

# Povezanost transformacijskog vodstva s poticanjem organizacijskih promjena

---

Žitković, Anamaria

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:148:835550>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-01**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA S  
POTICANJEM ORGANIZACIJSKIH PROMJENA**

Diplomski rad

**Anamaria Žitković**

**Zagreb, lipanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA S  
POTICANJEM ORGANIZACIJSKIH PROMJENA**

**CONNECTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
WITH FOSTERING ORGANIZATIONAL CHANGES**

Diplomski rad

**Studentica: Anamaria Žitković**

**JMBAG studentice: 0067597972**

**Mentorica: Prof. dr. sc. Lana Cindrić**

**Zagreb, lipanj 2024.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Transformacijsko vodstvo jedan je od važnijih stilova vodstva današnjice te se primjenjuje u sve većem broju organizacija. Poseban fokus poslovanja organizacija danas zauzimaju organizacijske promjene čije prihvaćanje stoji kao neizostavan preduvjet za uspješno poslovanje. U radu se opisuje kako je transformacijsko vodstvo ključan element za poticanje organizacijskih promjena. Organizacije današnjice se susreću s dinamičnom okolinom, utjecajem različitih kultura, rastućom konkurencijom i drugim faktorima koji snažno utječu na njihovu sposobnost opstanka. Nužnost svake organizacije današnjice je konstantno inoviranje i prilagodba kroz uvođenje promjena u svakodnevne operacije. Najvažniju ulogu u poticanju promjena i njihovu implementaciju nosi samo vodstvo organizacije. Cilj rada je ispitati povezanost između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena. Empirijski dio rada istražuje postoji li povezanost transformacijskog vodstva i poticanja promjena u organizaciji. Istraživanje je provedeno putem anonimnog anketnog upitnika na uzorku od 50 ispitanika. U istraživanju su sudjelovali menadžeri iz srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako postoji pozitivna povezanost između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena mjereno putem upitnika otvorenosti prema promjenama. Međutim, dobiveni rezultati nisu dovoljno statistički signifikantni da bi se poopćili na populaciju.

**Ključne riječi:** transformacijsko vodstvo, organizacijske promjene, višefaktorski upitnik vodstva

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Transformational leadership is one of the significant leadership styles in today's business landscape and is increasingly being adopted by organizations. Today, organizations are really focused on organizational changes, the acceptance of which is deemed necessary for running successful operations. This paper describes how transformational leadership serves as a key element in driving organizational changes. Nowadays organizations encounter a dynamic environment, influence of different cultures, escalating competition, and many other factors that greatly affect their existence. Consequently, the imperative for modern organizations is constant innovation and adaptation to changes. The responsibility for fostering and implementing changes lies with the organizational leadership. The empirical segment of this paper explores the connection between transformational leadership and fostering changes within an organization. The aim of this paper is to examine the connection between transformational leadership and fostering organizational changes. The research was conducted through an anonymous electronic questionnaire on a sample of 50 respondents. Respondents participated in this research were managers from medium-sized and large companies in Croatia. Based on the obtained results, it can be concluded that there is in fact positive correlation between transformational leadership and fostering changes within an organization, measured through the Openness towards organizational change questionnaire. However, the obtained results are not statistically significant enough to be generalized and applied to the population.

**Key words:** transformational leadership, organizational changes, multifactor leadership questionnaire

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad „Povezanost transformacijskog vodstva s poticanjem organizacijskih promjena“ isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio diplomskog rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

---

Anamaria Žitković

Zagreb, lipanj 2024

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis „Connection of transformational leadership with fostering organizational changes“ 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.

---

Anamaria Žitković

Zagreb, June 2024

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
<b>2. Definiranje transformacijskog vodstva</b>	<b>3</b>
2.1. Pojmovno određenje vodstva i prikaz stilova vodstva	3
2.1.1. Autokratski, demokratski i laissez-faire stil vodstva	5
2.1.2. Likertovi stilovi vodstva	7
2.1.3. Teorija X i Teorija Y	8
2.2. Definiranje transformacijskog vodstva	9
2.3. Povezanost transformacijskog vodstva i ponašanja zaposlenika	11
<b>3. Pojam i važnost organizacijskih promjena</b>	<b>13</b>
3.1. Vrste organizacijskih promjena i modeli upravljanja organizacijskim promjenama	13
3.1.1. Adaptivne, inovativne i radikalno-inovativne promjene	14
3.1.2. Modeli upravljanja organizacijskim promjenama	15
3.1.2.1. Lewinov model	15
3.1.2.2. Kotterov osmostupanjski model	16
3.1.2.3. Burke–Litwinov model	17
3.2. Čimbenici uspješne provedbe organizacijskih promjena	19
3.3. Otpor zaposlenika kao barijera uspješnog prihvatanja promjena	21
3.4. Uloga transformacijskog vodstva u poticanju organizacijskih promjena	22
<b>4. Empirijsko istraživanje povezanosti transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena</b>	<b>25</b>
4.1. Metodologija istraživanja	25
4.2. Rezultati empirijskog istraživanja	26
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja	38
<b>5. Zaključak</b>	<b>40</b>
Popis izvora	42
Popis slika	44
Popis tablica	45
Životopis kandidatkinje	46
Prilog	48

# **1. Uvod**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, organizacijske promjene postaju sinonimom za inovacije i napredak. Sposobnost prilagodbe na vanjske izazove je imperativ uspješnih organizacija današnjice, a odgovornost za prilagodbe pripada vodstvu same organizacije. Transformacijsko vodstvo opisuje se kao stil vodstva u kojemu vođe stimuliraju i inspiriraju svoje sljedbenike da postižu izvanredne rezultate te im pomažu razviti vlastite sposobnosti vođenja (Bass, 2006.). Ono obuhvaća karizmatično i vizionarsko vodstvo (Northouse, 2010.), pri čemu vođe s karizmom mogu utjecati na promjenu stavova i vrijednosti svojih podređenih. Iz tog razloga, u ovom će se radu prikazati kako je transformacijsko vodstvo povezano s poticanjem organizacijskih promjena.

## **1.1. Područje i cilj rada**

Rad istražuje ulogu transformacijskog vodstva u poticanju organizacijskih promjena. Glavni je cilj rada ispitati postoji li povezanost između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena te koliko je jaka ta povezanost i u kojem smjeru ide. Za potrebe rada ispitani su menadžeri nižih, srednjih i visokih razina u srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj.

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

Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su stručni i znanstveni radovi iz domaćih i inozemnih publikacija iz područja vodstva s posebnim naglaskom na transformacijsko vodstvo te iz područja organizacijskih promjena. Za izradu empirijskog dijela rada provedeno je anketno istraživanje u kojem se iz primarnih podataka ispitala povezanost transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena. Mjerni instrumenti koji su se koristili su Višefaktorski upitnik vodstva (MLQ) kojeg su razvili Avolio i Bass (2002), a mjeri različite stilove vodstva te Upitnik otvorenosti prema organizacijskim promjenama



(OTOCS) kojeg su razvili Miller, Johnson i Grau (1994) koji mjeri otvorenost pojedinaca prema organizacijskim promjenama te njihovu spremnost na prihvaćanje i poticanje istih. Za potrebe rada korištena je skraćena verzija Višefaktorskog upitnika vodstva koji obuhvaća 9 pitanja iz područja transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstva.

