao karakteristike koje opisuju pozitivan stav zaposlenika, odnosno, osobe koje su energične, uživljene i predane u poslu – radno su angažirani zaposlenici. Dimenzije radne angažiranosti bit će detaljnije objašnjene u sljedećem potpoglavlju.

Temeljem iznesenih stajališta, treba prokomentirati kako odgovor o tome što je radna angažiranost nikako ne može biti jednoznačan. Ovu zaključnu karakteristiku treba uzeti u obzir pri stavljanju radne angažiranosti u odnos s drugim varijablama. Bez obzira na to s kojeg se aspekta proučava, svim pojavnim oblicima pritom je zajedničko karakteriziranje radne angažiranosti kao „poželjnog stanja koje ima organizacijsku svrhu, te se sastoji od uključenosti, predanosti, strastvenosti, entuzijazma, usmjerenog truda i energije“ (Macey i Schneider, 2008.). Za potrebe ovog diplomskog rada, radna angažiranost promatrat će se kao stav zaposlenika

prema vlastitim radnim zadacima (poslu), uključujući sve intrinzične doživljaje koje zaposlenik proživljava na radnom mjestu.

Unatoč različitostima u definiranju samog pojma, svim autorima zajedničko jest mišljenje da je radna angažiranost zaposlenika moguća odrednica radne uspješnosti pojedinca (Yalabik i sur., 2013.), ukupnog uspjeha organizacije, te konkurentske prednosti (Macey i Schneider, 2008.). Iz tog razloga treba pružiti posebnu pozornost pojavnim oblicima i dimenzijama kroz koje se radna angažiranost izražava, kako bi se ista mogla pravovremeno korigirati i kako bi se njezine prednosti i doprinosi mogli iskoristiti u dizajniranju poslovanja, radnih mjesta i planiranju na svim razinama organizacije. Odnosno, radni prostor, koji je dizajniran kako bi omogućio sigurnost, uključenost pojedinaca u rad i promicanje dobrobiti i napretka zaposlenika, za sobom potencijalno donosi visoke razine radne angažiranosti pojedinaca (Maslach i sur., 2001.).

3.2. Obilježja i dimenzije radne angažiranosti

Obilježja radne angažiranosti su jedinstvene značajke ili osobine radne angažiranosti. Radna angažiranost tako nije vezana uz jednu osobu, jedan specifičan događaj ili specifično vrijeme trajanja, već je stanje svijesti, emocija i psihe koje se zadržava dulje vrijeme i obilježava aktivnost pojedinca (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006.), u ovom kontekstu na radnome mjestu. Saks (2006.) pritom naglašava razliku između radne angažiranosti kao stava i ponašanja pojedinca prema poslu, te radne angažiranosti kao stava i ponašanja pojedinca prema organizaciji.

Postoji razlika između radne angažiranosti u okviru vlastitih radnih zadataka (engl. *work engagement*) te radne angažiranosti u okviru organizacijskih ciljeva (engl. *organisational engagement*) (Saks, 2006.). Tako radna angažiranost kao stav o poslu može imati obilježja angažiranosti pojedinca u smislu predanosti i ponosa na rad u cjelokupnoj organizaciji, ali i povezanosti pojedinca sa organizacijskim ciljevima.

U širem pogledu na važnost same komunikacije u organizaciji, Anitha (2013.) zaključuje kako je smisleno organizirana radna okolina zaposlenika općenito ključna odrednica radne angažiranosti. Obzirom da se ovaj diplomski rad zasniva na promatranju individualne radne angažiranosti zaposlenika koji rade u različitim organizacijama, neće biti detaljno razrađivan koncept predanosti organizaciji niti radna angažiranost u odnosu zaposlenika i organizacije.

Macey i Schneider (2008.) navode kako radna angažiranost općenito ima obilježje višeznačnosti. Tako se može pojaviti u tri oblika: (1) psihički, kao stav prema poslu (engl. *state engagement*), (2) kao konkretno ponašanje na radnom mjestu (engl. *behavioral engagement*) i (3) kao općenita pozitivna percepcija okoline i posla (engl. *trait engagement*). Pritom svaki pojavni oblik ima individualne aspekte i karakteristike radne angažiranosti. Robertson i sur. (2012.), nazvali su ovaj sklop svojevrsnim „kišobranom“ , koji pokriva različite oblike radne angažiranosti, i njihova različita obilježja.

Najveća je važnost pretpostavljena određenju radne angažiranosti kao stavu pojedinca prema vlastitom poslu, te se objašnjava kroz dojmove zaposlenika i njihove osjećaje vezano uz radno mjesto (Macey i Schneider, 2008.). Očituje se kroz: zadovoljstvo poslom, psihičku snagu (engl. *psychological empowerment*), osjećaj uključenosti u posao, predanost i emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom. Autori naglašavaju kako se pomoću mjerenja ovih aspekata radne angažiranosti, može procijeniti i razina radne angažiranosti.

Radna angažiranost kao stav prema poslu, može se očitati iz razine zadovoljstva poslom. Pritom je potreban uvjet da se zadovoljstvo poslom oslanja na osjećaje koji kompletiraju ukupno pozitivno iskustvo o poslu. Tako zadovoljstvo poslom znači imati osjećaje poput entuzijazma, sreće i energije direktno pri obavljanju radnih zadataka (Macey i Schneider, 2008.). Da bi zaposlenik bio zadovoljan poslom i radno angažiran, treba imati pozitivno mišljenje o karakteristikama posla, kao i pozitivna iskustva s obavljanjem istog (Saks, 2006.; Yalabik i sur., 2013.).

Sljedeći bitan dio radne angažiranosti kao stava o poslu, jest predanost organizaciji i njezinim ciljevima (Yalabik i sur., 2013.). Ona je mjera radne angažiranosti onda, kada se zaposlenik identificira kao dio organizacije, ponosan je član i želi činiti dobro za organizaciju, počevši od iznadprosječnog truda oko vlastitih radnih zadataka. Isto tako, uključenost u posao podrazumijeva predanost i radnu angažiranost oko pojedinih radnih zadataka, odnosno biti psihički prisutan i koncentriran na poslu. Naposljetku, psihička snaga zaposlenika formira se na temelju svijesti o vlastitoj samoučinkovitosti i samokontroli u radnom okruženju, a koja je pozitivan utjecaj na radnu angažiranost. Pritom vrijedi, kako je zaposlenik koji je radno angažiran u kontekstu organizacije općenito, gotovo sigurno visoko angažiran i oko svoje uloge na radnom mjestu (Saks, 2006.)

Temeljem četiri moguća aspekta radne angažiranosti (u vidu stava prema poslu), može se zaključiti kako je ona u ovom pogledu sklop isprepletenih složenih psihičkih proživljavanja i

osjećaja, koji se jedan na drugog nastavljaju. U skladu s time, Macey i Schneider (2008.), u aspekte radne angažiranosti dodaju još i ukupna pozitivna osjećanja vezano uz posao (engl. *positive affectivity*). Ona uključuju emocije poput: entuzijazma, gorljivosti, udubljenosti, energičnosti, upornosti i ponosa, a sada je već izvjesno kako vode većoj ukupnoj volji za obavljanje radnih zadataka (većoj radnoj angažiranosti).

Konkretno angažirano ponašanje zaposlenika na poslu (engl. *behavioral engagement*) uključuje fizički trud i jednostavan je pokazatelj aktivnosti zaposlenika (Macey i Schneider, 2008). Pritom pojedinac na radnom mjestu iskazuje svoj potencijal kroz izdvajanje dodatnog vremena za radne zadatke, dodatne energije i truda, kao i kroz demonstriranje dodatne inicijative. Produktivnost pojedinog zaposlenika i radni rezultati, djelovanje su vidljivo okolini, a iskazuju se kroz ponašanje pojedinca proaktivno, kreativno i inovativno, što znači ostvarenje razine radnog angažmana veće od očekivane ili zahtijevane razine.

Naposljetku, radna angažiranost može se proučavati i kao pozitivno doživljavanje okoline i posla. Odnosno, pojedinac djeluje na temelju svojih aspiracija, svjestan je organizacijskih zahtjeva ili očekivanja od njega, otvoren je za nove izazove, te je dosljedan u obavljanju istih jer ga to ispunjava i u tome vidi višu svrhu od pukog obavljanja vlastitog posla (Macey i Schneider, 2008.). U tom slučaju veće razine radne angažiranosti postižu se temeljem vlastitog pozitivnog pogleda na svijet, kojeg osoba kreira na temelju osobina i karaktera, a ne isključivo u okviru posla.

Može se reći kako je visoka razina radne angažiranosti, kao stava prema poslu, sklop triju međusobno kombinirana pojavna oblika (prema Macey i Schneider, 2008.), uz osobne, organizacijske i druge čimbenike. Tako prilagodljivost i pozitivan pogled na svijet vode ka pozitivnim osjećajima i svijesti zaposlenika o doprinosu vlastite uloge organizaciji. Pozitivna iskustva i poimanje vlastite vrijednosti poželjna su osnova za razvitak konkretnog fizičkog energičnijeg, samoinicijativnog obavljanja zadataka na radnom mjestu, a koje se ističe u odnosu na pretpostavljenu razinu aktivnosti u opisu i zahtjevima posla. Sve zajedno je na poslodavcima da uoče, te da pravovremeno reagiraju u procesu stvaranja i oblikovanja željenog ponašanja svojih zaposlenika, u svrhu promicanja radne angažiranosti istih, i posljedično, rezultata poslovanja.

Dimenzije radne angažiranosti (Kahn, 1990.), su psihološka stanja, odnosno „iskustva, čije prisustvo pozitivno utječe na razinu radne angažiranosti zaposlenika, no ukoliko ih nema, utjecat će na pojedince tako da će radna angažiranost izostati.“ Prema ovoj definiciji, može se

zaključiti kako su dimenzije radne angažiranosti osjećaji, stanja ili dojmovi koji nisu izravni antecedenti radne angažiranosti, ali su važna psihološka podloga za njihovo formiranje. Povezanost dimenzija i antecedenata radne angažiranosti objasnit će se u sljedećem potpoglavlju.

Kahn (1990.) svoje tumačenje objašnjava temeljem analize tri psihološka stanja, koja mogu biti prisutna kod pojedinca:

- smisao ili svrha radnog zadatka (engl. *meaningfulness*),
- dostupnost resursa (engl. *availability*) i
- sigurnost pri obavljanju posla (engl. *safety*).

Zaposlenici ostvaruju veću razinu radne angažiranosti onda kada je smisao i rezultat radnog zadatka zadovoljavajuće blizu razine njihove uložene energije u ispunjavanju istog, odnosno kada obavljanje radnog zadatka donosi smisao i svrhu (Kahn, 1990.). Pritom, pojedinac očekuje biti cijenjen, njegovan i zauzvrat dobiti neki oblik koristi, primjerice nagradu, pohvalu ili beneficiju, za koji smatra da je ekvivalentan njegovoj angažiranosti na poslu. Time je svrhovitost radnog zadatka uzrok veće radne angažiranosti, a pojedinac je zato predan i odan organizaciji (Schaufeli i Bakker, 2004.).

Dimenzijom sigurnosti, Kahn (1990.), pretpostavlja kako je zaposlenik voljan biti radno angažiran u pravome smislu onda kada su elementi (poput stilova vodstva i organizacijskih normi) uhodani, sigurni i stabilni, bez predstavljanja prijetnje, osude ili straha od loših posljedica po osobu. Naposljetku, dimenzija koja se poziva na dostupnost, zaposleniku znači potrebne psihičke, fizičke i emocionalne resurse koji bi ga motivirali na aktivaciju na radnom mjestu i izvršavanje obaveza u razini većoj od očekivane.

Sve tri dimenzije (Kahn, 1990.) navode organizacije na razmišljanje o dizajniranju posla na takav način, da poslovi budu koncentrirani na razvoj ljudskog kapitala, prije nego na mehanizme kontrole, norme i hijerarhijske principe (Schaufeli i Salanova, 2008.). Zaposlenik od kojeg se očekuje veća razina radne angažiranosti, treba moći ostvariti svoje osobne preferencije i težnje (vezano uz radno mjesto) te ih i konkretno treba moći upotrijebiti pri radu. Sažetije, tri psihološka stanja (dimenzije) u kombinaciji daju podlogu za susretanje unutarnjih težnji zaposlenika (za sigurnošću, dostupnosti i svrhovitošću) sa uvjetima i zahtjevima radnog mjesta. Ako poklapanje djeluje psihički, fizički i emocionalno upotpunjujuće za zaposlenika, on pokazuje veću radnu angažiranost. Nit vodilja u postizanju željenih ponašanja (primjerice

proaktivnosti i inovativnosti) kod zaposlenika dakle, može biti rad na realizaciji bilo koje dimenzije u korist zaposlenika.

Organizacija koja želi biti uspješna, trebala bi razumjeti koliko je važno imati zaposlenike koji su energični, predani i uživljeni u posao koji rade (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006.). Tako se pomoću ove tri dimenzije može opisati radno angažirani pojedinac, odnosno priljev velike količine pozitivnih dimenzija preduvjet je visoke razine radne angažiranosti zaposlenika, jednako kao i kod psiholoških stanja koje je naveo Kahn (1990.).

Energičnost jest "visoka razina energije i mentalne ustrajnosti tijekom rada, volja za ulaganjem truda u rad te upornost pri suočavanju s poteškoćama" (Schaufeli i sur., 2006.). Iz prethodne analize dimenzija i psiholoških stanja, jasno je da je zaposlenik energičan onda kada mu posao pruža uvjete da se istakne, priliku da se njegov trud vidi, te prostor da izrazi svoje aspiracije i prenese ih u konkretan rad. Predanost, slično, zahtjeva prethodnu potvrdu o značajnosti obavljanja posla, da bi zaposlenik uopće bio posvećen poslu i izazvan radno se angažirati. Uživljenost u posao može se smatrati oblikom radoholičarstva, iako je izazvano preduvjetima koji su potrebni da bi se zaposlenik udubio u radni zadatak. To je tipična karakteristika radne angažiranosti, obzirom da ona nije dio osobnosti, već dolazi kao posljedica prethodnih doživljaja, percepcija i čimbenika iz okoline.