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 50 ispitanika iz srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet poglavlja. Prvo poglavlje obuhvaća područje i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugo poglavlje definira samo vodstvo i prikazuje ostale stilove vodstva. Zatim se definira transformacijsko vodstvo i prikazuje poveznica između transformacijskog vodstva s ponašanjem zaposlenika.

Treće poglavlje odnosi se na organizacijske promjene. Poglavlje započinje definiranjem organizacijskih promjena te prikazom modela provedbe promjena u organizaciji. Nakon definiranja promjena slijedi prikaz čimbenika koji su ključan preduvjet za uspjeh organizacijskih promjena. Jedan od čimbenika jest prihvaćanje promjena od strane zaposlenika pa će se objasniti kako otpor zaposlenika prema promjena stoji kao barijera uspješnog prihvaćanja promjena. Na kraju će se objasniti uloga transformacijskog vodstva u poticanju promjena.

Četvrto poglavlje sadrži empirijsko istraživanje o ulozi transformacijskog vodstva u poticanju organizacijskih promjena u poslovnom okruženju. Poglavlje se sastoji od metodologije istraživanja, prikaza rezultata empirijskog istraživanja te ograničenja i daljnjih preporuka za buduća istraživanja.

Peto, ujedno i posljednje poglavlje jest zaključak. U ovom poglavlju izneseni su ključni zaključci proizašli iz provedenog istraživanja i teorijskog dijela samog rada.

## **2. Definiranje transformacijskog vodstva**

Vodstvo i menadžment nisu sinonimi. Vodstvo se nalazi i u najmanjih sferama ljudskih života i prirodan je fenomen koji je povezan sa hijerarhijskim poretkom. Vodstvo obuhvaća osobe u organizaciji koje su zadužene za rukovođenje poslovanja pa ga se često poistovjećuje s menadžmentom. Menadžment je širi pojam od vodstva koje predstavlja samo jednu od njegovih funkcija. Vodstvo je primarno socijalna interakcija između vođe i sljedbenika i sam proces slijeđenja je osnova vodstva. S druge strane, za menadžment je osnova planiranje i organiziranje. Srž menadžmenta jest provedba pravila, uspostava procedura te ostvarivanje rezultata. Srž vodstva jest utjecanje na pojedince i skupine i usmjeravanje njihovih ponašanja prema ostvarenju zadanog cilja. Cilj menadžmenta je raditi stvari na pravi način, dok je cilj vodstva raditi prave stvari. Menadžment se posmatra kao složeni proces koji je sastavljen od određenih elemenata. Ti elementi nazivaju se funkcijama menadžmenta, a vođenje se smatra jednom od njegovih glavnih funkcija.

Postoje mnogi stilovi vodstva te će neki od njih biti objašnjeni u nastavku. Stil vodstva koji je fokus ovog rada je transformacijsko vodstvo. Ovaj se stil vodstva može definirati kao proces u kojem osoba surađuje sa drugima i stvara povezanost koja podiže razinu motivacije i morala i kod vođa i kod sljedbenika (Northouse, 2010.).

### **2.1. Pojmovno određenje vodstva i prikaz stilova vodstva**

Vodstvo, odnosno leadership je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje dovode do osobnog i organizacijskog uspjeha (Bebek, 2005.). Vođenje kao funkcija menadžmenta trebalo bi za cilj imati promjenu ponašanja ka nekom poželjnom pravcu. Vođe nastoje usmjeravati ponašanje određenih skupina prema ostvarenju određenog zajedničkog cilja. Kontekst skupine može se odnositi na malu radnu skupinu, skupinu u zajednici ili veliku skupinu koja obuhvaća čitavu organizaciju (Northouse, 2010.).

Cilj može biti određeni zadatak koji je potrebno izvršiti ili ostvariti određenu svrhu. U kontekstu organizacije, vodstvo nije samo nadziranje i kontroliranje već i motiviranje zaposlenika i razvijanje njihovih vještina. Navedeno se može postići kroz delegiranje

zadataka zaposlenicima jer kroz izvršavanje istih, zaposlenici unaprjeđuju svoje vještine i šire svoja znanja. Bahtijarević-Šiber i suradnici (2007.) navode iduće razloge za delegiranje:

- omogućuje brzu reakciju
- olakšava obučavanje i razvoj vještina zaposlenih
- može izazvati veću motivaciju
- obično poboljšava stavove i moral zaposlenih
- može dovesti do boljih odluka
- menadžerima omogućuje bavljenje izazovnijim poslovima

Vodstvo je sastavljeno od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije (Certo i Certo 2008.). Vođu karakterizira njegov tip karaktera, vrijednosti i stavovi te iskustvo i pozicija koju posjeduje. Sljedbenika također karakterizira tip karaktera, vrijednosti i stavovi, ali i povezanost unutar grupe. Situacija ovisi o tipu organizacije, prirodi zadataka, faktorima djelatnosti, korporativnoj kulturi i socioekonomskoj/političkoj situaciji (Kets de Vries, 2009.). Prema Certo i Certo vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put (u idealnoj situaciji taj je put u skladu sa čimbenicima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta). Središnja ideja dana u ovoj definiciji vodstva je ostvariti ciljeve s pomoću ljudi. Navedeno upućuje na kompleksnost vodstva kao funkcije i discipline, ali i na njegovu važnost za uspješnost organizacije.

Nadalje, vodstvo je potrebno promatrati u povezanosti s moći. Moć možemo povezati s autoritetom i snagom utjecaja na tuđe stavove, postupke ili vjerovanja drugih. Prema definiciji M. Webera moć je vjerojatnost provedbe svoje volje u nekome društvenom odnosu i unatoč otporu drugih, bez obzira na čem se ta vjerojatnost temelji. Prema Northousu (2010.), razlikuju se dva osnovna tipa moći – moć položaja i moć osobe. Moć položaja proizlazi iz određenog položaja u formalnom sustavu organizacije, podrazumijeva mogućnost utjecaja koju vođa ima zbog višeg statusa od sljedbenika, a uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe proizlazi iz percepcije sljedbenika o stručnosti vođe te podrazumijeva da se vođa ponaša na način koji je sljedbenicima važan, a uključuje moć uzora i moć stručnosti (Northouse, 2010.). U suvremenim organizacijama, vođe moraju dokazati svoju stručnost i posjedovanje ostalih vještina koje su im potrebne za rješavanje problema kako bi ih zaposlenici slijedili.

Svaki vođa posjeduje svoj stil vođenja kojeg krasi određene karakteristike i razlikuju ga od ostalih vođa. Poslovni forum stil vođenja definira kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Svaki menadžer ili vođa ima osobni način pristupanja radu te način komunikaciju sa zaposlenicima. Kako bi razvio svoj stil vođenja, vođa treba uzeti u obzir odgovore na neka od pitanja kao što su: Kako motivirati zaposlene?, Kako se ophoditi prema njima?, Koji je cilj koji se želi ostvariti? itd. Ova pitanja su samo primjeri dubine u koju vođa mora ući kako bi shvatio koji stil mu najviše odgovara i ujedno ima pozitivan krajnji rezultat da organizaciju. U teoriji postoje mnogi stilovi vodstva, a ovaj rad obradit će neke najpoznatije podjele.