Upravo na temelju ove tri dimenzije (energičnost, predanost i uživljenost), vrši se mjerenje radne angažiranosti korištenjem Utrechtove ljestvice za mjerenje radne angažiranosti (engl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES*). Prema Schaufeli i sur. (2006.), postoji verzija koja koristi devet čestica (pitanja u kontekstu ovih dimenzija), a koja pokazuje visoku međusobnu povezanost dimenzija i pouzdano koristi za utvrđivanje razine angažiranosti zaposlenika pri radu. Upravo verzija Utrechtove skale od devet čestica poslužit će kao mjerni instrument u ovom diplomskom radu, pri čemu će kasnije biti detaljnije opisan način njezina korištenja.

Maslach, Schaufeli, i Leiter (2001.) objašnjavaju radnu angažiranost na temelju tri pozitivne dimenzije prema Schaufeli i sur. (2006.), i njima tri suprotstavljene (negativne) dimenzije. Zanimljiv pristup autora pozicionira pojmove negativne i suprotne pojmovima energičnosti, uživljenosti i predanosti (na radnom mjestu) u okvir teorije izgaranja na poslu (engl. *burnout*). Izgaranje na poslu je oblik stresa, a kao aktualna tema u današnjem dinamičnom okruženju, naziva se "psihičkim sindromom kao odgovorom pojedinca na kronične interpersonalne stresore na poslu" (Maslach i sur., 2001.).

Prilikom proživljavanja stresa na poslu, pojavljuju se negativni osjećaji koji utječu na smanjenje razine radne angažiranosti poput: iscrpljenosti (engl. *exhaustion*), osjećaja neučinkovitosti vezano uz posao (engl. *inefficacy; lack of professional efficacy*) i osjećaja odbojnosti prema poslu (engl. *cynism*). Ovi osjećaji i stavovi smanjuju produktivnost, odnosno radnu uspješnost, koji oboje proizlaze iz veće razine angažiranosti na radnom mjestu. Autori dodaju kako je radna angažiranost mjerena Utrechtovom ljestvicom negativno povezana sa izgaranjem na poslu, čime podupiru konstataciju o suprotnosti.

U zaključku potpoglavlja, važno je istaknuti veliku značajnost uloge menadžera i autoriteta u organizaciji. Nužno je da isti razumiju vrijednosti ljudskog kapitala, te da svoje stilove vodstva usredotoče na izgradnju kvalitetnog odnosa sa zaposlenicima. Teoretski, moguće je postići radnu angažiranost zaposlenika u obliku njegovih ponašanja, pozitivnih stavova i općenito pozitivnih osjećaja vezanih uz posao. U praksi, radna angažiranost ne može se dogoditi sama od sebe, već je dio spontanog ili promišljenog ponašanja pojedinca - potaknutog različitim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Oni se nazivaju antecedenti, a detaljnije su opisani u idućem potpoglavlju.

3.3. Pregled antecedenata radne angažiranosti

Moguće je nenamjerno zamijeniti pojam radne angažiranosti s pojmom radoholičnosti (engl. *workaholism*) (Bakker i sur., 2008.). Razlika je u tome što je radna angažiranost potaknuta intrinzičnim motivatorima koji potiču na rad, te uvjetima na poslu i okolini, dok je radoholičar onaj koji ne može kontrolirati svoju potrebu i želju za radom (već je takav po svojoj prirodi). Menadžeru (organizaciji) treba biti od ključne važnosti koji su to pokretači određenih ponašanja kod podređenih zaposlenika, kako bi se moglo pravovremeno reagirati i poboljšati radnu učinkovitost. Sažeto, antecedenti mogu biti poslovne i osobne prirode (Bakker i sur., 2008.)

Dakle, radna angažiranost nije nešto što je urođeno, niti je obrazac koji se može naučiti i slijediti, ne događa se sama po sebi, već je posljedica brojnih čimbenika i prethodnih pojava (engl. *antecedents*). Antecedenti predstavljaju uzročnike promatranih događaja koji slijede, ili u ovom slučaju, predstavljaju moguće utjecaje na razinu radne angažiranosti kod zaposlenika. Bitno je još napomenuti da su antecedenti različitog utjecaja, ovisno o tome u kojem se kontekstu analizira radna angažiranost (zaposlenik ili organizacija, grupa ili pojedinačna dijada) (Saks, 2006.).

Tako Schaufeli i Salanova (2008.), konstatiraju kako je radna angažiranost pozitivno povezana sa iskustvima (resursima) potrebnima za obavljanje posla (engl. *job resources*), zatim s pozitivnim iskustvima koje zaposlenik prenosi s posla u svoj dom, te sa samoučinkovitosti. Resursi i uvjeti za obavljanje posla imaju poticajnu ulogu u radu pojedinca, primjerice jasnoća oko zahtjeva posla, fleksibilnost u radu, mogućnost učenja, napretka i treninga (Schaufeli i Salanova, 2008.). Karakteristikama radnih zadataka (engl. *task characteristics*) bavio se i Kahn (1990.). Prema autoru, izazovnost posla, mogućnost razvijanja kreativnosti i samostalnost, te također jasnoća radnih zadataka i ciljeva, antecedenti su radne angažiranosti, te su izvor motiviranja zaposlenika na rad zbog svoje dimenzije svrhovitosti.

U skladu s osobinama posla, postoji i pozitivna povezanost angažiranosti zaposlenika sa beneficijama koje zaposlenik prima u kontekstu svoje uloge (engl. *role benefits*) (Kahn, 1990; Načinović Braje i Kušen, 2016.; Saks, 2006.). Beneficije su neizravni materijalni dio sustava nagrađivanja organizacije, a koji služi kako bi zaposlenicima pružio pogodnosti tijekom radnog vremena ili nakon njega, te se razlikuju između organizacija (Načinović Braje i Kušen, 2016.). U provedenom istraživanju autora, koje se bavilo ispitivanjem odnosa radne angažiranosti i beneficija zaposlenika, rezultati su pokazali da će zaposlenik biti angažiraniji u okviru svoje uloge na poslu onda kada je zadovoljan nagradama koje dobiva zauzvrat.

Izgledno je da su dodatne pogodnosti i jasna informiranost o njihovoj politici važan preduvjet, koji će potaknuti zaposlenika na predaniji rad. Odnosno, zaposlenik će biti angažiraniji na poslu na kojem se osjeća cijenjeno, prepoznato i nagrađivano za svoj trud u vidu radnih obaveza i doprinosa organizaciji (Kahn, 1990.). Prema tome, skupina pozitivnih iskustava vezano uz beneficije i politike organizacije općenito, odrazit će višu razinu radne angažiranosti zaposlenika, a zbog prethodnog zadovoljavanja psiholoških dimenzija svrhovitosti i sigurnosti, razvijenima od strane Kahna (1990.).

Međutim, radna angažiranost nije potaknuta samo zbivanjima na radnom mjestu i u organizacijskoj okolini. Pozitivna iskustva, koja zaposlenici prenose s posla u svoj dom (ili bračnom partneru), uzročnik su promjene razine radne angažiranosti kod drugog partnera ili člana obitelji (Schaufeli i Salanova, 2008.). Jednostavno rečeno, ukoliko se pretpostavi da je pojedinac sretan na poslu, prenijet će tu energiju na partnera ili na ponašanje kod kuće i obrnuto. Nadalje, partner koji je primio tu energiju, može postati više angažiran i po pitanju vlastitog obavljanja posla. Tako Schaufeli i Salanova (2008.) dolaze do zaključka da je radna angažiranost „zarazna“ (engl. *contagious*), i to ne samo u poslovnoj okolini (u odnosu s nadređenom osobom), već i na privatnom planu.

Može se izraziti slaganje s autorima, te se zaključiti kako je važan poticaj aktivacije pojedinca upravo motivacija koju dobiva „sa strane“, odnosno volja za obavljanjem posla može biti potaknuta primanjem dobrih vibracija i osjećaja iz okoline. Čovjek je složeno biće, koje ima sposobnost upijanja tuđe energije, te jednako tako može biti negativno instruiran od strane partnera s kojim živi. Nezadovoljan partner, koji nije uključen u svoj posao i nije zadovoljan pruženim resursima za obavljanje posla, može demotivirati i potaknuti svojeg partnera na preispitivanje vlastitog posla i međusobno uspoređivanje. Nadalje, to može značiti namjerno ili nenamjerno slabije aktiviranje po pitanju vlastitog posla i posljedično manju radnu angažiranost.

Predvidljiv osobni antecedent angažiranosti na radnom mjestu jest samoučinkovitost (Schaufeli i Salanova, 2008.). Ona pokazuje razinu do koje pojedinac vjeruje da je učinkovit i da pokazuje svoj maksimum u odrađivanju radnih zadataka. Odnosno, pojedinac je radno angažiran u onoj mjeri, u kojoj misli da ispunjava ulogu na svojem radnom mjestu i u mjeri u kojoj je uvjeren da čini najviše što može po pitanju učinkovitosti. Specifičnost ovog uzročnika radne angažiranosti jest što je on ujedno i moguća pozitivna posljedica radne angažiranosti. Velika radna angažiranost pruža i osjećaj samouvjerenosti u kvalitetu odrađivanja zadataka u opisu posla. Time se želi naglasiti međuovisnost i recipročnost odnosa razine radne angažiranosti i samoučinkovitosti (Saks, 2006.; Schaufeli i Salanova, 2008.).

Vezano uz uvjete koje pruža organizacija zaposlenja, pojedinci će odrađivati posao i svoju ulogu na poslu angažiranije, onda kada su sigurni kako se organizacija sama po sebi drži propisanih normi i poslovnih procedura, i obrnuto (Saks, 2006.). Stoga, pretpostavka je da će podržavajući suradnici i vođa, formalan i pravedan organizacijski sustav i sustav nagrađivanja, biti uzroci više razine radne angažiranosti kod zaposlenika (Saks, 2006.). Može se zaključiti kako zaposlenik teži rutini i obrascima, vrijednostima koje su dio kulture organizacije. Uz navedeno, zaposlenik se osjeća sigurno i motivirano (te radno angažiraniji) onda kada su očekivanja organizacije ili nadređene osobe standardizirana i objektivno tražena od njegovih suradnika.

Jednako je važna usklađenost ciljeva organizacije u globalu, s ciljevima koji su osviješteni podređenim osobama (engl. *organisational identification*) (Macey i Schneider, 2008.). Ovaj oblik predanosti organizaciji je ključan antecedent pozitivnih ponašanja i radne angažiranosti, zbog zaposlenikove percepcije o organizaciji kao „dijela njega samog.“ Zaposlenik je fleksibilniji i otvoreniji prema različitostima i smjeru u kojem se kreće organizacija, onda kada je saživljen sa strateškim i operativnim ciljevima, te kada razumije koncept sveukupnog

poslovanja. Dodatno, ako u putanji kretanja poduzeća zaposlenik vidi i mogućnost ostvarenja vlastitih interesa, voljniji je surađivati i angažirati se po pitanju svojih radnih zadataka (Yalabik i sur., 2013.).

Obzirom na suradništvo i partnerske odnose na poslu, koji uključuju i prijateljstvo, zaposlenici očekuju podršku kroz međusobnu interakciju s kolegama i klijentima. Tako se zadovoljavaju njihove potrebe za samopoštovanjem, cijenjenosti i mogućnosti da dijele iskustva među sobom. Mogućnost povjeravanja radnim kolegama važan je antecedent radne angažiranosti, jer iz navedenih razloga može potaknuti pozitivne osjećaje i ponašanja na radnom mjestu (Kahn, 1990.). Prema autoru, slično vrijedi i za dinamiku obavljanja posla i tempo radne grupe. Ako je tempo nametnut zbog ostvarenja krajnjih ciljeva (primjerice beneficije ili bonusi), radna grupa može utjecati na pojedinca svojom ažurnosti ili borbenošću za rezultat.

Konačno, jedan zanimljiv pregled antecedenata radne angažiranosti može se pružiti na temelju teorije o izgaranju na radnom mjestu. Naime, svi antecedenti izgaranja na radnom mjestu su negativni te za sobom nose i niske razine radne angažiranosti. Antecedenti izgaranja na poslu razvijeni od strane Maslach i sur. (2001.), su:

- umarajuća količina radnih zadataka,
- loš sustav nagrađivanja zaposlenika,
- manjak kontrole nad zaposlenicima,
- loši odnosi u radnoj okolini, odnosi na radnom mjestu koji nisu pošteni i
- nepreklapanje pojma o vrijednostima između pojedinca i organizacije.

Posao koji iscrpljuje pojedinca, ili u kojem se isti umara iznadprosječno kako bi ga obavio značit će manjak energije i osjećaj nesposobnosti pojedinca, zbog čega se manje angažira u svojoj ulozi na poslu. Nije potrebno naglasiti važnost netoksične radne atmosfere i važnost dijeljenja ugodnih iskustava s radnim kolegama. Nadalje, zaposlenik koji ima visoku odgovornost na poslu, ali nema kontrolu nad potrebnim resursima ili je prepušten sam sebi, također će pokazati preopterećenje i nisku radnu angažiranost. Isto vrijedi i za zaposlenika koji se ne osjeća poštovano, koji nije nagrađen ili pohvaljen za svoje uspjehe, te koji je u situaciji da se njegove odluke na poslu moraju kositi sa iskrivljenim vrijednostima organizacije i tjerati ga da bude nemoralan (neetičan) (Maslach i sur., 2001.).

Macey i Schneider (2008.) zaokružuju antecedente okolnosti koje ovise o situaciji (prirodi posla, vrsti i poziciji u organizaciji, stilovima vodstva), a u čije središte pozicioniraju upravo obostrano povjerenje (zaposlenika i menadžera). Izražava se slaganje s ovim gledištem, iz

razloga što (neovisno o prirodi posla pojedinca) on obično vjeruje kako će biti nagrađen za svoj trud. Upravo to vjerovanje i samouvjerenost vodi ka nizu pozitivnih ponašanja pojedinca, čiji sveukupni opseg se na koncu naziva pozitivnom radnom angažiranosti. Dodatno, ako to nije samo vjerovanje, odnosno ako menadžer zbilja pruža povjerenje podređenoj osobi, a osoba stvara pozitivne osjećaje kao rezultat istog, bit će radno angažiranija nego inače (Yalabik i sur., 2013.).