### **2.1.1. Autokratski, demokratski i laissez-faire stil vodstva**

Autokratski stil vodstva, kao što se iz naziva već može zaključiti, predstavlja stil temeljen na autoritetu, poštivanju pravila i autokraciji. Autokratski vođa je strog i zahtjeva poštovanje bez uslova jer drži svu moć. On donosi sve odluke i sve planove radi sam, kreira zadatke za svoje zaposlenike i kontrolira njihovo izvršenje. Komunikacija je u ovom stilu isključivo odozgo prema dolje, dakle sva komunikacija kreće od samog vrha organizacije. Autokratski vođa se oslanja za kazne i nagrade kako bi potaknuo zaposlene da dobro izvrše zadatak. S obzirom da autokratski vođa naglašava hijerarhiju te nerijetko kažnjava sljedbenike ukoliko neadekvatno izvrše zadatke kako bi dokazao svoj autoritet. Takav način vodstva često u sljedbenicima izaziva strah od nadređenog te se on tada koristi tzv. negativnim vodstvom (Buble, 2011.). Prednosti ovog stila vodstva jesu brzo donošenje odluka zbog toga što vođa sve odluke donosi sam, bez komunikacije s podređenima, te veća mogućnost kontrole. Nedostaci ovog stila se ogledaju u psihološkim faktorima, kao što su: nemotiviranost zaposlenika te ostale negativne emocije koje podređeni osjećaju zbog jednosmjerne komunikacije i koncentracije moći.

Demokratski stil vodstva predstavlja uključivanje zaposlenika u poslovne procese planiranja, kontrole pa čak i odlučivanja. U demokratskom stilu vođenja zaposlenici su u interakciji s vođom koji delegira dio ovlasti, međutim preuzima konačnu odgovornost (Buble, 2011.). Ovaj stil vodstva je fleksibilniji od autokratskog i zaposlenici su slobodni izraziti svoju

kreativnost i mišljenja. Kao rezultat ovakvog stila vođenja, vođa ima zaposlenike koji su zadovoljni i motivirani iznositi svoje ideje i prijedloge (Buble, 2011.). Demokratski ili participativni vođa savjetuje se s podređenima o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruje njihovo sudjelovanje (Gotal, 2013.), što za rezultat daje motivirane i zadovoljne zaposlene. Vođa „odriješenih ruku“ ili ne koristi svoju moć ili ju koristi u vrlo malim količinama, dajući podređenima visoki stupanj neovisnosti u njihovim postupcima (Gotal, 2013.). Iz navedenih obilježja proizlazi i visoka razina emocionalne inteligencije koju demokratski vođa posjeduje. Za razliku od autokratskog stila, ovdje postoji dvosmjerna komunikacija te su zaposlenici slobodni izraziti svoje mišljenje. Nerijetko su zaposlenici nagrađivani zbog svojih ideja. Međutim, nedostaci ovog stila očituju se u dužem procesu donošenja odluka što u dinamičnom okruženju mogu stvoriti financijske i druge gubitke.

Laissez-faire vodstvo zapravo predstavlja odsustvo vodstva (Gotal, 2013.) te u ovom slučaju vođa ne pomaže pri razvoju svojih zaposlenika i minimalno se upliće u njihov rad. Kao primjer može poslužiti top menadžer proizvodne organizacije koji ne komunicira s voditeljima proizvodnje, ne saziva sastanke, nema dugoročan plan za organizaciju i malo kontaktira s nižom razinom rukovođenja (Gotal, 2013.). Zaposlenici, odnosno sljedbenici imaju potpunu neovisnost, međutim preuzimaju i odgovornost za loše odluke, te na taj način vođe zapravo djeluju kao posrednici između najviših razina organizacije i zaposlenika (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1988.). Laissez-faire prema Sikavici (2004.) predstavlja ekstremnu krajnost demokratskog stila vođenja. Ovaj stil vodstva može biti primjenjiv u nekoliko situacija, primjerice kada su zaposlenici visoko motivirani i sposobni obavljati svoj posao bez direktnog nadzora i potrebe za povratnom informacijom. U slučaju da zaposlenici nemaju navedene karakteristike, ovaj stil može biti izazovan zbog nedostatka pravila te može zbuniti zaposlenike.

## 2.1.2. Likertovi stilovi vodstva

Rensis Likert razvio je 60-ih godina prošlog stoljeća četiri stila vođenja promatrajući ponašanja uspješnih voditelja timova u američkoj korporaciji American Insurance Company. Osmislio je vlastite sustav podjele stilova koji se temelje na komunikaciji između menadžera i zaposlenika ( Buble, 2006.).

Prvi stil je ekstremno-autoritativni stil kojeg obilježava blagonaklonost menadžera prema autoritativnom stilu zbog nepovjerenja u zaposlenike. Vođa ili menadžer češće koriste kazne kao motivaciju nasprem nagrada. Komunikacija se gotovo isključivo odvija odozgo prema dolje te niže razine u organizaciji nisu uključene u proces odlučivanja. Ovakav stil vođenja također može dovesti do nemotiviranosti i pada zadovoljstva podređenih.

Benevolentno-autokrativni stil je drugi stil vodstva i njega obilježavaju blaži odnos menadžera prema zaposlenicima i češće korištenje nagrada kao sredstva motivacije. Zaposleni povremeno sudjeluju u procesu odlučivanja, dopuštena je umjerena količina dvosmjerne komunikacije te se u obzir uzimaju mišljenja i prijedlozi nižih razina u organizaciji. Rutinske odluke prepuštene su nižim razina, dok se sve one strateške i dalje donose na vrhu organizacija, a sam vrh i dalje ima svu kontrolu u organizaciji.

Konzultativni stil primjenjiv je u organizacijama gdje menadžer želi i potiče dvosmjernu komunikaciju i ima povjerenja u svoje podređene. Ovdje je dvosmjerna komunikacija uvelike dobrodošla, a nagrade su čest način motiviranja. Niže razine donose operativne i taktičke odluke, a cijeni se iznošenje ideja i mišljenja. Vođa je cilj potaknuti svoje podređene na iznošenje ideja i mišljenja.

Zadnji stil u ovoj podjeli jest participativno-grupni stil, ili još češće nazivan samo participativnim stilom. Ovaj stil vodstva naglašava važnost povjerenja koje menadžer ima u svoje podređene. On mora imati potpuno povjerenje u njih i s njima imati dvosmjernu komunikaciju. Likert smatra ovaj stil najuspješnijim zbog toga što su zaposlenici slobodni izražavati svoju kreativnost i inovativnost. Također, zbog dvosmjerne komunikacije razvija se povjerenje i prijateljski odnos između vođe i podređenih. S tim time što vođa ima potpuno povjerenje u svoje podređene, dokazuje kako su podređeni dovoljno odgovorni i sposobni

izvršavati svoj posao. Navedeno dodatno nadahnjuje podređene da se više trude i izlažu svoja mišljenja (Sikavica i suradnici, 2008.)

### **2.1.3. Teorija X i Teorija Y**

Jedna od bitnijih teorija motivacije jest McGregorova Teorija X i Teorija Y (dalje u tekstu Teorija X/Y) te je bitno nabrojati njene glavne odrednice. Polazna osnova Teorije X/Y je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju (Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004.).

Teorija X sadrži McGregorove pretpostavke kako menadžeri svoje podređene vide kao lijene i nemotivirane. Ne vole raditi i nastoje rad izbjeći ukoliko je to moguće. Zbog toga menadžeri moraju pomno nadzirati podređene i kontrolirati ih. Podređeni također ne žele preuzeti odgovornost ili pokazati ambiciju. Njeguju sigurnost povrh bilo koje druge pogodnosti posla. Radnik želi da se njime upravlja i da mu se govori što treba raditi te ne iskazuje kreativnost. Prema Marušić (2006.) pretpostavke teorije X su sljedeće:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje,
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi,
- prosječni zaposlenik je egocentričan, identificiran za potrebe tvrtke,
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni,
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonosti demagogiji.

Teorija Y predstavlja preokret prema pozitivnom pristupu u kojem su zaposlenici napredovali do pojedinaca koji su voljni raditi, preuzeti odgovornost i razviti ambicije. Prema ovoj teoriji, podređeni su sposobni za samokontrolu i samoaktualizaciju. Zaposlenici su kreativni i nije ih potrebno pomno nadzirati. McGregor je pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od onih Teorije X, to jest da potrebe nižega reda dominiraju u pojedincima. Kada je vođa svjestan takvih pretpostavki, tada se može razviti u smjeru Teorije Y. Samim time, podređeni će biti motiviraniji i voljniji “slijediti” vođu.

Marušić (2006.) također navodi pretpostavke teorije Y:

- Prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan u odnosu na potrebe poduzeća. Ali može takav postati zbog nemilih iskustava.
- Motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost za radi na dobrobit poduzeća prisutni su u svakom čovjeku.
- Zadaća je managera organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te pozitivne osobine.

## **2.2. Definiranje transformacijskog vodstva**

Prije analize i objašnjenja transformacijskog vodstva potrebno je krenuti s definiranjem njegove preteče: transakcijsko vodstvo. Transakcijsko vodstvo prema Burns (1978.) usredotočeno je na razmjenu između vođe i sljedbenika. Ovakav način vođenja motivira podređene djelujući na njihove interese i s njima razmjenjuje koristi te novčanim i drugim nagradama potiče dobar rad (Buble, 2011.).

Transakcijski vođe prepoznaju sposobnosti svojih podređenih i voljni su ih nagraditi za dobro obavljen posao i postignute ciljeve. Međutim, transakcijski vođa koristit će i kazne za svaki loš obavljen posao i neostvarene ciljeve. Ovaj se stil vodstva bazira prvenstveno na legitimnoj moći te moći kažnjavanja i nagrađivanja. Prema Bass (1990.), problem koji se javlja kod transakcijskog stila vodstva je upitnost motivacije nagrade i kazne. Pitanje je hoće li nagrade i kazne uopće motivirati zaposlenike, što u konačnici ovisi o tome ima li menadžer uopće ovlasti za dodjeljivanje istih kao i žele li zaposlenici nagrade te boje li se kazni. Dakle u fokusu je transakcija između menadžera i zaposlenika, pri čemu menadžer jasno daje do znanja što se od zaposlenika očekuje i što on može očekivati kao rezultat transakcije.

Bass (1990.) nasuprot transakcijskom vodstvu definira transformacijsko vodstvo, i kako samo ime kaže, odnosi se na transformaciju sljedbenika. Ta se transformacija može odnositi na promjenu stavova ili razmišljanja te vrijednosti i ciljeva kod sljedbenika. Menadžer proširuje i unapređuje interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa (Bass, 1990.).



Avolio i Bass (2002.) navode četiri komponente transformacijskog vodstva, odnosno načina na koji se postižu vrhunski rezultati:

1. idealizirano vodstvo ili utjecaj - transformacijski vođe su uzori (ideali) svojim sljedbenicima koji im se dive, poštuju ih i vjeruju im; vođe pokazuju i prakticiraju visoke etičke standarde. Nadalje, idealizirani utjecaj podrazumijeva vođinu emocionalnost povezanost s podređenima i mogućnost da vođe privlače druge svojim vizionarskim i etičkim ponašanjem (Linge i Sikalieh, 2019.).
2. inspirativna motivacija - vođe pokazuju entuzijazam i optimizam, prepoznaju značenje poslova koje obavljaju njihovi zaposlenici, jasno komuniciraju ciljeve i delegiraju zadatke potrebne za njihovo ostvarenje.
3. intelektualna stimulacija - ponovno preispitivanje pretpostavki, redefiniranje problema, pristupanje problemu na nov način mogu izuzetno potaknuti inovativnost i kreativnost. Zaposlenici su ohrabreni da isprobaju nove pristupe, njihove ideje se ne kritiziraju iako se razlikuju od ideja vođe. Prema Bassu (1990) ovo je najbitniji faktor transformacijskog vodstva.
4. individualno briga ili razmatranje - vođe su mentori svakome pojedincu u nastojanju da ostvari svoj puni potencijal pri čemu se podrazumijeva obostrana komunikacija.

Transformacijski se vođa razlikuje od transakcijskog zato što, osim prepoznavanja zaposlenikovih potreba, pokušava razviti te potrebe od nižih do viših razina zrelosti te od njih pokušava razviti vođe (Bass i Avolio, 2004.). Transformacijski vođa djeluje na moralne vrijednosti svojih zaposlenika u pokušaju da poveća njihovu svijest o etičkim pitanjima, a zaposlenici osjećaju odanost, divljenje te poštuju svog vođu i motiviraniji su (Yukl, 2013.). Transformacijski vođa želi potaknuti svoje zaposlenike da promišljaju i usvajaju zajedničku misiju te želi razumjeti njihove potrebe. On ne želi status quo već motivira i inspirira svoje sljedbenike da mu se pridruže u potrazi za boljim svijetom (O'Reilly i Chatman, 2020.).

Zaposlenici stoga postaju odani svom vođi i u njima se razvija želja za trudom i ostvarenjem ciljeva, a sve u svrhu ispunjavanja želja vođe. Transformacijski vođa transformira i motivira sljedbenike tako što ih potiče da budu svjesniji važnosti rezultata i potiče ih da odu iznad svojih sebičnih interesa u zamjenu za interese grupe i cjelokupne organizacije (Yukl, 2013.).

Osim transakcijskog i transformacijskog stila često se navodi i karizmatički stil vodstva kao jedan od suvremenih stilova. Karizmatički stil vodstva ponekad biva tretiran kao sinonim za transformacijski stil vodstva a riječ karizma koristi se za opisivanje posebnog dara koje pojedinac posjeduje i omogućuje im da rade izvanredne stvari (Northouse, 2010.). Karizmatički vođa ne zagovara tzv. status quo, nego postiže ciljeve koji se drugima čine nedostižnima ili nemogućima te na taj način privlači svoje sljedbenike (Yukl, 2013.). Yukl (2013.) također tvrdi da karizmatički vođa privlači sljedbenike jer se emocionalno povezuje s njihovim idejama i vizijama te da njegovo ponašanje nije konvencionalno.