Kvalitetan odnos na radnom mjestu može biti jak motivator za aktivaciju zaposlenika po pitanju radnih zadataka. Breevaart, Bakker, Demerouti i Van den Heuvel (2015.), istražuju povezanost kvalitete recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe (engl. *Leader-member exchange Quality*), s radnim uspjehom pojedinca, koji pak proizlazi iz prethodne radne angažiranosti. Zaposlenik se osjeća sigurno i predano poslu kojeg radi onda, kada je njegov odnos s menadžerom stabilan i kada isti osjeća pruženo povjerenje od sebi nadređene osobe (Kahn, 1990.). U isto vrijeme, i sami zaposlenik se bori doći do željenog statusa i reputacije na poslu, te ima potrebu znati kako je njegov posao važan i potreban nadređenoj osobi i organizaciji (Kahn, 1990.).

Dizajn posla kojeg obavlja zaposlenik, ima izravan utjecaj na radnu angažiranost kao stav prema poslu. (Macey i Schneider, 2008.). Ukoliko su zaposleniku jasni zadaci na radnom mjestu, uloge, odgovornosti, ovlasti i koji je kontekst tog posla u organizaciji, zaposlenik se osjeća sigurnije i stabilnije na radnom mjestu. Previranja u zahtjevima posla, i konstantno mijenjanje opisa posla ili radnih resursa, može dovesti zaposlenika u stanje stresa (Maslach i sur., 2001.), zbog čega će pokazivati znakove izgaranja na poslu, koji su direktan kontrast od pokazivanja radne angažiranosti. Slično, prema Robinson i sur. (2004.), ozljede i nesreće na radnom mjestu i izoliranost (Maslach i sur., 2001.), negativno utječu na radnu angažiranost.

Zaključuje se kako loš dizajn posla može podržati sve simptome i posljedice izgaranja na poslu i proživljavanja stresa, te sam proces dizajniranja radnih mjesta treba u fokus stavljati dobrobit zaposlenika. Važno je razumjeti kako se stupanj angažiranosti mijenja obzirom na utjecajne čimbenike vezane uz sami posao, no jednako važan uzročnik razlikovanja u stupnju angažiranosti jest međuljudska interakcija i atmosfera u radnoj okolini. Nakon analize pojmova i obilježja radne angažiranosti, i teoretskog uvoda u pojam recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe, može se povezati kako točno dijada (ne)skladnih perspektiva menadžera i zaposlenika „proizvodi“ radno angažiranog zaposlenika.

4. Radna angažiranost zaposlenika kao odgovor na prirodu odnosa s nadređenom osobom

4.1. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika i radna angažiranost

Polazišna točka pri identificiranju radno angažiranog zaposlenika jest upravo perspektiva kakvu dotični ima o menadžeru i poduzeću za koje radi. Perspektiva se može mijenjati s prolaskom vremena, što može utjecati na različite razine radne angažiranosti. U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja, korištenima u svrhu pripreme i pisanja ovog rada, potvrđeno je radna angažiranost u pozitivnom odnosu s kvalitetom i skladom perspektiva u međuodnosu menadžera i zaposlenika. Odnosno, različite razine radne (ne)angažiranosti kod zaposlenika posljedica su (ne)usklađenosti perspektiva sudionika u ovoj dijadi.

Menadžerovu željenu razinu radne angažiranosti kod zaposlenika, postižu oni koji su u prirodi optimistični, rado izvršavaju svoje obaveze, imaju samopouzdanja, visoku dozu upornosti i koji bolje podnose stresne situacije od onih drugih (Bakker i sur., 2008.). Međutim, zaposlenik može imati drugačiju perspektivu o tome što je za njega radna angažiranost, a taj raskorak u dvjema perspektivama može biti najava skladnog ili neskladnog sadašnjeg i budućeg međuodnosa (Allinson i sur., 2001.).

Kvalitetan odnos menadžera i zaposlenika, važan je uzročnik pojave razine radne angažiranosti, koji za sobom „povlači“ i svrhovitost obavljanja zadataka na poslu, potrebu za pohvalom (Maslach i sur., 2001.), podrškom te dostupnosti resursa (Breevaart i sur., 2015.; Bakker i sur., 2008.; Kahn, 1990.). Upravo je recipročnost razmjene iskustava, komunikacije i perspektiva menadžera i zaposlenika, uvod u bolje razumijevanje uzročno-posljedične veze između takve razmjene i efekta na radnu angažiranost.

Saks (2006.) i Schaufeli i Salanova (2008.) također ističu kako se emocionalno pružanje podrške i usmjeravanje menadžera kroz interakciju važno za zaposlenikovo povećavanje angažiranosti pri radu. Ovdje se radi o individualnoj (intimnoj) razmjeni stavova, pri kojoj se zaposlenik angažira toliko više, koliko je takva komunikacija osobnija i više prijateljska. Vezano na osjećaj potrebitosti i cijenjenja, čovjek je prije svega društveno biće, te njegov stav o poslu može biti pozitivan i odraziti se posljedično na radnu angažiranost onda, kada ostvaruje produktivnu komunikaciju s menadžerom oči u oči (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

U skladu s navedenim, može se zaključiti kako zaposlenik radi više i življe, onda kada osjeća da mu se menadžer posvetio u kontekstu vlastitog vremena i vlastite angažiranosti oko pregleda potencijalnog napretka svojeg zaposlenika. Osjeća li se zaposlenik zbog menadžerove angažiranosti dužan raditi više nego što radi inače, ili je samostalno potaknut na angažiraniji rad, primjeri su dva moguća postavljena scenarija. Jasno je jedino kako su oba scenarija i dalje pozitivno utjecala na radni učinak pojedinca, i time na doprinos cjelokupnom poslovanju.

Drugim riječima, zadatak je menadžera (vodstva), da stvori poticajnu radnu okolinu, koja motivira zaposlenike na dodatan rad (Schaufeli i Salanova, 2008.). Taj pogled, kojim zaposlenik doživljava trud menadžera oko njegovanja odnosa i podrške pri radu i gradnji karijere (Saks, 2006.), može se temeljiti i na dostupnosti resursa potrebnih za rad tog zaposlenika (Kahn, 1990.). Odnosno, oba autora dolaze do zaključka, kako osigurana sredstva za rad i dostupnost menadžera kada je potreban zaposlenici vide kao trud za dobrobit njega samoga - što vodi porastu razine radne angažiranosti.

Pokazani trud zaposlenik percipira i kao ponude menadžera u kontekstu treninga, učenja, prikladne količine kontrole rada i mogućnosti dobivanja povratne informacije o kvaliteti rada (Schaufeli i Salanova, 2008.). Obzirom da trud jedne osobe izaziva pojavu truda i kod druge osobe, može se povezati i kako je u pitanju „zaraznost," odnosno prenosivost radne angažiranosti. Ova pojava, prethodno objašnjena od dotičnih autora, naglašava povratnu vezu koju imaju zaposlenik i menadžer.

Na taj se način karakteristika prenosivosti radne angažiranosti može povezati sa obostranom razmjenom (prenašanjem) doživljaja, emocija i iskustava. Osjeti li zaposlenik visoke razine uključenosti, predanosti i osnaživanja od strane svojeg menadžera (engl. *follower empowerment*) (Hakimi, Van Knippenberg i Giessner 2010.), u pravilu je inspiriran primijeniti jednake razine pozitivnih ponašanja u međuodnos i sami radni zadatak. Odnosno, kao i sve ostale moguće posljedice (ne)sklada perspektiva sudionika u ovoj dijadi, rast ili pad radne angažiranosti kreće se u oba pravca u odnosu.

Suprotno, vidi li zaposlenik recipročan odnos kao čisto transakcijski, on se u pravilu angažira (po svojoj osobnoj procjeni) dovoljno u kontekstu svojeg radnog mjesta te ispunjavanja osnovnih obveza prema menadžeru. (Wayne i sur., 1999.). Izbor je svake osobe da se uključi u „davanje sebe" onoliko koliko mu samoprocjena dozvoljava. U skladu sa temeljnim načelima djelovanja skladnog (kvalitetnog) recipročnog odnosa, ipak je pretpostavka kako se zaposlenik ekvivalentno odužuje za beneficije koje prima od nadređene osobe, ili u idealnom scenariju ove

teorije – zaposlenik pruža angažiranosti u radu u drugom smjeru, onoliko koliko je angažiranosti u željenom obliku dobio od menadžera.

Zaposlenik se obično pita kako „stoji“ kod svojeg menadžera. Tako je ovo pitanje i jedno od sedam glavnih pitanja prilikom mjerenja kvalitete recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika (Graen i Uhl-Bien, 1995.), gdje svaki pozitivan odgovor u pravilu povećava i vrijednost varijable radne angažiranosti. Time se želi objasniti kako je perspektiva zaposlenika oslonjena, između ostalog, na informiranost o stavu menadžera te menadžersku evaluaciju zaposlenikovog radnog učinka. Zaposlenici kojima je u velikoj mjeri stalo do statusa na poslu, pitat će se jesu li simpatični svojem menadžeru (Deluga i Perry, 1994.), i što mogu učiniti da poboljšaju vlastiti nastup na poslu. Uspiju li na to pitanje odgovoriti sa sigurnošću pozitivno, mogućnost dosezanja veće razine radne angažiranosti također raste.

Veću razinu usklađenosti perspektiva s menadžerom i višu razinu kvalitete međuodnosa imaju oni zaposlenici, koji vjeruju da bi menadžer bio voljan čuti o zaposlenikovim namjerama na poslu i fleksibilan promijeniti njegove dužnosti (odgovornosti) na radnom mjestu (Graen i Schiemann, 1978.). Radno angažirani zaposlenici su oni, koji vjeruju kako bi njihova nadređena osoba voljela biti uključena u tijek njegova razvoja karijere. Graen i Uhl-Bien (1995.) u središte vodstva usmjerenog dobrobiti zaposlenika (engl. *follower-based approach to leadership*), naglašavaju upravo važnost uloge menadžera u pružanju prilike zaposlenicima da daju svoj maksimum na radnom mjestu.

Pozitivnu reakciju na radnu angažiranost imaju i oni koji su uvjereni kako bi njihov menadžer bio ovdje kada ga trebaju i kada ih treba „pokriti“ u slučaju krivog poteza učinjenog na radnom mjestu. Odnosno, kada je menadžer voljan prenijeti zaposleniku svoja znanja i pomoći, bez obzira na razinu moći koju posjeduje u organizaciji, zaposlenik cijeni takve inicijative od nadređene osobe, stoga potaknut je raditi bolje i voljnije (Graen i Schiemann, 1978.).

Može se zaključiti kako je zaposlenik aktivniji (tj. radno angažiraniji) na radnom mjestu kada u menadžeru vidi oslonac i osjeća inicijativu u obliku prijateljske verzije autoriteta. Zaposlenik, koji bez straha od osude može iznijeti svoje prijedloge u kontekstu posla, ohrabren je raditi aktivnije i više, odnosno iznad razine angažiranosti koja je očekivana (Graen i Schiemann, 1978.). Takvi pojedinci su kasnije samouvjereni, kompetentni i neovisni o kontroli menadžera, što je nadalje obostrano korisno, jer menadžer ima više vremena za vlastite zadatke. Na taj način ispunjava se jedan od uvjeta kvalitetnog recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe, koji razumiju perspektive i odgovornosti onog drugog.

Važna je perspektiva zaposlenika o etičnosti i moralnosti menadžera i načina na koji isti vodi poslovanje (Maslach i sur., 2001.). Naime, pokazuje se kako je demotivirajuće za pojedinca kada svjedoči nepoštenom odnošenju menadžera prema suradnicima i sebi samome. Pozitivna perspektiva zaposlenika je izmijenjena onda, kada isti primijeti da se njegov rad ne cijeni dovoljno, dok netko tko radi manje, ostvaruje promaknuće ili usmenu pohvalu pred drugima. Jednako tako, zaposlenik smanjuje aktivnost na radnom mjestu ukoliko se ne slaže sa preporučenim neetičnim poslovanjem, varanjem ili obmanjivanjem klijenata i suradnika, kao načinom postizanja učinka na radnom mjestu (engl. *fairness*) (Maslach i sur., 2001.).

Može se zaključiti kako čimbenici koji zadržavaju zaposlenike u grupi bliskoj menadžeru, utječu na stvaranje perspektive zaposlenika o menadžeru i donose pozitivne rezultate u razini angažiranosti na radnom mjestu zaposlenika. Međutim, ako zaposlenik ima negativnu perspektivu i izražava neslaganje s tvrdnjama poput ovdje spomenutih, očito je kako ne može biti svrstan u grupu blisku menadžeru i kako ima mnogo prostora za rad na usklađivanju perspektiva menadžera i njega samog, u svrhu skladnije suradnje i boljih poslovnih rezultata, proizašlih iz radne angažiranosti veće od one koja se očekuje u zaposlenikovoj ulozi.

Ukoliko je zaposlenik generalno zadovoljan organizacijom, menadžerom, pa i samim sobom u kontekstu obavljanja posla, isti pokazuje veću razinu angažiranosti pri radu. Isto tako, ukoliko organizacija ima dobar sustav nagrađivanja i pogodnosti, kao i dizajna posla - pojedinac radi učinkovitije, zbog čega je zauzvrat cijenjen, pohvaljen i poštovan. Posljedično, pozitivni osjećaji samopouzdanja i zadovoljstva samim sobom rezultiraju rastom radne angažiranosti tog pojedinca, te rastom predanosti organizacijskim vrijednostima.

Općenito gledano, razina pozitivnih osjećaja zaposlenika vezano uz vlastiti posao preduvjet je više razine radne angažiranosti i radne uspješnosti dotičnog. Pritom pozitivni osjećaji i stavovi proizlaze iz ugodnih iskustava vezanih uz interakciju s menadžerom. Kvalitetna interakcija s menadžerom (vrednovana kao takva kroz sve prethodne čimbenike), obično je znak uravnoteženosti perspektiva oba sudionika o prirodi njihovog recipročnog odnosa. Logika takve teorije jest, sažeto: koliko pojedinac pruži, toliko dobije nazad. Može se stoga još jednom zaključiti da svaki stupanj više koji zaposlenik (menadžeru zauzvrat) uloži u poboljšanje međuodnosa i radnog učinka, zapravo znači stupanj njegove više radne angažiranosti iskazane na radnom mjestu.

4.2. Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera i radna angažiranost

Menadžer ima odgovornost gledati širu sliku, pri shvaćanju ponašanja i stava svojeg zaposlenika. Prema Robinson i sur. (2004.), zadaci su menadžera da ocjenjuje zaposlenikov radni učinak, da tretira zaposlenike međusobno jednako, da komunicira i da radi na razvoju karijere zaposlenika. Kako bi to sve mogao, menadžer treba sagledati pojedine situacije na radnom mjestu iz svoje, ali i iz perspektive zaposlenika.