Mnogi stručnjaci ističu kako transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne moraju biti nužno suprotstavljeni. Bass smatra kako je menadžer, ovisno o situaciji, podložan djelovati kao transakcijski, odnosno transformacijski vođa. Ipak, transformacijski vođa, za razliku od transakcijskog, vrijednosti, potrebe, motivaciju i ciljeve zaposlenika ne smatra zadanim i nepromjenjivim (Krishnan, 2002.), odnosno svoje efekte iskazuju kroz zadovoljstvo zaposlenika i razinu performanse, ali transformacijsko vodstvo ne zamjenjuje transakcijsko (Avolio i Bass, 2002.). Transformacijski stil vođenja gradi povjerenje u vođe, poboljšava performanse pojedinaca i grupa, te stvara zajedničku viziju i predanost implementaciji važnih promjena (Harb i Sibani, 2019.).

### **2.3. Povezanost transformacijskog vodstva i ponašanja zaposlenika**

Kako je već objašnjeno u prethodnom poglavlju, transformacijski vođe transformiraju svoje sljedbenike i mijenjaju njihove stavove i načine razmišljanja. U tom kontekstu, transformacijski vođe mogu usmjeravati ponašanje zaposlenika prema određenim obrascima koji se uklapaju u organizacijske vrijednosti. Stoga vođe imaju veliku ulogu u definiranju ciljeva i njihovom ostvarenju jer mogu usmjeravati zaposlenike i stvoriti zajedničku viziju. Iako vođe mogu motivirati zaposlenike materijalnim nagrađivanjem, to neće biti dovoljno da se ostvare svi ciljevi i da zaposlenici „žive” organizacijske vrijednosti. Upravo će intrinzični motivatori biti presudni u prihvaćanju i ostvarenju zajedničke misije.

Naime, spoznaja da plaća ne mora biti najvažniji faktor zadovoljstva zaposlenika ujedno je i prilika za menadžere da pokažu svoju vještinu vođenja i motiviranja zaposlenika (Pomper i Malbašić, 2016.). Pravi vođa treba znati prepoznati vještine svojih suradnika te ih poticati da

razvijaju svoje potencijale (Pomper i Malbašić, 2016.), a to je upravo ono što transformacijski vođe nastoje učiniti. Bass i Riggio (2006.) navode da transformacijski vođe imaju zadovoljnije zaposlenike u odnosu na transakcijske vođe jer transformacijski vođa izgrađuje povjerenje, ovlašćuje svoje podređene i kroz inspiriranje potiče pozitivne emocije kod njih.

Bass (1985.) je promatrao transformacijsko vodstvo kroz utjecaj koji vođa ima na sljedbenike. Smatrao je kako će sljedbenici ići izvan očekivanih okvira i standarda ukoliko osjećaju poštovanje i posvećenost vođi. Bass (1985.) tvrdi da su tada vođe u poziciji da transformiraju ponašanje sljedbenike, odnosno zaposlenika, na iduće načine:

1. Skretanje pozornosti s individualnih želja i interesa na ciljeve cjelokupne grupe ili organizacije
2. Ukazivanje na važnost rezultata predstojećih zadataka
3. Potpora lidera sljedbenicima u vlastitoj samoaktualizaciji.

Dakle, transformacijski vođe mogu utjecati na razinu angažiranosti zaposlenika i usmjeravati njihovo ponašanje upravo zbog toga što razvijaju međusobno poštovanje i stvaraju zajedničku viziju s kojom se zaposlenici povezuju i motivirani su ostvariti ju. Transformacijski vođa mogu svojim utjecaj potaknuti i preusmjeriti ponašanje svojih sljedbenika u određenom pravcu kojeg smatra ispravnim. Ovaj vođa motivira sljedbenike ne društvenom razmjenom i uzajamnom koristi koje transakcijski vođe pružaju, već podižući svijest svojih sljedbenika i nadahnjujući ih da slijede poticajni i ujedinjujući viši cilj (O'Reilly i Chatman, 2020.).

U kontekstu ovog rada, transformacijski vođa koji je otvoren prema promjenama, vidi njihovu važnost i spreman ih je poticati će iste karakteristike tražiti od svojih sljedbenika.

### **3. Pojam i važnost organizacijskih promjena**

Organizacijsku promjenu moguće je definirati na puno načina. Postoje brojne definicije, a svakoj je zajedničko obilježje tranzicije iz trenutnog stanja u neko novo stanje. Jančićević (2006.) organizacijsku promjenu definira kao razliku u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena period u kojemu ta razlika nastaje. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.) promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene definiraju kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije.

Uspješne i profitabilne organizacije na organizacijske promjene gledaju kao područje poboljšanja poslovanja i priliku za još veći poslovni uspjeh. Uočavanje potrebe za promjenom obično dolazi od menadžmenta, koji ih najčešće i provodi. Samim uočavanjem potrebe za promjenom, rješava se jedan dio problema, jer identifikacija problema i definiranje potrebe za organizacijskom promjenom je prvi i važan korak u provođenju promjena, navodi Sikavica (1999.). Ako organizacija želi preživjeti, razvijati se i ostati dominantna na tržištu, ona mora prilagoditi različite elemente prema unutarnjim i vanjskim zahtjevima, odnosno mora provoditi organizacijske promjene (Peng, Li, Wang i Lin, 2020.).

#### **3.1. Vrste organizacijskih promjena i modeli upravljanja organizacijskim promjenama**

Iako uspješne organizacije uočavaju promjene kao imperativ poslovnog uspjeha, nije svaka organizacijska promjena ista. One se uvelike razlikuju po mnogim obilježjima kao što su: okolina organizacije, karakteristike zaposlenika, obujam promjene, podrška menadžmenta, otpor zaposlenika ili menadžmenta i dr. Organizacijske promjene možemo zbog toga podijeliti u nekoliko skupina. S obzirom na intenzitet, prema Kreinter i Kinicki (1989. navedeno u Sikavica, 2011:695), organizacijske promjene mogu biti: adaptivne, inovativne i radikalno-inovativne.

### 3.1.1. Adaptivne, inovativne i radikalno-inovativne promjene

Adaptivne promjene su one promjene s najmanjom složenošću, manjeg su obujma i provode se relativno brzo. Troškovi vezani uz ovu vrstu promjena su mali u odnosu na druge vrste jer se kod ovih promjena poduzeće susreće s već poznatom praksom i načinom poslovanja. Rizik i nesigurnost povezan uz ovu vrstu promjena je minimalan, a potencijal otpor je relativno nizak. Inovativne promjene odnose se na upoznavanje s novom praksom poslovanja za poduzeće. Povezane su s umjerenim stupnjom rizika i nesigurnosti. Troškovi za organizaciju, kao i potencijal za otpor, su također umjereni. Najveću razinu rizika i nesigurnosti vezuje se uz radikalno-inovativne promjene. One predstavljaju upoznavanje s novom praksom na razini cijele industrije. Te su promjene vrlo složene, potencijal za otpor je velik, kao i troškovi za organizaciju. Svaka vrsta promjene može se provoditi radikalno, odnosno eksplozivno, te postupno (Sikavica, 2011.). Ovisno o tome na koji se način promjene provode, ovisit će i sam uspjeh implementacije promjene. Oba načina imaju svoje prednosti i nedostatke, a glavne razlike i obilježja navedeni su u tablici niže.

Tablica 1. Obilježja postepenih i radikalnih promjena

<b>POSTEPENE PROMJENE</b>	<b>RADIKALNE PROMJENE</b>
Održati postojeću ravnotežu	Postići novu ravnotežu
Utjecati na neke dijelove organizacije	Transformacija cijele organizacije
Postojeća struktura i menadžment	Kreiranje nove strukture i menadžmenta
Postepeno uvođenje nove tehnologije	Često uvođenje nove tehnologije
Usavršavanje postojećih proizvoda	Uvođenje novih proizvoda

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 697

### **3.1.2. Modeli upravljanja organizacijskim promjenama**

Osim različitih vrsta promjena, postoje i različiti modeli provedbe istih. Naravno, svaka promjena ima neke jedinstvene karakteristike u odnosu na druge i stoga se ne može provesti i implementirati u sustav poslovanja na isti način kao neka druga promjena. Prema Bouchikhi i Kimberlyu (2003., navedeno u Belak i Ušljebrka 2014.) procesi promjene mogu se provoditi na tri organizacijske razine: operativnoj razini, strateškoj razini i razini koja čini identitet. Promjene na operativnoj razini su najjednostavnije i najčešće, pritom se mijenjaju radni procesi. Kod strateške razine promjene se odnose na mijenjanje strategije, misije ili vizije. Promjene na razini identiteta odnose se na promjene organizacijske kulture. U nastavku će biti objašnjeni neki od modela upravljanja organizacijskim promjenama.

#### **3.1.2.1. Lewinov model**

Lewinov model sastoji se od 3 koraka: odmrzavanje, mijenjanje i ponovno zamrzavanje.

Senior i Flemming (2006.) objašnjavaju kako svaki korak sadrži određene karakteristike. Odmrzavanje se sastoji od mijenjanja ustaljenih načina poslovanja, razmišljanja i ponašanja, čime se stvara potreba za uvođenjem promjene. Važno je u ovom koraku uključiti zaposlenike i objasniti im problem zbog kojeg dolazi do potrebe za mijenjanjem. Na ovaj se način povećavaju šanse za uspjeh ove faze. Mijenjanje označava proces uvođenja promjene koji će dovesti organizaciju u novo stanje.

Zaposlenici usvajaju nove obrasce ponašanja, uspostavljaju nove strategije te definiraju nove načine poslovanja. Ponovno zamrzavanje je finalna faza u kojoj se promjene stabiliziraju i ukomponiraju u kulturu poduzeća te postaju ustaljeni obrasci ponašanja. Cilj je ponovnog zamrzavanja ojačati provedene promjene tako da se one stabiliziraju institucionalizacijom i postanu dijelom svakodnevne rutine. Pritom je bitno uspostaviti kulturu koja podržava promjene i strukturu te koja djeluje kao mehanizam potpore. U ovoj se fazi treba osvrnuti na rezultate i vrednovati sam proces.

### 3.1.2.2. Kotterov osmostupanjski model

Kotter (1996.) na promjene gleda s analitičke strane i smatra da se one odvijaju kroz brojne faze. Usmjeren je na ciljeve promjene i što bi one trebale učiniti z organizaciju, odnosno koje rezultate trebaju dati. Kotterov osmostupanjski model nagradnja je Lewinovog trostupanjskog modela. Ovaj model nastoji minimizirati otpor zaposlenika i stoga daje 8 smjernica za menadžere kojih se trebaju držati prilikom provođenja promjena:

- 1) Uspostavljanje osjećaja hitnosti kroz promatranje tržišta i odnosa s konkurentima, identificirajući i razmatrajući krize, potencijalne krize ili veće prilike.
- 2) Stvaranje tima za vođenje promjena s dovoljno moći da vode promjenu i rade kao tim.
- 3) Razvoj vizije koja će voditi organizaciju tijekom procesa promjene i razvijanje strategije koja će omogućiti postizanje željene vizije promjene.
- 4) Konstantna komunikacija vizije i strategije promjene
- 5) Poticanje akcija širom organizacije, uklanjajući prepreke promjeni, mijenjajući sustave ili strukture koji spotiču promjenu, kao i poticanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija.
- 6) Planiranje vidljivih poboljšanja u izvedbi, tzv. pobjeda, njihova realizacija te priznanje i nagrađivanje zaposlenika koji su ih omogućili.
- 7) Integracija postignutog i stvaranje novih promjena kroz nagrađivanje i razvoj zaposlenika koji mogu implementirati viziju promjene te osnaživanje procesa promjene kroz nove projekte, ideje i agente promjena.
- 8) Inkorporiranje novih pristupa u kulturu organizacije, stvaranje bolje izvedbe kroz ponašanje organizacije orijentirano na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i efikasniji menadžment, prikazivanje veze između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha, kao i razvoj mjera koje će osigurati razvoj vodstva.

### 3.1.2.3. Burke–Litwinov model

Burke–Litwinov model promjena je najsloženiji model i pokušava identificirati odnos između razine promjena i čimbenika promjena. Burke i Litwin su razvili model provođenja organizacijskih promjena koji olakšava razumijevanje zašto je potrebna promjena. (Aleksić, 2014.). Utemeljen na postavki organizacije kao otvorenog sustava, model nastoji prikazati utjecaj promjene u okolini, bilo unutarnjoj ili vanjskoj, na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava. Snaga modela nalazi se u uzročnoj vezi, tzv. mrežnom odnosu među elementima, odnosno uzrocima i posljedicama među njima (Armenakis i Bedeian, 1999.). Model podrazumijeva 12 organizacijskih elemenata koji određuju promjenu unutar organizacije, a to su vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura, struktura, praksa menadžmenta, sustavi, radna klima, zahtjevi posla i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti te individualna i organizacijska izvedba (Burke, 2002.). Ovi elementi su isprepleteni i međusobno utječu jedni na druge.