Menadžer ima slobodu stvaranja poželjne radne atmosfere za postojeće, ali i za privlačenje novih zaposlenika. Može se reći kako o njemu ovisi tempo i rezultat radne jedinice u kojoj radi, odnosno radni rezultat svakog pojedinca. Zaposlenici su tako svojevrsni „projekt“ menadžera, iliti njegov odraz prilikom ocjene rezultata poslovanja. Ukoliko menadžer ima mogućnost da razluči kako se postaviti prema zaposlenicima, može podići razinu radne angažiranosti na stepenicu više nego što je „normalno.“ Isto tako, iskazivanjem podrške i ustrajnosti prilikom vodstva, ali sa pristupom koji je jasan i stabilan, menadžer može pružiti osjećaj psihičke sigurnosti i stabilnosti podređenim osobama (Kahn, 1990.), koje se zauzvrat angažiraju više.

To ne znači da menadžer ne smije mijenjati dizajn posla (Kahn, 1990.). Izražava se slaganje s ovim stavom: na menadžeru je da procijeni kada je zaposlenik nezadovoljan ili radi sa manje angažmana nego uobičajeno, i da poduzme preventivne akcije. Tada se mogu najbolje procijeniti kompetencije menadžera, koje se tiču suosjećanja, razumijevanja drugih ljudi, i sposobnosti prilagodbe vodstva obzirom na okolnosti. Dobar dizajn posla važan je antecedent radne angažiranosti (Schaufeli i Salanova, 2008.), a time treba biti vođen svaki savjesni menadžer.

Drugim riječima, ako menadžer zna da zaposlenik (koji inače radi proaktivno i angažirano) ima neki problem, on može prilagoditi radne zadatke na način da isti zaposlenik i dalje zadovoljava poslovnim rezultatima. Tako zaposlenik osjeti poštovanje od strane menadžera i trudi se angažirati na poslu, a menadžer uspješno postiže sklad između onoga što je pruženo i što mu je vraćeno nazad. Naposljetku, recipročnost odnosa nadređene i podređene osobe pretpostavlja upravo međusobno poštovanje i uvažavanje, a u ovom kontekstu pretpostavlja i uživljavanje u tuđu perspektivu i ulogu, za više svrhe.

Prilagodba radnih zadataka pojedinom zaposleniku može imati i druge koristi za menadžera. Odnosno, smanjenje kontrole nad zaposlenikom i delegiranje radnih zadataka omogućavaju

menadžeru olakšano ispunjavanje vlastitih odgovornosti na poslu (Wayne i sur., 1997.). Posljedica je rasterećenost menadžera, pri čemu isti bolje uočava promjene u angažiranostima svojih zaposlenika i može „uskočiti“ u rješavanje problema vezanih uz ljudski faktor. U međuvremenu, zaposlenici kojima se delegirao posao i prepustila veća razina autonomije u poslu, pokazuju zadovoljstvo i trude se odraditi posao u okviru svojih radnih uloga.

Može se konstatirati kako menadžer istovremeno uravnotežuje različite čimbenike u radnoj okolini, kako bi ostvario željene poslovne rezultate, a pritom je svjestan kako mu za takve rezultate treba predana i zadatku posvećena radna snaga. Zato menadžer, koji očekuje puno od pojedinog zaposlenika, s takvim zaposlenikom razvija odnos povjerenja (Wayne i sur., 1997.), uz veću razinu partnerstva nego sa zaposlenicima koji nemaju ambiciozan stav i vidno se od njih ne može zatražiti radni učinak veći od onog pretpostavljenog u zahtjevima posla. Autori ustanovljuju kako menadžer svjesno traži sposobnosti i vještine kod zaposlenika, koje bi pridonijele partnerstvu i donijele mu korist u poslovanju.

Iz tog razloga, zaposlenik koji ima dojmljive poslovne rezultate kroz povijest poslovanja neke organizacije, uočen je kao vrijedan resurs nadređenoj osobi (Wayne i sur., 1997.), koja želi takvog pojedinca u njemu bliskoj radnoj grupi. Naime, takav zaposlenik upoznat je s kulturom organizacije, sa načinom poslovanja, potencijalno sa klijentima i ima radne navike. Temeljem tih kvaliteta, zaključuje se kako menadžer razvija osjećaj poštovanja i daje svoje povjerenje zaposleniku, što je jedan od temeljnih antecedenata radne angažiranosti zaposlenika, koja potom slijedi.

Zanimljivu teoriju pružaju Sparrowe i Liden (1997.), koji tvrde kako na perspektivu menadžera može utjecati tuđa perspektiva (primjerice, drugog menadžera), kao što bi i dotični menadžer preporučio ili pohvalio kvalitetnog zaposlenika nekom drugom autoritetu. Podržava se ova teorija, iz razloga što je menadžerima među sobom jasno, kako je najbolja potvrda njihovog dobrog vodstva - upravo dobar zaposlenik. Odnosno, može se razumjeti prihvaćanje preporuke od drugih menadžera glede zaposlenika, a pritom je i sami zaposlenik (kojem se radi o promaknuću), voljan istupiti i poduprijeti dobivenu preporuku. Bitno je ipak naglasiti da ne mora značiti da je zaposlenik zbilja pohvalne radne učinkovitosti, već da je preporučen nečijim subjektivnim dojmom te da može razočarati ponašanjem na radnom mjestu.

Tako slijedi da menadžer, koji ima pozitivan dojam o zaposleniku i zaposlenik mu se sviđa (bilo prema vlastitoj procjeni ili dobivenoj preporuci) ima potrebu razviti kvalitetan odnos sa takvim zaposlenikom (Wayne i sur., 1997.). Menadžeri cijene samoučinkovite zaposlenike, oko

koji im olakšavaju posao (Murphy i Ensher, 1999.). Autori potvrđuju istraživanjem tu teoriju, te nadodaju kako je samoučinkovitost percipirana kao poželjna karakteristika kod zaposlenika. Također, takvi zaposlenici u očima menadžera su i njima prilično slični, odnosno menadžeri vole njihovu angažiranost na radnom mjestu, te su voljni prihvatiti ih u grupu njima bliskih zaposlenika. Kako bi se potaknula radna angažiranost i kod novih zaposlenika, autori predlažu da se menadžer u jednakoj mjeri posveti i takvim zaposlenicima.

Neki menadžeri cijene kritičko promišljanje pojedinaca i promiču izražavanje zaposlenika glede prijedloga, želja i problema, ali jednako tako znaju prepoznati lažno predstavljanje zaposlenika i to ih odbija. Međutim postoje menadžeri, koji znaju prepoznati laskanje i lažno predstavljanje i lažnu angažiranost zaposlenika (u svrhe nagrade), a svejedno ocjenjuju recipročan odnos visokom ocjenom i izražavaju sviđanje prema zaposlenikovom ponašanju (Deluga, 1994.). Takvi menadžeri zbilja cijene zaposlenike koji se „prekomjerno“ trude oko pružanja pažnje menadžeru, te „puštaju“ takve pojedince u grupu zaposlenika sebi blisku i njeguju međuodnos. Time pružaju zaposleniku beneficije, koje ga pak potiču (zbilja) na veću radnu angažiranost.

Zaključno, pozitivna perspektiva menadžera ne svodi se uvijek na svjesno odabiranje onih zaposlenika koji su identificirani s organizacijom i „žive“ za njezine ciljeve. Ponekad je dovoljno da su pristojnog stava i ponašanja i da se trude na bilo koji način surađivati s menadžerom (makar to značilo slaganje s menadžerom, čak i kada se ne slažu). Obrnuto, ponašanje zaposlenika u dijadi i na radnom mjestu može biti i negativno (toksično), zbog čega menadžer mijenja perspektivu i radi distancu od takvog pojedinca.

Osobe koje su vođe svjesne su da mogu utjecati na tempo i raspoloženje zaposlenika na način da ga postave u motivirajuću radnu okolinu. Iako ovaj diplomski rad ne proučava funkcioniranje zaposlenika unutar radnih timova i radnih grupa, može se konstatirati kako je to realnost, u kojoj je zaposlenik pod utjecajem atmosfere neke šire skupine ljudi. Naime, prema Tee i sur. (2013.), menadžeri također osjećaju utjecaj i tenzije na poslu, toksičnost ili stresnu okolinu.

Mišljenje menadžera o kvaliteti odnosa mijenja se i obzirom na osjećaj ugode i pozitivnog ozračja u dijadi s zaposlenikom (Tee i sur., 2013.). Menadžer potiče partnerske odnose s onim zaposlenicima s kojima se osjeća opušteno, koji nemaju iskvarene namjere i koji rade za dobrobit organizacije. Sve one odnose u kojima se menadžer osjeća ismijavano ili neugodno, on „izbacuje“ u grupu koja mu nije bliska, te svodi odnos na čisto transakcijski. Logičnim

slijedom, u toj grupi nisu radno angažirani zaposlenici, obzirom da (zbog toksičnog stava zaposlenika) uvjet za usklađenost perspektiva oba sudionika u dijadi nije prethodno zadovoljen.

Slaganje s autorima snažno je izraženo i takva okolina nije dobra za radnu angažiranost zaposlenika unutar nje, međutim menadžer ima privilegiju (moć) da kontrolira (redizajnira) takav radni prostor te premještajem ili rotacijom posla i ljudi izbjegne rutinske prepirke, nepoštovanje između suradnika, i ostale moguće probleme na radnom mjestu. Postupanje menadžera u saniranju toksične situacije na radnom mjestu može biti ključno za ostanak pojedinih (organizaciji vrijednih) zaposlenika na radnom mjestu.

Može se zaključiti da su menadžeri svjesni protoka vremena, i da svoje vodstvo usmjeravaju u suprotnom pravcu od tradicionalnog i transakcijskog, da žele aktivni, „biti prisutni“ i u tijeku sa organizacijskim događanjima. Dodatno, obzirom na dinamične promjene na tržištu rada i u psihologiji zaposlenika, menadžerima je jasno kako su zamjenjivi i kako mogu vrlo lako ostati bez kvalitetnih zaposlenika. Porast samosvijesti zaposlenika i hrabrost da za sobom ostave radno mjesto na kojem nisu zadovoljni, te napuštanje starih navika radnika (poput pukog odrađivanja posla za novac) izazov je za menadžera današnjice.

Zaključno, menadžeri se rado bave zaposlenicima s kojima imaju dugi zajednički radni staž (Graen i Uhl-Bien, 1995.) i više zajedničkih poslovnih iskustava. Slaganje s autorima je prisutno, prirodno je da se na poslu formiraju partnerstva i prijateljstva, te da se sklad perspektiva gradi kroz godine suradnje. Međutim, menadžer može dodatno poboljšati radnu angažiranost svojih zaposlenika i uspjeh organizacije, ako se posveti i zaposlenicima s kojima nije blizak. Cilj teorije o recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe, na koncu i jest da se u grupu blisku menadžeru privuče što veći broj zaposlenika iz grupa koje mu nisu bliske. Na taj način se širi mreža zadovoljnih zaposlenika, i ukupni učinak na poslovanje raste.

Osjetni nedostatak analize perspektive menadžera u recipročnom odnosu sa zaposlenikom jest slabo sudjelovanje menadžera u mjerenju perspektive. Naime, manjak interesa menadžera da sudjeluju u ispitivanjima kvalitete ili sklada međuodnosa sa zaposlenicima, znači i ograničenost kvalitete istraživanja koja se bave uparivanjem obje perspektive sudionika (Bernerth i sur., 2008.; Synchs i Day, 2010.; Cogliser i sur., 2009.). Nažalost, manjak volje za pružanjem menadžerske perspektive osjeti se prilikom ispitivanja utjecaja (ne)sklada odnosa na varijable (konkretno, poput radne angažiranosti), a takva bi saznanja pružila koristan doprinos u području vodstva i dizajniranja organizacije.

4.3. Radna angažiranost zaposlenika kao posljedica (ne)usklađenosti perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe

Kako bi usklađenost perspektiva menadžera i zaposlenika bila probitačna po kvalitetu međuodnosa i radnu angažiranost, uvjet je da se sudionici svoj odnos ocjene podjednako visokom ocjenom (Schyns i Day, 2010.). Uspješnije dijade su one koje mogu u središte svoje suradnje postaviti partnerski, a ne transakcijski odnos, te unutar kojih sudionici pokazuju veću prilagodljivost jedni prema drugima (Graen i Uhl-Bien, 1995.) i prema situacijskim čimbenicima u organizaciji i izvan nje.

Prije svega, značajan je preduvjet da zaposlenik voli svoj posao, ili da je barem u organizaciji čiju djelatnost prihvaća kao dio sebe. Identificiranje s ciljevima organizacije je siguran znak visoke angažiranosti i na vlastitom radnom mjestu (Saks, 2006.). Treba primijetiti kako se ova konstatacija može odnositi na oba sudionika. Menadžer koji je nezadovoljan položajem u organizaciji, „sit“ svojih odgovornosti ili je na određenom položaju samo zato jer bolji nije uspio dobiti, ispoljava svoju energiju prema podređenim osobama. Rezultat takvog stava toksična je i rijetko produktivna radna atmosfera, gdje zaposlenici nemaju potrebu angažirati se zbog radnih zadataka, jer nemaju poticaj da budu bolji nego što jesu u svojoj ulozi.

Upravo nalaženjem „na pola puta,“ sudionici u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe dolaze do točke usklađenosti (balansa) gdje takav međuodnos pruža pozitivna iskustva i jednom i drugom sudioniku, ali i organizaciji u cijelosti. Analizom perspektiva oba člana dijade, dolazi se do zaključka kako su uloge u postizanju koristi iz pojedinog međuodnosa podjednake za oba člana. Pritom je svaki ovakav međuodnos individualan i jedinstven, jer ne prate svakog člana dijade identične okolnosti i karakteristike. Znanjem kako se mogu iskoristiti različitosti između sudionika, odnosno pažljivim usklađivanjem očekivanja pojedinog menadžera i želja i potreba njegovog zaposlenika, može se stvoriti niz koristi za oboje.