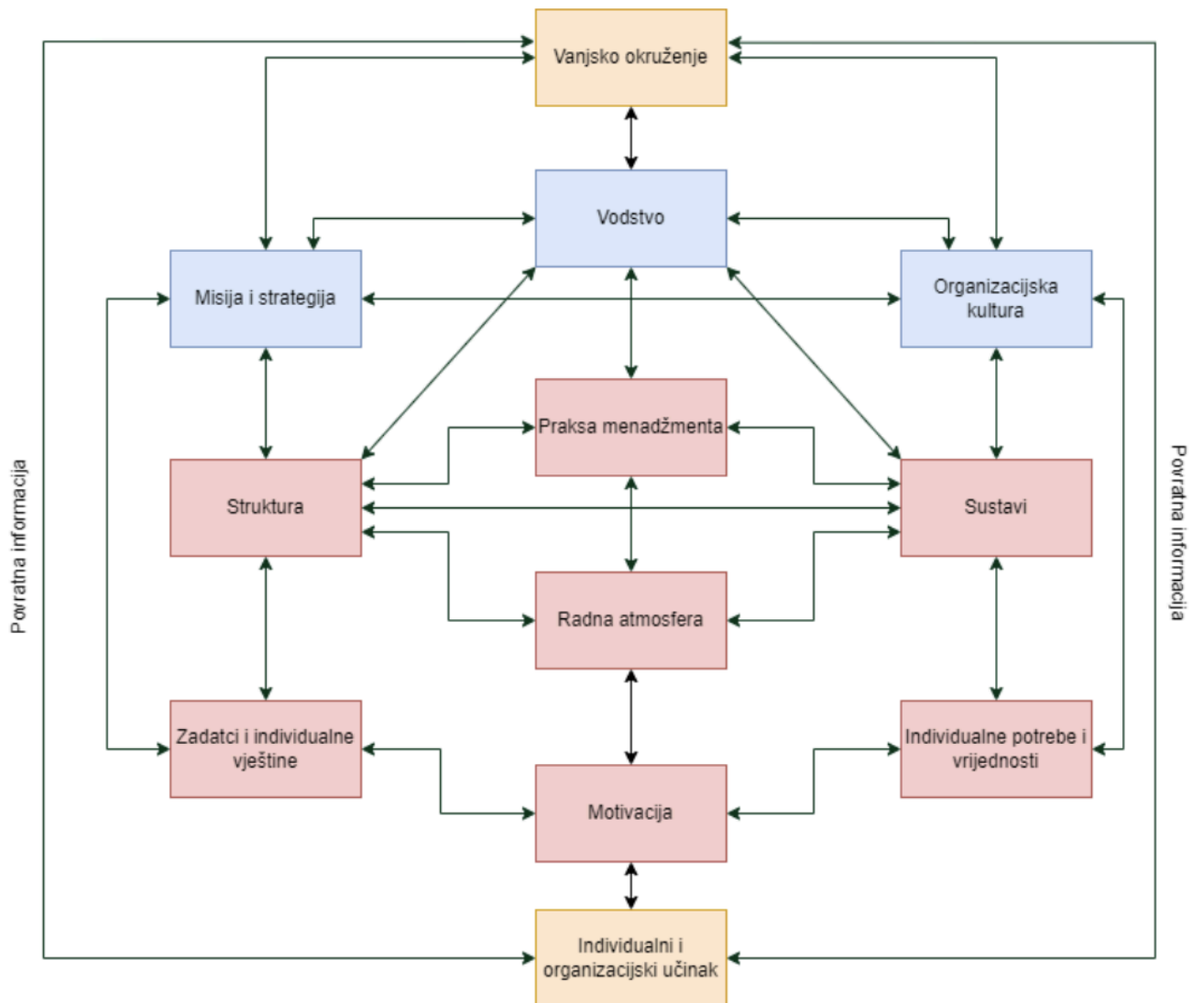
Radi se o teoriji otvorenih sustava koja pretpostavlja da promjene dolaze iz vanjskih utjecaja. Burke–Litwinov model vezan je uz transformacijske i tranzicijske promjene. Transformacijske promjene provodi vodstvo, pod utjecajem vanjske okoline. Tranzicijske promjene pojavljuju se u kratkom vremenu i to, u odnosu između pojedinca i skupine, unutar organizacije (Sikavica, 2011.).

Transformacijske odrednice koje utječu na organizacijsku učinkovitost i u modelu predstavljaju vanjsko okruženje, viziju, misiju i strategiju, organizacijsku kulturu, vodstvo te individualni i organizacijski učinak. Promjena u nekom od ovih elemenata znači promjenu na razini organizacije ili sustava. Transakcijski elementi odnose se na svakodnevne operacije i utječu na efikasnost i uspješnost organizacije. U modelu su to elementi: struktura, prakse menadžmenta, sustavi (politike i procedure), radna klima, zadaci i individualne vještine, motivacije i individualne potrebe i vrijednosti.



Na idućoj slici prikazan je Burke-Litwinov model. Elementi u gornjem dijelu modela su transformacijski elementi, a elementi u donjem dijelu predstavljaju transakcijske elemente.

Slika 1. Burke-Litwinov model



Izvor: Burke (2002.) prema Sikavica (2011.)

### 3.2. Čimbenici uspješne provedbe organizacijskih promjena

Prema Aleksić (2014.) proces upravljanja promjenama ključan je korak provedbe promjena, ali prepoznavanje potrebe za promjenom i mogućnost njenim upravljanjem su dva različita pojma. Ovaj kompleksan zadatak pripada menadžmentu organizacije, a za uspješnu provedbu promjena u organizaciji potrebno je imati jasnu viziju i misiju. Beckhard i Harris (1987., navedeno u Bahtijarević i sur., 2008.) osim toga navode i druge čimbenike uspješnog upravljanja promjenama:

- stupanj ovisnosti organizacije o okolini,
- scenarij kako bi organizacija trebala izgledati nakon promjene,
- fleksibilnu organizacijsku strukturu,
- potrebu za učinkovitom primjenom suvremene tehnologije te
- primjeren sustav nagrađivanja u organizaciji.

Aleksić (2014.) navodi da se proces upravljanja promjenama promatra kroz dva temeljna pristupa: planirani pristup i pristup kontinuiranog poboljšanja. Planirani pristup organizacijskim promjenama temelji se na već unaprijed određenim koracima koji su smatrani ključnim elementom za uspješno upravljanje i provedbu promjena. Korišten je u situacijama male nesigurnosti i stabilnosti. U suvremenim organizacijama ovakav pristup više gotovo da i nije primjenjiv zbog kompleksnosti okoline. Pristup kontinuiranog poboljšanja veže se uz pojam japanske filozofije života i rada, „kaizen“. Ova filozofija odnosi se na konstantno unapređenje i poboljšanje različitih procesa u organizaciji, u svrhu povećanja organizacijske uspješnosti sposobnosti. Ove promjene mogu uključivati prilagodbu u sustavima, procesima i strukturi, ali ne uključuju fundamentalnu promjenu u strategiji, temeljnim vrijednostima ili korporativnom identitetu" (Palmer i sur., 2009.). Prema Smithu i sur. (2014.) upravljanje promjenama prije svega uključuje komunikaciju i podršku zaposlenicima.

Sikavica i Novak (1999.) navode iduće faze kao ključne korake ka uspješnoj provedbi promjena: potreba za promjenom, ideja, prihvaćanje promjena, primjena, sredstva. Potreba za promjenom u organizaciji javlja se kada menadžeri i/ili zaposlenici nisu zadovoljni trenutnim stanjem u organizaciji i uočavaju neka problemska područja ili mjesta za napredovanje. Iduća

faza je ideja koja daje organizaciji uvid u varijantu onoga što žele promijeniti, odnosno što žele postići. Do ideje dolaze menadžeri ili zaposlenici dolaze kreativnošću, savjete, druženja, literaturu i dr. Iduća faza je ujedno i najvažnija jer ukoliko zaposlenici ne prihvate promjene do željenog rezultata neće ni doći. Zatim, kada se promjene prihvate njih je potrebno i primijeniti, odnosno implementirati. Zadnja faza uspješne promjene jesu sredstva koja su potrebna za ostvarenje promjene.