S jedne strane, menadžeri su predstavnici organizacije ili nekog njezinog dijela, te su kao takvi dužni umanjiti loša iskustva zaposlenika, zadovoljenje potreba zaposlenika shvatiti ozbiljno, obraćati pažnju, cijeniti uloge zaposlenika, biti podrška te zadržati interes dugo zaposlenim pojedincima (Robinson i sur., 2004.). S druge strane, radno angažirani zaposlenici donose profit u poduzeća, te dovode zadovoljne korisnike i klijente u ista (Bakker i sur., 2008.). Pritom pojedinci koji imaju unaprijed razrađen plan razvoja karijere, u kojem menadžer aktivno

sudjeluje, pokazuju aktivnost na radnom mjestu radije nego obeshrabreni pojedinci, koji nemaju uvid u svoje potencijalne mogućnosti (Robinson i sur., 2004.).

Transparentnim suočavanjem perspektiva oba sudionika može se dobiti funkcionalan spoj dvoje partnera, koji zajedničkim naporima postižu osobni (karijerni) i organizacijski cilj. Pritom veliku ulogu u postizanju sklada perspektiva ima emocionalna inteligencija (Sears i sur., 2009.), čije visoke razine kod oba sudionika daju i visoke ocjene kvalitete recipročnog međuodnosa menadžera i zaposlenika. Istina je kako osobe koje imaju tendenciju da razumiju tuđe potrebe i osjećaje te razvijaju empatiju prema psihološkim dilemama onog drugog, lakše podliježu kompromisu te popuštaju u vlastitim stavovima, za višu svrhu.

Sparrowe i Liden (1997.) konstatiraju također, kako je moguće da se u ranoj fazi stvaranja međuodnosa menadžera i zaposlenika upliće važnost zajedničkih kontakata, a oni mogu pozitivno utjecati na formiranje perspektiva kod oba sudionika (jednog o drugome). Tako se menadžer i zaposlenik uparuju, od početka znajući da su im interesi i ciljevi slični, te se kvaliteta recipročne razmjene iskustava i stavova može očekivati od samog početka. Obzirom na posljedice koje proizlaze iz slične ili skladne perspektive u dijadi, može se zaključiti kako dotični zaposlenik pokazuje veću radnu angažiranost, nego što bi pokazivao zaposlenik koji još ne zna kako „stoji“ kod svojeg menadžera. Autori sažeto pojašnjavaju kako je „vjerojatno da će prijatelji prijatelja također postati prijatelji.“

Prema Robinson i sur. (2004.), zaposlenici u srednjim godinama pokazuju manju radnu angažiranost i veće izgaranje na poslu, nego što to pokazuju mlađi zaposlenici. Naime, usklađivanje privatnog i poslovnog života (engl. *work-life balance, WLB*), postaje teže kada zaposlenici započinju obiteljski život te imaju podijeljene prioritete. Zadatak je vodstva, prema autorima, omogućiti fleksibilne radne aranžmane te uključiti razumijevanje prilikom dizajna i politike radnih mjesta za takve pojedince. Može se izraziti slaganje s autorima, jer se osobina recipročnosti dotične dijade poziva na to da će zaposlenici (kojima se na ovaj način izađe ususret) potruditi više oko radnih zadataka, iz zahvalnosti i osjećaja rasterećenosti (veće energičnosti).

Tako dostupnost resursa potrebnih za obavljanje posla (Kahn, 1990.), za posljedicu ima veći radni učinak. Dalje, radni učinak je posrednik između dostupnih resursa i radne angažiranosti zaposlenika (Breevart i sur., 2015.). Ovo je relacija, zaključuje se, koja je snažan dokaz kako angažiranost menadžera znači i veću angažiranost zaposlenika. Ponovno se može primijetiti kako je upravo recipročnost (povratna veza) dijade menadžera i zaposlenika njezina glavna

prednost. Impresivan je stupanj u kojem reakcije i doživljaji pojedine strane u dijadi mogu biti prenosivi na drugu stranu.

Savjestan menadžer, koji razumije koliko zaposlenik potražuje povjerenja i samostalnosti u radu, iskorištava tu volju i želju za angažiranošću, te radi na osnaživanju zaposlenika (engl. *follower empowerment*) (Hakimi i sur., 2010.). Zauzvrat, zaposlenik opravdava ustupljeno povjerenje te pokazuje veći radni učinak, više se angažirajući po pitanju svoje uloge na poslu. Suprotno, autori se slažu kako menadžeri koji nisu sigurni u sebe ili nisu dovoljno hrabri prepustiti previše slobode zaposleniku, manje osnažuju zaposlenika u samostalnosti, te on nema temeljem čega pokazati radnu angažiranost veću od uobičajene.

Bernerth i sur. (2008.) u svojem istraživanju komentiraju ulogu organizacije u uparivanju menadžera i zaposlenika sličnih karakteristika i perspektiva. Prema autorima, menadžer je ponovno čimbenik koji ima glavnu moć u biranju prikladnog zaposlenika (gledajući sebi sličnog zaposlenika, s kojim bi se uspješno slagao). Još šire, organizacija koja zapošljava zaposlenike u nadležnost određenog menadžera (primjerice u odjelu ljudskih resursa), ima veće šanse za uspješno uparivanje, ako na natječaj pozove samo zaposlenike koji su specijalizirani i vole raditi upravo u tom području.

Može se ustanoviti slaganje s autorima, jer povratkom na prethodne konstatacije, jasno je kako zaposlenik radi angažiranije za menadžera s kojim ima zajedničke interese, dijeli slične strasti i s kojim može razgovarati samouvjereno. U jednu ruku, takve karakteristike ima zaposlenik, koji općenito ima pozitivan pogled na svijet oko sebe, i koji radi posao koji voli. U drugu ruku, radno angažirani zaposlenik može biti motiviran na djelovanje zahvaljujući menadžerskom pristupu, koji je prijateljski, komunikativan te koji pruža osjećaj sigurnosti i slobode izražavanja stava. Zajedno gledano, ako menadžer i zaposlenik dijele mišljenje i sličnost u području interesa i osobnosti, njihov recipročan međuodnos ima velike šanse biti visoko ocjenjen i produktivan.

Bernerth i sur. (2008.) ne isključuju opciju umanjivanja različitosti između menadžera i zaposlenika, kako bi međuodnos imao bolju buduću perspektivu i učinak u poslovanju. Breevart i sur. (2015.) u skladu s time, predlažu održavanje godišnjih individualnih sastanaka svakog zaposlenika s menadžerom, gdje bi obje strane iznosile svoje stavove i kritike, te prijedloge za poboljšanje međuodnosa ili angažiranosti zaposlenika. Međutim, u sadašnjem trenutku, međuodnos koji treba doradu i trening, savjetovanje ili ustupke bilo koje strane dijade, ocjenjen je kao nisko ili srednje kvalitetan međuodnos, u kojem svakako (u skladu s analizom postojećih istraživanja) zaposlenici pokazuju nisku ili srednju razinu radne angažiranosti.

5. Empirijsko istraživanje povezanosti stupnja (ne)usklađenosti perspektiva sudionika recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe i radne angažiranosti zaposlenika

U sljedećim potpoglavljima navode se temeljna saznanja o tematici, prikupljena empirijskim istraživanjem u okviru anketnih upitnika, te obrađena statističkom analizom rezultata pomoću odgovarajućih alata deskriptivne, korelacijske i regresijske analize.

5.1. Metodologija istraživanja

Povezanost sklada ili nesklada recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe na radnom mjestu te razine radne angažiranosti zaposlenika, ispitana je na uzorku od pedeset menadžera i pedeset zaposlenika, grupiranih u obliku dijada. Pritom su menadžeri bili rukovoditelji, voditelji ili menadžeri različitih hijerarhijskih razina, a zaposlenici njima izravno podređene osobe. Anketno istraživanje provedeno je na X organizacija iz privatnog sektora.

Korištena metoda ispitivanja dijada bili su anonimni anketni upitnici, sastavljeni pomoću „Google Forms“ alata, te upućeni menadžeru (ili zaposleniku) putem elektroničke pošte i društvenih mreža. Upitnici su bili ispunjivi od sredine svibnja 2022. godine, a odgovori su se zaprimali do kraja mjeseca lipnja 2022. godine. Ankete su poslane 59 menadžera i pripadajućih zaposlenika, a konačan broj od stotinu dostatnih odgovora ustanovljen je nakon što su se eliminirali odgovori ispitanika nedostatni za potrebe daljnje analize (stopa povrata od 84,7%).

Važno je naglasiti izazov tehničke provedivosti ispitivanja. Naime, obzirom da je karakter ankete anoniman, uspješno uparivanje odgovora oba ispitanika omogućeno je dodjeljivanjem zajedničkog univerzalnog kodnog broja. Pojedini menadžer (zaposlenik) proslijedio je anketu i dodijeljeni kodni broj sebi podređenoj (nadređenoj) osobi pri rješavanju ankete. Na taj način zaštitio se identitet ispitanika, no ujedno se otvorila mogućnost da se, po primitku odgovora i vođenju evidencije, svaki pojedini menadžer vrlo jednostavno upari s pripadajućim zaposlenikom.

Anketni upitnik namijenjen menadžerima strukturiran je u dva dijela i bio je ispunjiv u roku od prosječno tri minute. Konkretno, perspektiva menadžera o skladu odnosa s pripadajućim zaposlenikom (Prilog 1.) ispitana je prema upitniku kojeg su koristili Gren i Uhl-Bien (1995.), na temelju sedam tvrdnji (engl. *7-item LMX scale*). Odabirom na ljestvici slaganja Likertovog tipa, vrijednosti od najmanje do najveće bile su ponuđene u pet stupnjeva (od jedan – „Ne postoji mogućnost“ ili „Uopće ne“, do pet – „u potpunosti“). Primjer korištenog anketnog upitnika, s prilagođenim hrvatskim prijevodom, nalazi se u Prilozima rada.

U drugom dijelu upitnika, dotični su popunili svoje demografske podatke (Prilog 2), odabirom ponuđenih odgovora ili upisivanjem odgovora. Pitanja koja su zatražena u sociodemografskom dijelu upitnika su uključila odabir ponuđenih odgovora oko položaja u organizaciji, spola i stupnja obrazovanja, a dodatno je bilo potrebno upisati kodni broj, dob ispitanika, ukupne godine radnog staža, te godine radnog staža pri zaposlenju na trenutnom radnom mjestu. Iako je anketni upitnik bio anoniman, sva su sociodemografska pitanja (izuzev kodnog broja) bila neobavezna za sve ispitanike.

Zaposlenici su odgovarali na ista pitanja koja su postavljena i menadžerima, kao i na dodatna pitanja (treći dio upitnika), što je rezultiralo i većim prosječnim vremenom popunjavanja (u trajanju do prosječno šest minuta). Naime, zaposlenici su zamoljeni da dodatno izraze intenzitet svojih osjećaja vezano uz obveze na radnom mjestu. Ljestvice za ispitivanje radne angažiranosti (Prilog 3.) kreirane su prema uzoru na upitnik koji su koristili Schaufeli, Bakker i Salanova (2006.). Pritom se isti sastojao od devet tvrdnji, gdje su ispitanici birali odgovore na ljestvici frekvencije Likertovog tipa. Vrijednosti na ljestvici raspoređene su od najmanje do najveće, u pet stupnjeva (od jedan – „nikada“, do pet – „uvijek“), što kasnije u analizi rezultata pruža željeni uvid u razinu radne angažiranosti zaposlenika. Prilagođeni upitnik preveden na hrvatski jezik, kojim se procjenjivala radna angažiranost zaposlenika, nalazi se u Prilozima rada.

Naposljetku, dobiveni rezultati provedeni anketiranjem ispitanika prikazani su u obliku stupčastih grafikona i tortnih dijagrama, no detaljnije su raspisani u analizi koja slijedi u nastavku rada.

5.2. Rezultati istraživanja

Sami početak analize rezultata istraživanja započinje od podataka dobivenih iz sociodemografskog dijela oba upitnika. Demografske varijable važan su detalj u opisu ispitanika, obzirom da se uvidom u takve podatke mogu ustanoviti obrasci koji će otvoriti mogućnost da se pomoću njih naknadno objasne određene pojave. Pregled podataka nalazi se u Tablici 5.2.1, te su isti prikazani u apsolutnom i postotnom iznosu.

Tablica 5.2.1. *Sociodemografska obilježja ispitanika*

Osnovne sociodemografske varijable		Frekvencija (n)		Postotak (%)	
		Nadređene osobe	Podređene osobe	Nadređene osobe	Podređene osobe
Položaj u organizaciji		50	50	50	50
Ukupno		50	50	100	
Spol	Muškarci	23	21	46	42
	Žene	27	29	54	58
	Ukupno	50	50	100	100
Stupanj obrazovanja	Osnovna i srednja škola	9	24	18	48
	Visoko učilište ili fakultet	18	20	36	40
	Magisterij ili doktorat	23	6	46	12
	Ukupno	50	50	100	

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Uvidom u Tablicu 5.2.1, primjećuje se nekoliko obrazaca. U uzorku od ukupno 100 ispitanika (50 rukovodećih i pripadajućih 50 zaposlenih osoba), nadređene osobe pretežito su ženskog spola (54%), dok muškarci čine udio od preostalih 46% nadređenih osoba. Slično, uzorak podređenih osoba čini 58% ženskog, te 42% posto muškog spola. Preostali demografski pokazatelji upućuju na pretpostavljiv podatak - obrazovna titula nadređenih osoba u najvećem

je postotku magisterij ili doktorat (46%), dok je kod podređenih osoba dominantno srednjoškolsko obrazovanje u iznosu 48%.

U Tablici 5.2.2 nalaze se dodatni podaci ispitani u sociodemografskom dijelu upitnika (dob ispitanika, godine radnog staža i duljina trajanja zaposlenja na trenutnom radnom mjestu), obrađeni u okviru deskriptivnih pokazatelja - aritmetičke sredine i standardne devijacije.

Tablica 5.2.2. *Deskriptivni pokazatelji sociodemografskih karakteristika promatranog uzorka*

Demografske karakteristike (izražene u godinama)	Ukupni broj ispitanika (n)		Aritmetička sredina		Standardna devijacija	
			Nadređene osobe	Podređene osobe	Nadređene osobe	Podređene osobe
Dob	50	50	40,06	31,76	11,65212	9,29902
Ukupni radni staž	50	50	17,62	11,17	11,06362	9,07655
Duljina rada na trenutnom radnom mjestu	48	50	12,73	8,5	11,36014	9,10763

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

U ukupnom uzorku od 100 ispitanika, prosječna dob ispitanih nadređenih osoba jest približno 40 godina. Za stavku starosne dobi nadređene osobe, vrijednosti odstupanja od prosjeka (40 godina) kreću se na razini 11,65 standardnih devijacija. Aritmetička sredina za starosnu dob podređenih osoba iznosi približno 32 godine, dok je vrijednost odstupanja od dotičnog prosjeka na razini od 9,30 standardnih devijacija.

Ukupni radni staž nadređenih osoba u prosjeku iznosi 17,62, a u slučaju podređenih osoba taj staž je kraći i iznosi 11,17 godina. Pritom je ukupni radni staž nadređenih osoba raspršen oko prosjeka u mjeri 11,06 standardnih devijacija, te kod podređenih osoba u iznosu 9,07 standardnih devijacija.

Naposljetku, nadređene osobe nalaze se na trenutnom radnom mjestu između 12 i 13 godina, dok je kod podređenih osoba u pitanju nešto kraće razdoblje – tek 8,5 godina. Odstupanje od

prosječne vrijednosti jest 11,36 standardnih devijacija u slučaju nadređenih osoba, te 9,10 u slučaju podređenih osoba.

Iz Tablice 5.2.2. može se konstatirati kako su nadređene osobe u prosjeku starije približno devet godina od svojih zaposlenika, ukupni radni staž im je u prosjeku šest godina i četiri mjeseca duži od ukupnog radnog staža zaposlenika, no odstupanja od prosječnih vrijednosti za sve tri varijable manja su u slučaju zaposlenika. Pritom treba napomenuti kako dvoje ispitanih menadžera nije odgovorilo na pitanje o duljini vremenskog razdoblja kojeg provode na sadašnjem radnom mjestu.

Zbog jednostavnosti praćenja rezultata korelacijske i regresijske analize, mjerni instrumenti korišteni u istraživanju označeni su kraticama. Kratice se koriste u cijeloj statističkoj analizi ovog poglavlja te se njihovo objašnjenje može vidjeti u Tablici 5.2.3.

Tablica 5.2.3. *Korišteni mjerni instrumenti istraživanja, prijevod i objašnjenje kratice*

Mjerni instrument	Objašnjenje kratice na hrvatskom jeziku
SLMX	Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera
ELMX	Recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika
ENGAGE	Razina radne angažiranosti zaposlenika

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Osim definiranja ključnih kratica mjernih instrumenata, prije provođenja daljnje korelacijske i regresijske analize varijabli potrebno je ispitati i pouzdanost mjernih instrumenata (dosljednost korištenih ljestvica pri anketnom ispitivanju). Postupak se provodi očitavanjem koeficijenta Cronbach Alfa (oznaka α), čija se vrijednost kreće u rasponu između nula i jedan te vrijedi da je korišteni mjerni instrument to pouzdaniji, što je vrijednost koeficijenta bliža jedan. Tablica 5.2.4. prikazuje rezultate ispitivanja pouzdanosti, testirane na tri mjerna instrumenta, opisanima u prethodnoj tablici.

Tablica 5.2.4. *Analiza pouzdanosti mjernih instrumenata očitavanjem Crnobach Alfa koeficijenta*

Mjerni instrument	N	N (%)	Broj čestica	Pouzdanost (Cronbach α)
SLMX	50	100	7	0,842
ELMX	50	100	7	0,924
ENGAGE	50	100	9	0,944

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

U slučaju sva tri mjerna instrumenta koeficijent pouzdanosti (α) pokazao se većim od 0,7, što opisuje sve mjerne instrumente kao visoko pouzdane. Detaljnije, instrument koji ispituje recipročni odnos nadređene i podređene osobe iz perspektive menadžera (SLMX) ima pouzdanost 0,842, ispitivanje recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika (ELMX) još je veće pouzdanosti (0,924), dok najveću razinu pouzdanosti ima instrument koji mjeri razinu radne angažiranosti zaposlenika (ENGAGE) te ona iznosi 0,944.

Nakon provjere pouzdanosti triju mjernih instrumenata, za iste se provodi se analiza korelacije, prikazana je u Tablici 5.2.5, pri čemu je jakost i smjer veza između varijabli određena veličinom *Pearsonovog* koeficijenta linearne korelacije (oznaka r) u rasponu od (-1) do 1. Za potrebe daljnje analize, izdvajaju se varijable ELMX, SLMX i ENGAGE.

Tablica 5.2.5. *Korelacijska matrica*

	ELMX	SLMX	ENGAGE
ELMX	1	0,480**	0,702**
SLMX	0,480**	1	0,247
ENGAGE	0,702**	0,247	1
**. Korelacija je značajna na razini 0,01, *. Korelacija je značajna na razini 0,05			

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici korelacijskih koeficijenata prvo se može primijetiti kako su svi predznaci pozitivni, što znači da su promatrane varijable pozitivno povezane u svakom smjeru promatranja. Specifično, odnos između varijabli ELMX i ENGAGE opisuje se kao statistički jaka pozitivna linearna veza, pri čemu je Pearsonov koeficijent korelacije (r) jednak 0,702. Nešto manje jaku

statistički pozitivnu linearnu vezu ima varijabla SLMX s varijablom ELMX (r=0,480) - dok najslabiju (ali i dalje pozitivnu linearnu povezanost) imaju varijable SLMX i ENGAGE (r=0,247), gdje je korelacija značajna na razini 0,05.

Temeljem analize korelacijske matrice, može se zaključiti kako je istraživanje pokazalo da su stavovi i mišljenja zaposlenika o međuodnosu s menadžerom (ELMX) pozitivno povezani s njihovim stupnjem angažiranosti na radnom mjestu (ENGAGE). Međutim, analiza korelacije ne bavi se utvrđivanjem uzročno - posljedičnih veza, već samo opisivanjem snage i smjera linearnih veza između varijabli. Iz tog razloga, provodi se regresijska analiza, kojom se veze između varijabli pokušavaju dodatno razjasniti i predvidjeti.

Model višestruke linearne regresije prikazan je u Tablici 5.2.6. Ovim modelom pokušava se predvidjeti kretanje vrijednosti zavisne varijable (ENGAGE), u ovisnosti o vrijednostima nezavisnih varijabli (ELMX i SLMX). Ispituje se jakost modela višestruke linearne regresije, interpretirana u postotnom iznosu, tumačenjem koeficijenta determinacije (čiji je raspon kretanja između nula i jedan).

Tablica 5.2.6. *Regresijska analiza*

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijent	t	Razina značajnosti (p-vrijednost)
		B	Standardna pogreška	Beta koeficijent		
1	Konstanta	1,227	0,631		1,945	0,058
	ELMX	0,743	0,115	0,758	6,462	0,000
	SLMX	-0,171	0,172	-0,117	-0,997	0,324
*zavisna varijabla: ENGAGE						

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

U gornjoj tablici primjećuje se niz korisnih saznanja. Poveća li se vrijednost varijable ELMX za jednu jedinicu, zavisna varijabla ENGAGE imat će pozitivnu promjenu u iznosu 0,743. Odnosno, kada bi vrijednost recipročnog odnosa nadređene i podređene osobe iz perspektive zaposlenika bila veća za dodatnu jedinicu (kada bi zaposlenik takav međuodnos smatrao skladnijim za jednu jedinicu), radna angažiranost tog zaposlenika pozitivno bi porasla na 0,743, uz moguće standardne pogreške.

Suprotno, poveća li se perspektiva menadžera o skladu recipročnog odnosa sa zaposlenikom, razina radne angažiranosti zaposlenika imat će negativnu promjenu u iznosu 0,171 jedinica. Može se očitati i kako je razina značajnosti veća od 0,05 za varijablu SLMX, što poručuje kako SLMX nema statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu ENGAGE. Potpuno drugačije vrijedi za varijablu ELMX, koja ima p-vrijednost manju od 0,05, što je još jedan faktor koji potvrđuje statistički veću značajnosti ELMX-a u odnosu na varijablu ENGAGE.

Na temelju analize nestandardiziranih regresijskih koeficijenata dolazi se do važnog zaključka. Naime, mišljenje i perspektiva zaposlenika o međuodnosu važan je utjecajni čimbenik (prognozirajuća varijabla) u postizanju većeg stupnja radne angažiranosti tog zaposlenika. Pruženo je time korisno saznanje pripadajućim menadžerima, jer otkrivanjem i pokretanjem takvih čimbenika u pojedincu, menadžer može postići sklad u međuodnosu sa zaposlenikom, poboljšati radne performanse i konačno, uz sklad radnih odnosa unaprijediti uspjeh odjela ili organizacije.

Standardizirani Beta koeficijent (koeficijent regresije) pokazuje za koliko se prosječno mijenja vrijednost zavisne varijable ENGAGE (izražene u standardnim devijacijama), kada se nezavisne varijable ELMX i SLMX promijene za jednu standardnu devijaciju. Tako se povećanjem za jednu standardnu devijaciju, zavisna varijabla ENGAGE povećava za 0,758 standardnih devijacija. Povećanjem SLMX-a za jednu standardnu devijaciju zavisna će se varijabla ENGAGE kretati u negativnom smjeru za 0,117 standardnih devijacija.

U nastavku se provodi T-test uparenih grupa (ELMX i SLMX), kako bi se ispitala točnost dviju pretpostavki u istraživanju. Prva pretpostavka jest da razlika između pojedinih aritmetičkih sredina ELMX i SLMX varijabli neće biti statistički značajna. Druga pretpostavka jest da će postojati statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina dviju grupa ELMX i SLMX. Test se provodi u intervalu razlike, razine značajnosti 95%, sa pripadajućim donjim i gornjim granicama. T-test uparenih grupa promatra samo jedan par varijabli i detaljnije je raspisan u nastavku teksta.

Razlika u aritmetičkim sredinama između grupa ELMX i SLMX iznosi približno 0,4, te se može odmah definirati kako postoji razlika između dviju aritmetičkih sredina ovih dviju varijabli. P-vrijednost manja je od 0,05 (dobivena p-vrijednost iznosi 0,02). Također, pokazalo se kako je t-vrijednost negativnija za gotovo 2,58 jedinica od donje granice na intervalu razlike, pri 49 stupnjeva slobode. Stoga se odbacuje pretpostavka kako nema značajnih statističkih razlika između dviju varijabli. Odnosno, dobiveni podaci znače da je istraživanje kombinacija grupa

ELMX (M = 3,692, SD = 0,970) i SLMX (M = 4,094, SD = 0,649) u Paru 1 podržano kao statistički značajno.

T-test se provodio zbog usporedbe prosječnih vrijednosti između dvije grupe (ELMX i SLMX). Međutim, grupama je potrebno pridodati sve moguće kombinacije razina (niske i visoke vrijednosti) te ispitati prosječne vrijednosti svake tako dobivene kombinacije grupa. Na taj način stvara se podjela na klastere ispitanika. Iz Tablice 5.2.7. može se vidjeti kako prosječne vrijednosti za klaster (1) i klaster (3) niže od ukupne prosječne vrijednosti (M = 3,278), dok se prosječne vrijednosti klastera (2) i klastera (4) nalaze iznad ukupne prosječne vrijednosti.

Oslanjanjem na interpretaciju T-testa, koji potvrđuje kako su razlike u procjenama menadžera i zaposlenika o (ne)skladu odnosa statistički značajne, provodi se jednosmjerna analiza varijance (Tablici 5.2.7.). Pritom se pretpostavlja kako će najvišu radnu angažiranost imati oni zaposlenici, koji se nalaze u klasteru u kojem menadžeri i zaposlenici obostrano procjenjuju visoke vrijednosti vlastitog međuodnosa (gdje se postižu usklađenosti perspektiva).

Tablica 5.2.7. *Karakteristike klastera ispitanika pri provođenju jednosmjerne analize varijance*

Klasteri ispitanika	N (broj dijada)	Aritmetička sredina (M)	St.Dev. (SD)	Std. greška	95% pouzdanosti intervala razlike		Min	Max
					Gornja granica	Donja granica		
Niski ELMX i niski SLMX	15	2,7852	0,88538	0,22860	2,2949	3,2755	1,22	4,33
Visoki ELMX i niski SLMX	10	3,7000	0,90275	0,28547	3,0542	4,3458	1,67	5,00
Niski ELMX i visoki SLMX	10	2,5778	0,63462	0,20068	2,1238	3,0318	1,56	3,33
Visoki ELMX i visoki SLMX	15	3,9333	0,63246	0,16330	3,5831	4,2836	2,67	5,00
Ukupno	50	3,2711	0,95083	0,13447	3,1009	3,5413	1,22	5,00

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Očekivano najmanju razinu radne angažiranosti (u ukupnom broju klastera) imaju ispitanici unutar klastera niskih vrijednosti i ELMX-a i SLMX-a (M = 2,785; min = 1,22; max = 4,33), dok su najviše radno angažirani zaposlenici oni unutar klastera visokih vrijednosti i ELMX-a i SLMX-a (M = 3,933; min=2,67; max = 5,00). Veličina (n) ovih klastera jednaka je za oba klastera i iznosi 15 dijada. Tako je potvrđena prethodna pretpostavka, odnosno analizom se može potvrditi kako samo usklađene perspektive oba sudionika u međuodnosu doprinose pozitivnom ponašanju zaposlenika u kontekstu rada, uz sve dodatne pogodnosti za organizaciju, na koje takva visoka angažiranost upućuje.

Preostala dva klastera s manjim brojem dijada (10 dijada po klasteru) pružaju također značajne spoznaje. Naime, nakon najpoželjnije kombinacije vrijednosti ELMX-a i SLMX-a (visoko-visoko), slijedi klaster visokih vrijednosti ELMX-a u kombinaciji sa niskim vrijednostima SLMX-a (M = 3,700; min = 1,67; max = 5,00), unutar kojeg je također vidljiva visoka razina radne angažiranosti. Podržano postojećim istraživanjima (Cogliser i sur., 2009.), izražava se slaganje s tvrdnjom kako je za ostvarivanje visoke razine radne angažiranosti kod zaposlenika dovoljno da su zaposlenici u većoj razini uvjereni u sklad i blizak odnos sa pripadajućim menadžerom (neovisno o stavu menadžera oko sklada u tom odnosu).

Niske vrijednosti nalaze se unutar klastera niskih vrijednosti ELMX-a i visokih vrijednosti SLMX-a (M = 2,578; min = 1,56; max = 3,33). Ovako niža razina radne angažiranosti ostvaruje se u slučajevima kada je zaposlenik obeshrabren, smatra se neshvaćenim i neprepoznatim te odnos nije ocijenio dobrim radnim odnosom. S druge strane, menadžer ulaže puno povjerenje u zaposlenika i vidi njegov potencijal, razumije njegove potrebe i probleme, te ocjenjuje odnos visoko kvalitetnim. Navedene vrijednosti u klasteru imaju potencijala za razvitak u budućnosti, jer je menadžer (zbog svoje rukovodeće pozicije) smatran odgovornijim za ostvarenje sklada u međuodnosu. Na temelju ovakvog saznanja, menadžer bi mogao prilagoditi svoj pristup i pronaći način da motivira takvog zaposlenika.

Prije zaključivanja analize svih rezultata empirijskog istraživanja i nakon saznanja iz prethodne tablice, provjerava se snaga prethodnog modela na temelju F i p-vrijednosti. U Tablici 5.2.8. iskazani su rezultati jednosmjerne analize varijance (ANOVA tablica) za zavisnu varijablu ENGAGE. Visoka razina F-vrijednosti (koja je tim veća, što je p-vrijednost manja), govori u korist snazi ANOVA modela, obzirom da se F-vrijednost kreće blizu jedan.

Tablica 5.2.8. *Rezultati jednosmjerne analize varijance (ANOVA) za zavisnu varijablu ENGAGE*

	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode (DF)	Aritmetička sredina kvadrata	F-vrijednost	P-vrijednost
Između grupa	16,767	3	5,589	9,337	0,000
Unutar grupa	27,534	46	0,599		
Ukupno	44,300	49			

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Može se potvrditi kako postoje statistički značajne razlike u procjenama između perspektive zaposlenika o razini sklada međuodnosa sa menadžerom(ELMX) i perspektive menadžera o razini sklada u međuodnosu sa zaposlenikom(SLMX), ($F(3,46) = 9,337$, $p < 0,05$), u odnosu na zavisnu varijablu ENGAGE.

Naposljetku, praktično je dobivene podatke iz empirijskog istraživanja sažeti u odgovarajuću matricu (Tablica 5.2.9.), kako bi se provedena analiza predstavila slikovito. Matrica je formata 2x2 i njezini reci i stupci predstavljaju četiri klastera, spomenuta u Tablici 5.2.7.:

(1) niski ELMX i niski SLMX,

(2) visoki ELMX i niski SLMX,

(3) niski ELMX i visoki SLMX i

(4) visoki ELMX i visoki SLMX.

Pozitivan rast razine radne angažiranosti promatra se u ovisnosti o kretanju prosječne vrijednosti ELMX-a i SLMX-a.

Tablica 5.2.9. *Povezanost (ne)usklađenosti perspektiva u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe i razine radne angažiranosti zaposlenika*

<table>
<tr><td rowspan="2">Vrijednosti ELMX</td><td>Visoko</td><td>M=3,7000
(2) 20%
Zaposlenikovo precjenjivanje</td><td>M=3,9333
(4) 30%</td></tr>
<tr><td>Nisko</td><td>M=2,5778
(1) 30%</td><td>M=2,7852
(3) 20%
Zaposlenikovo podcjenjivanje</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Nisko</td><td>Visoko</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Vrijednosti SLMX</td></tr>
</table>

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Razina radne angažiranosti pozitivno je povezana sa visokom ocjenom sklada recipročnog odnosa menadžera i zaposlenika, iz perspektive oba sudionika u tom međuodnosu. Odnosno, u 4. klasteru nalazi se 30% ukupnog broja ispitanika, grupiranih u 50 dijada, koji smatraju da se nalaze u dobrim odnosima sa sebi pripadajućom nadređenom ili podređenom osobom. Dok je klaster (4) primjer uspješne suradnje i partnerstva, treba obratiti pažnju na jednak postotak broja ispitanika (30%) u klasteru (1). U njemu su prepoznate niske prosječne vrijednosti razine sklada perspektiva između menadžera i zaposlenika u dijadi i definiraju ga najniže razine radne angažiranosti zaposlenika. Iz tog razloga ovaj klaster ima najviše prostora za poboljšanje.

Visoke vrijednosti sklada iz perspektive zaposlenika i niske vrijednosti sklada iz perspektive menadžera nalaze se u 2. klasteru i ovakvu nepotpunu usklađenost perspektiva (nižu razinu radne angažiranosti od najviše razine) karakterizira 20% uzorka. Preostalih 20% u klasteru 3 čine menadžeri koji međuodnos smatraju skladnim i zaposlenici koji se ne slažu, dakle recipročni odnos je ponovno nepotpuno skladan (razina radne angažiranosti još je niža nego u klasteru 2). Dodatno, prema Cogliser i sur. (2009.) u spomenutim klasterima pojavljuju se dva obrasca: zaposlenikovo podcjenjivanje i precjenjivanje.

Uz primjenu ranije spomenute Cogliserove teorije na provedeno istraživanje u ovom radu, može se zaključiti sljedeće. Zaposlenici, koji vjeruju da imaju skladan odnos sa svojim menadžerom,

nalaze se u klasteru (3). Teorija kako takvi zaposlenici precjenjuju perspektivu pripadajućeg menadžera o međuodnosu kojeg ima s njim, podržana je zbog vidljivo niskog stupnja sklada SLMX-a, u odnosu na stupanj sklada dotičnog zaposlenika (ELMX) u toj istoj dijadi. Suprotno, zaposlenici koji su uvjereni u neskladan odnos s pripadajućim menadžerom (nizak ELMX), podcjenjuju se u odnosu na onaj doživljaj koji o njima ima dotični menadžer (viši SLMX u odnosu na ELMX). Ravnoteža u kojoj nema niti podcjenjivanja niti precjenjivanja podrazumijeva se u klasterima gdje su ELMX i SLMX ili oba niski, ili oba visoki.

Klasteri (2) i (3) jesu u manjem postotku od preostalih, međutim oni pokazuju koliko mogućeg prostora za poboljšanje sklada dijade postoji, kako bi bila klasificirana u klaster (4). Preciznije rečeno, unutar klastera (2) i (3) potrebno je intenzivnije poraditi na perspektivi samo jednog člana dijade - kako bi se postigla idealna uravnoteženost perspektiva i rezultirala višom radnom angažiranosti. Može se zaključiti kako bi unaprjeđenju sklada ovakvih klastera pomoglo više zajedničkih iskustava, poput komunikacije te češćih susreta „oči u oči“ (Matta i sur., 2015.).

Kada, primjerice, provedeno istraživanje ne bi bilo anonimno i kada bi se provodilo na razini jedne radne grupe, menadžment bi bio upućen u konkretne podatke zaposlenika i pripadajućih menadžera, te bi se odgovarajućim metodama moglo poraditi na podizanju dijade na kvalitetniju razinu. Na temelju istraživanja u ovom radu, ipak, saznajemo samo širu sliku, udjele i raspodjelu ispitanika u odgovarajuće grupe.

Može se zaključiti kako je za definiciju usklađenosti perspektiva potrebno pozitivno mišljenje oba sudionika, u suprotnom je odnos neusklađen u određenom stupnju. Preciznije, za usklađenost perspektiva oba sudionika u međuodnosu, potrebno je pozitivno ocjenjivanje sklada oba člana dijade, dok je i za najmanji nesklad u perspektivama dovoljno da barem jedan član dijade ocjeni odnos neusklađenim. Također, može se izvesti zaključak kako je povoljnije za usklađenost perspektiva u recipročnom odnosu da je zaposlenik precijenio stavove i doživljaje svojeg menadžera o međuodnosu, nego da ih je podcijenio. Odnosno (prema gornjoj tablici) klasteri u kojima je zaposlenik precijenio odnos i dodijelio visoku ocjenu skladu odnosa, i dalje su imali veću ukupnu vrijednost i radnu angažiranost - od one u kojoj se podcijenio.

5.3. Ograničenja istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje karakterizira svega nekoliko ograničenja, vezanih uz karakter uzorka ispitanika te provođenje anketnog ispitivanja uzorka - poput anonimnosti upitnika, nejasnoću pitanja u upitniku i neiskrenost pri ispunjavanju. Važno je naglasiti kako ova ograničenja nisu imala presudan utjecaj na ključna saznanja istraživanja, no potrebno je ukazati na poteškoće pri ostvarenju cilja.

Prvo vidljivo ograničenje u istraživanju jest činjenica da je stvarni uzorak od 50 ispitanih dijada manji od planiranog uzorka. Pronalaženje i uparivanje pojedinaca u dijade bilo je izazovno. Odnosno, postupak pronalaženja ispitanika bio je dugotrajan zbog potrebe za osobnim kontaktom s oba sudionika dijade, kojima se pristupalo s objašnjenjem karaktera anketnog upitnika. Postupak je zahtijevao i vođenje precizne evidencije (zbog uparivanja zaprimljenih odgovora putem kodnih brojeva).

Anketiranje ispitanika bilo je kompleksno pri provedbi zbog pitanja anonimnosti ispitanika. Bez obzira na naglašenu anonimnost upitnika te identifikaciju kodnim brojevima, pojedini menadžeri nisu bili voljni pristupiti ispunjavanju. Određeni postotak menadžera pristupio je ispunjavanju anketnog upitnika s rezervom, iako im se prethodno objasnilo kako njihovi zaposlenici neće vidjeti odgovore koje su popunjavali. Opisane su okolnosti dovele u pitanje vjerodostojnost odgovora menadžera ili suzdržavanje od iskrenosti pri ispunjavanju. Međutim, kada se uzme u obzir da se radi o mjernim instrumentima koji se oslanjaju na samoprocjenu ispitanika, mogućnost takvih ishoda se pretpostavljala.

Naglasak cjelokupnog istraživanja neprekidno je na partnerskim odnosima i obostranom doprinosu članova dijade. No nažalost, postoje radni odnosi u kojima je onemogućena kvalitetna komunikacija. Preciznije objašnjeno, neke djelatnosti ne omogućavaju redoviti kontakt s menadžerom i intenzivnu suradnju, tako da zaposlenici u uzorku nisu mogli objektivno ocijeniti odnos s pripadajućim menadžerom ili odgovoriti na pitanje koliko mogu računati na njega u potrebitim situacijama.

6. Zaključak

Tema ovog diplomskog rada odabrana je s namjerom da se potvrdi kako je važnost međuljudskih odnosa na radnom mjestu ključna za postizanje pozitivnih radnih ponašanja. Svaki pojedinac doživljava događaje u okolini iz svoje perspektive te djeluje u skladu sa vlastitim očekivanjima. Međutim, rezultati provedenog istraživanja upućuju na važnost nesebičnog pristupa i međusobnog uvažavanja, prihvaćanja autoriteta i suosjećanja s drugim pojedincima iz radne okoline. Može se također reći, kako su pretpostavke autora u obrađenom teorijskom dijelu podržane rezultatima istraživanja.

Naime, u prilog važnosti perspektiva zaposlenika stoji podatak iz korelacijske analize, koji opisuje varijablu razine radne angažiranosti (ENGAGE) i varijablu perspektive zaposlenika o (ne)skladu recipročnog odnosa s menadžerom (ELMX) kao statistički jaku pozitivnu linearnu vezu. Temeljem takvog rezultata, izvjesno je da zadovoljstvo i doživljaj zaposlenika o međuodnosu s menadžerom, uvjetuje pozitivni dodatni stupanj radne angažiranosti tog zaposlenika. Dakle, za objašnjenje visoke razine radne angažiranosti zaposlenika, dovoljno je osloniti se na perspektivu zaposlenika o (ne)usklađenosti odnosa s menadžerom, neovisno o doživljaju menadžera o tom istom odnosu (SLMX).

Još jedno saznanje jest da najslabiju (iako i dalje statistički jaku pozitivnu linearnu vezu) imaju varijabla perspektive menadžera o dijadi s zaposlenikom (SLMX) te radna angažiranost zaposlenika (ENGAGE). Važnost ovog podatka leži u činjenici da isključivo perspektiva menadžera (bez promatrane perspektive zaposlenika) nije odlučujući čimbenik u boljoj angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu. Preciznije, ukoliko menadžer primjećuje potencijal u zaposleniku, trudi se oko njega te njihov međuodnos vidi kao kvalitetan – to ne znači puno za razinu radne angažiranosti, bez saznanja o tome kakav je doživljaj zaposlenika. Ova statistika ima smisla obzirom da se radi o zaposlenikovoj radnoj angažiranosti. Odnosno, tu razinu menadžer može preokrenuti na bolje samo ukoliko otkrije što zaposlenika sputava te ako na istog uspije prenijeti svoj optimizam i povjerenje.

Dodatna značajnost rezultata istraživanja podržana je činjenicom da su menadžeri i zaposlenici izabrani iz organizacija različitih djelatnosti, stoga i dijade potječu iz različitih hijerarhijskih razina. Iako se radi o tek 50 dijada, dobiveni podaci upućuju na širu sliku. Naime, zahvaljujući raznovrsnosti uzorka, može se reći kako pretpostavka ovog istraživanja vrijedi u različitim radnim kolektivima i pri različitim hijerarhijskim razinama.

Menadžeri u privatnim organizacijama sve više shvaćaju sadašnje i dugoročne vrijednosti neprekidnog (kontinuiranog) radnog staža svojih zaposlenika. No, kako bi ih zadržali, rukovodeći položaji u takvim organizacijama trebaju biti bliski zaposlenicima, pristupačni i spremni pomoći. Obzirom na prikazane rezultate, tek 30% u ukupnom ispitanom uzorku čine dijade koje karakterizira ravnoteža potpuno usklađenih perspektiva i visoke radne angažiranosti zaposlenika, što je manje od trećine ukupnog uzorka.

U poslovnoj praksi bilo bi korisno kada bi se emocije i stavovi iznosili menadžerima u redovitim intervalima, na anonimni način. Tako bi dotičnima bile ponuđene korisne spoznaje o stanju u partnerstvima i mogućim odstupanjima od očekivanja. Krajnji cilj svakog menadžera trebao bi biti ostvarenje radno aktivnog kolektiva, koji dodaje vrijednost poslovnom uspjehu. Obzirom da kolektiv čini ljudstvo, razvijene psihološke i socijalne menadžerske vještine trebaju biti na iskusnoj razini te proizlaziti iz intuicije. Učestalije komuniciranje, ispitivanje i slušanje zaposlenika mogu pomoći u stvaranju povezanosti između nadređene i podređene osobe. Oslonac kojeg menadžer i zaposlenik imaju jedan u drugome, ohrabruju zaposlenika da bude slobodniji i poduzetniji u vidu svojih radnih zadataka.

Naposljetku, odgovornost se nikako ne prenosi samo na menadžere. Jednako je važno da su oboje, i menadžeri i zaposlenici, svjesni da su različiti, da nisu nepogrešivi te da su spremni pristati na konsenzus i biti u stanju poštivati tuđe odluke. Vezano na taj zaključak - ovo istraživanje je pokazalo kako postoje značajne razlike u procjeni menadžera i zaposlenika o (ne)skladu međuodnosa, u odnosu na razinu radne angažiranosti, čime je podržana pretpostavka kako ljudi različito doživljavaju jedni druge.

Drugim riječima, za postizanje definicije sklada recipročnog odnosa između menadžera i zaposlenika te najviše razine radne angažiranosti zaposlenika, nije dovoljno osloniti se isključivo na pozitivno mišljenje zaposlenika ili isključivo na mišljenje menadžera. Upravo suprotno, provedenim istraživanjem može se potvrditi važnost dvosmjerne uloge, truda, podijeljene odgovornosti i razumijevanja članova ove dijade. Istraživanje tematike ovog diplomskog rada može se zaključiti s izraženim zadovoljstvom rezultatima, obzirom da su podržali početne ideje i očekivanja, s kojima se ušlo u samu izradu.

Popis izvora

1. Anitha, J. (2014.), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management, 63*(3), 308-323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008
2. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Taris, T. W. (2008.), Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress, 22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649
3. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J. (2008.), The Influence of Personality Differences Between Subordinates and Supervisors on Perceptions of LMX, *Group & Organization Management, 33*(2), 216–240. https://doi.org/10.1177/1059601106293858
4. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Van den Heuvel, M., (2015.), Leader-member exchange, work engagement, and job performance, *Journal of Managerial Psychology 30*(7), 754-770. https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088
5. Chernyak-Hai, L., Tziner, A. (2014.), Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange, *Journal of Work and Organisational Psychology, 30*(1), 1-12. https://doi.org/10.5093/tr2014a1
6. Choy, J., McCormack, D. i Djurkovic, N. (2016.), Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation, *Journal of Management Development 35*(1), 104-119. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086
7. Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., i Gardner, W. L. (2009.), Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes, *The Leadership Quarterly, 20*(3), 452–465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010
8. Deluga, R. J. (1998.), Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings, *Group& Organization Management, 23*(2), 189–216. https://doi.org/10.1177/1059601198232006

9. Deluga, R. J. i Perry, J. T. (1994.), The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Management, 19*(1), 67–86. https://doi.org/10.1177/1059601194191004

10. Evans, M. G. (1973.), A leader's ability to differentiate, the subordinate's perception of the leader, and the subordinate's performance, *Personnel Psychology, 26*(3), 385–395. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1973.tb01146.x

11. Gooty, J., i Yammarino, F. J. (2013.), The Leader–Member Exchange Relationship, *Journal of Management, 42*(4), 915–935. https://doi.org/10.1177/0149206313503009

12. Green, S. G., Anderson, S. E., i Shivers, S. L. (1996.), Demographic and Organizational Influences on Leader–Member Exchange and Related Work Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*(2), 203–214. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0049

13. Hakimi, N., Van Knippenberg, D., i Giessner, S. (2010.), Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective, *British Journal of Management, 21*(3), 701–716. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00703.x

14. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., Chaudry, A. (2009.), LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes, *The Leadership Quarterly, 20*(4), 517–534. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003

15. Jaussi, K. S., Dionne, S. D. (2004.), Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness, *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(3), 15–26. https://doi.org/10.1177/107179190401000302

16. Kahn, W. A. (1990.), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

17. Macey, W. H., Schneider, B. (2008.), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

18. Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., i Palanski, M. E. (2010.), Leader–member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter, *The Leadership Quarterly, 21*(3), 469– 480. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.010

19. Martin, R., Geoff, T., Legood, A., Dello Russo, S. (2017.), Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review, *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 151–168. https://doi.org/10.1002/job.2202

20. Maslach, C., Schaufeli, W. B., i Leiter, M. P. (2001.), Job Burnout, *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422., https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

21. Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., Conlon, D. E. (2015.), Does Seeing "Eye To Eye" Affect Work Engagement and OCB? A Role Theory Perspective on LMX Agreement, *The Academy of Management Journal 58*(6), 1686-1708. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106

22. Načinović Braje, I., Kušen, V. (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, preuzeto 14. veljače 2022. s https://hrcak.srce.hr/160063

23. Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., Chan, E. (2015.), Only Time Will Tell: The Changing Relationships Between LMX, Job Performance, and Justice, *Journal of Applied Pshychology 100*(3), 660-680. https://dx.doi.org/10.1037/a0038907

24. Pološki Vokić, N., Hernaus, T. (2015.), *The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts* (EFZG working paper series, br.15- 07.), preuzeto s https://hrcak.srce.hr/146725

25. Robertson, I. T., Jansen Birch, A. i Cooper, C. L. (2012.), Job and work attitudes, engagement and employee performance, *Leadership & Organization Development Journal, 33*(3), 224–232. https://doi.org/10.1108/01437731211216443

26. Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004.), The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies, Brighton

27. Saks, A. M. (2006.), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. https://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169

28. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., i Salanova, M. (2006.), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716., https://doi.org/10.1177/0013164405282471

29. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2008.), Enhancing work engagement through the management of human resources, preuzeto 4. svibnja, 2022. s https://www.researchgate.net/publication/46703333_Enhancing_work_engagement_through_the_management_of_human_resources

30. Schyns, B., Day, D. (2010.), Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(1), 1-29. https://doi.org/10.1080/13594320903024922

31. Sears, G. J., Holmvall, C. M. (2009.), The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader–Member Exchange, *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 593–605. http://doi.org/10.1007/s10869-009-9152-y

32. Sin, H. P., Nahrgang, J. D., i Morgeson, F. P. (2009.), Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement, *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1048–1057. https://doi.org/10.1037/a0014827

33. Tee, E., Yu J., Ashkanasy, N. M., i Paulsen, N. (2013.), The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership, *The Leadership Quarterly, 24*(4), 496–515. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.005

34. Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2000.), Examining the exchange in leader-member exchange(lmx): Identification of dyadic relational styles and their association with key attitudes and behaviors, *Academy of Management Proceedings, 2000*(1), 1-6. http://doi.org/10.5465/apbpp.2000.5535191

35. Van Breukelen, W., Schyns, B., i Le Blanc, P. (2006.), Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges, *Leadership 2*(3), 295–316. https://doi.org/10.1177/1742715006066023

36. Wayne, S. J., Shore, L. M., I Liden, R. C. (1997.), perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of management journal, 40*(1), 82–111. https://doi.org/10.2307/257021

37. Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., i Rayton, B. A. (2013.), Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2799–2823. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844

38. Yuanjie, B., Chaoping, L. (2019.), From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange, *Frontiers of Business Research in China, 13*(1), 1-18. https://doi.org/10.1186/s11782-019-0052-3

Popis tablica

Tablica 2.4.1. Usklađenost perspektiva menadžera i zaposlenika u recipročnom odnosu 14

Tablica 5.2.1. Sociodemografska obilježja ispitanika 44

Tablica 5.2.2. Deskriptivni pokazatelji sociodemografskih karakteristika promatranog uzorka 45

Tablica 5.2.3. Korišteni mjerni instrumenti istraživanja, prijevod i objašnjenje kratice ... 46

Tablica 5.2.4. Analiza pouzdanosti mjernih instrumenata očitavanjem Crnobach Alfa koeficijenta 47

Tablica 5.2.5. Korelacijska matrica 47

Tablica 5.2.6. Regresijska analiza 48

Tablica 5.2.7. Karakteristike klastera ispitanika pri provođenju jednosmjerne analize varijance 50

Tablica 5.2.8. Rezultati jednosmjerne analize varijance (ANOVA) za zavisnu varijablu ENGAGE 52

Tablica 5.2.9. Povezanost (ne)usklađenosti perspektiva u recipročnom odnosu nadređene i podređene osobe i razine radne angažiranosti zaposlenika 52

Popis priloga

Prilog 1. Upitnik ispitivanja (ne)sklada u perspektivama nadređene i podređene osobe o međuodnosu na radnom mjestu

1. U pravilu znam koliko je moja nadređena osoba zadovoljna sa mnom. (Zna li Vaša podređena osoba koliko ste zadovoljni s njegovim/njezinim radom?)

	1	2	3	4	5	
Uopće ne	○	○	○	○	○	U potpunosti

2. Moja nadređena osoba razumije moje probleme i potrebe. (Koliko dobro razumijete probleme i potrebe Vaše podređene osobe?)

	1	2	3	4	5	
Uopće ne	○	○	○	○	○	U potpunosti

3. Moja nadređena osoba prepoznaje moj potencijal. (Koliko dobro prepoznajete potencijal Vaše podređene osobe?)

	1	2	3	4	5	
Uopće ne	○	○	○	○	○	U potpunosti

4. Bez obzira koliko formalnog autoriteta ima moja nadređena osoba, postoji mogućnost da iskoristi svoju moć kako bi mi pomogao/pomogla riješiti probleme na poslu. (Bez obzira koliko formalnog autoriteta imate, postoji li mogućnost da iskoristite svoju moć kako biste podređenoj osobi pomogli riješiti probleme na poslu?)

	1	2	3	4	5	
Ne postoji mogućnost	○	○	○	○	○	Mogućnost je vrlo velika

5. Mogu računati na svoju nadređenu osobu da me „izvuče“ na svoj trošak. (Kolika je mogućnost da Vaša podređena osoba može računati da je "izvučete" na svoj trošak?)

	1	2	3	4	5	
Ne postoji mogućnost	○	○	○	○	○	Mogućnost je vrlo velika

6. Toliko vjerujem svojoj nadređenoj osobi da bih branio/branila njegove/njezine odluke u njegovom/njezinom odsustvu. (Vaša podređena osoba Vam toliko vjeruje, da bi branila Vaše odluke u Vašem odsutstvu).

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

7. Moja nadređena osoba i ja imamo jako dobre odnose na poslu. (Moja podređena osoba i ja imamo jako dobre odnose na poslu.)

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

Izvor: prijevod i prilagodba autorice ovog rada, prema Graen i Uhl-Bien (1995.), (engl. 7-item LMX scale)

Prilog 2. Demografski pokazatelji

Kodni broj: _____

Položaj u organizaciji:

- ○ Rukovoditelj
- ○ Zaposlenik

Spol:

- ○ Ženski
- ○ Muški

Dob: _____

Stupanj obrazovanja:

- ○ Osnovna ili srednja škola
- ○ Viša škola ili fakultet (stupanj – preddiplomski sveučilišni ili stručni studij)
- ○ Magisterij ili doktorat

Godine ukupnog radnog staža: _____

Godine radnog staža pri zaposlenju na trenutnom radnom mjestu: _____

Izvor: izrada i prilagodba autorice ovog rada

Prilog 3. Upitnik o radnoj angažiranosti

1. Na svom poslu osjećam se kao da prštim od energije.

	1	2	3	4	5	
Nikada	○	○	○	○	○	Uvijek

2. Na svom poslu osjećam se snažno i energično.

	1	2	3	4	5	
Nikada	○	○	○	○	○	Uvijek

3. Osjećam entuzijazam vezano uz moj posao.

	1	2	3	4	5	
Nikada	○	○	○	○	○	Uvijek

4. Moj me posao inspirira.

	1	2	3	4	5	
Nikada	○	○	○	○	○	Uvijek

5. Kada se ujutro probudim, ide mi se na posao.

1 2 3 4 5

Nikada Uvijek

6. Sretan/sretna sam kada intenzivno radim.

1 2 3 4 5

Nikada Uvijek

7. Ponosan/ponosna sam na posao koji radim.

1 2 3 4 5

Nikada Uvijek

8. Zadubljen/zadubljena sam u svoj posao.

1 2 3 4 5

Nikada Uvijek

9. Zanesem se kada radim.

1 2 3 4 5

Nikada Uvijek

Izvor: prijevod i prilagodba autorice rada, prema Schaufeli, Bakker i Salanova (2006.)

Životopis kandidatkinje

OSOBNE INFORMACIJE

Ime i prezime: Ana Tomljenović

Datum rođenja: 19. rujna 1994.

Državljanstvo: Hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

2018.-2022. Asistentica za administrativne poslove

Odjel infrastrukture i implementacije kabelske i telekomunikacijske mreže

Hrvatski Telekom d.d., Harambašićeva ulica 39, 10000 Zagreb, Hrvatska

2018. Asistentica za administrativne poslove

Odjel ljudskih resursa

Frey Services d.o.o., Kovinska 5, 10090 Zagreb, Hrvatska

2015.-2018. Asistentica za administrativne poslove

Odjel prodaje gospodarskih vozila

Star Import d.o.o, Kovinska 5, 10090 Zagreb, Hrvatska

OBRAZOVANJE

2022. Magistra ekonomije

Integrirani preddiplomski i diplomski integrirani sveučilišni studij poslovne ekonomije - Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska

- Smjer Menadžment; *Katedra za organizaciju i menadžment*

2009.-2013. Opća gimnazija

Srednja škola Ban Josip Jelačić, Trg dr. Franje Tuđmana 1, 10290 Zaprešić, Hrvatska

CERTIFIKATI UZ STUDIJ

- IPMA registered education course i digitalni badge – Project Management
  IPMA International Project Management Association
- Poduzetnička akademija: Pogled u sutra
  Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta
- Investicijska akademija
  Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta
- Marketing enigma 2022.
  Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta
- Marketing Madness
  Hrvatska studentska asocijacija

OSTALE VJEŠTINE

Materinski jezik: Hrvatski

Ostali jezici:

- Engleski (aktivno poznavanje)
- Njemački (pasivno poznavanje)

Računalne vještine:

- Aktivno poznavanje MS Office alata,
- Aktivno poznavanje DDS-a
- osnove Oracle Primavera P6 programa
- osnove AutoCad programa
- osnove R-Studio programa
- osnove Geographic Information Systems (GIS) programa