Ukoliko su nedostatna, promjene se neće moći provesti. Prema Sikavici i Novaku (1999.) faza provođenja promjena sastoji se od 3 podfaze: faza planiranja, upravljanja i stabilizacije. Faza planiranja utvrđuje trenutno stanje organizacije te definira željeno buduće stanje. U fazi upravljanja trebala bi biti uključena cijela organizacija te se stvara podržavajuća klima orijentiranosti na budućnost. Faza stabilizacije predstavlja fazu u kojoj se zaposlenici privikavaju na novo stanje te je potrebno osigurati podržavajuće sustave kako bi zaposlenici dali što manji otpor, primjerice novi sustav nagrađivanja. Prema Potts i LaMarsh (2005.) učinkovito upravljanje promjenama sastoji se od idućih koraka:

- identificiranje promjena u široj poslovnoj okolini,
- razvitka potrebnih prilagodbi,
- obučavanja zaposlenika kod neophodnih promjena te
- pridobivanje podrške zaposlenika.

Iako koraci nisu isti u Sikavici i Novaka (1999.), neke sličnosti se naziru, posebice u kontekstu prihvaćanja promjena i obučavanje zaposlenika o potrebi za promjenom. Zato su čimbenici uspješne provedbe promjena upravo efikasno upravljanje promjenama te davanje podrške zaposlenima kako se njihov otpor prema promjenama minimizira. Također, potrebna je i koordinacija i kooperacija na različitim upravljačkim razinama. Promjene u organizacijama često uključuju kolektivne i koordinirane akcije mnogih ljudi, od kojih svatko nekako doprinos implementaciji. Budući da je implementacija promjena u organizacijama često timski sport, problemi nastaju kada su neki članovi organizacije odlučni provesti promjenu, a drugi nisu (Weiner, 2020.).

### 3.3 Otpor zaposlenika kao barijera uspješnog prihvaćanja promjena

Mnoge organizacijske promjene završe neuspjehom i ne uspiju se implementirati zbog mnogih razloga. Neki od njih mogu biti nedovoljna podrška menadžmenta ili neodostantan budžet. U ovome poglavlju u fokusu je analiza otpora zaposlenika kao čimbenik neuspješne provedbe promjena. Otpor zaposlenika prema promjenama je česta pojava u situacijama provođenja promjena i često dolazi do negativnih stavova prema promjenama iz razloga što je postojeće stanje za zaposlenike predstavljalo sigurnost. Osim sigurnosti, postoji još razloga zbog kojih zaposlenici pružaju otpor kao što su: neizvjesnost, strah od mogućih osobnih gubitaka, stav kako promjene neće dovesti do boljeg stanja, nedostatak povjerenja u vodstvo, negativne promjene u socijalnoj klimi, gubitak kontrole i dr. Sve ove razloge otpora promjenama mogu se prema Daftu (1992. navedeno u Buble 2010.) podijeliti u dvije temeljne skupine: individualni (ljudski) razlozi i organizacijski razlozi otpora promjenama.

Robbins (1992., navedeno u Buble, 2010.) u individualne razloge navodi steknute navike kao jedan od temeljnih razloga otporu. Zatim navodi još već spomenutu sigurnost, zabrinutost zbog smanjenja zarade, strah od nepoznatog i selektivnu percepciju kao proces u kojemu ljudi iste stvari doživljavaju na drugačiji način. Pod organizacijske razloge Robbins (1992., navedeno u Buble, 2010.) navodi strukturalnu inerciju, ograničenu koncentraciju na promjenu, inerciju grupu, prijetnja stručnosti, prijetnja uspostavljenim odnosima moći te prijetnja uspostavljenim alokacijama moći. Organizacijski se razlozi uglavnom tretiraju kao složenima jer dolazi do promjena u strukturama već kompleksnih sustava. Zaposlenici također smatraju kako promjena može prijetiti njihovim vještinama i mogućnosti obavljanja zadataka te dovesti do narušavanja već uspostavljenih odnosa moći.

Sikavica i Novak (1999.) to objašnjavaju na idući način: stanje nakon promjene koje je zaposlenicima nepoznato, predstavlja nepoznatu, odnosno nesigurnu situaciju. I što je onda prirodnije za očekivati od strane zaposlenih, kojih se promjena tiče, nego da pružaju otpor kao jedini njihov mogući način obrane od nepoznatog.

Također, otpor pružen od strane zaposlenika može biti trenutačan i vidljiv ili odgođen. Trenutačnim otporom je moguće lako upravljati i prevenirati kasnije posljedice, dok kod odgođenog otpora je potrebno ulagati znatno veće napore. Odgođen ili implicitan otpor

izražava se kroz: gubitak predanosti prema organizaciji, smanjena motivacija, više pogrešaka u radu i sl. i zbog toga ga je teže kontrolirati i prepoznati (Robbins, Judge, 2009.). Dakle, što se zaposlene prije uputi u razloge iza promjene i koristi koje ona donosi, to su šanse za mogućim otporom manje, a vjerojatnost za uspješnom implementacijom veće.

Belak i Ušljebrka (2014.) navode iduće načine na koji zaposlenici pružaju otpor: izbjegavanje zadataka, nedovoljna produktivnost, odsustvo s radnog mjesta, sabotaze i ostavke. S obzirom da svaki oblik otpora stvara troškove za organizaciju, menadžeri imaju zadatak osigurati trening zaposlenika u svrhu postizanja boljih rezultata i smanjenja navedenih troškova. Ljudska prilagodba na tranziciju odvija se u dvije faze prema Belak i Ušljebrka, (2014.):

1. Napuštanje prijašnjeg stanja – prakse i rutine koje su se do sada provodile u poduzeću moraju biti napuštene.
2. Uklapanje novog stanja – otkrivanje, uvođenje i razvijanje novih praksi i rutina u radu.

Dakle, za uspješno provođenje i implementaciju promjena u organizaciji, neophodno je napore uložiti u obrazovanje i trening zaposlenih u svrhu minimiziranja otpora. Kako bi provođenje promjena bilo uspješno nužno je da otpor zaposlenika bude savladan te je pridobivanje ljudi za promjenu najvažniji zadatak menadžera u upravljanju promjenama (Sikavica, Novak, 1999.).

### **3.4. Uloga transformacijskog vodstva u poticanju organizacijskih promjena**

Kako bi se organizacijske promjene uspješno provele i implementirale u operacijske sustave, i konačno dovele do željenog stanja, menadžment mora osigurati potporu svojim zaposlenicima i minimizirati otpor. Kako je prethodno navedeno, da bi promjene bile uspješne i otpor bio minimalan, vodstvo organizacije treba osigurati da su zaposlenici upućeni u razloge iza promjena i koristi koje ona nosi. Sikavica i Novak (1999.) navode informiranje zaposlenih o promjenama i dinamici i načinu provedbe te mogućnost sudjelovanja zaposlenika u procesu pripreme promjena kao glavne čimbenike koji smanjuju otpor zaposlenika prema promjenama. S obzirom da tijekom provođenja promjena

organizacija prelazi u novo i nepoznato stanje, zaposlenicima je potrebno dati jasne smjernice i pripremiti ih na ono što dolazi. Neophodno je kazati što se očekuje od njih u ovome procesu. Također, ako sami zaposlenici daju doprinos promjenama već tada postaju upućeniji u sam proces i postaje im više poznat. Svim čimbenicima prethodi povjerenje u vodstvo kao temelj odnosa između vođe i sljedbenika. Ukoliko zaposlenici imaju povjerenja u vrh organizacije, tada će pružati manji otpor jer vjeruju da vođa/menadžer djeluje u najboljem interesu organizacije pa i samih zaposlenika.

Uzevši u obzir sve čimbenike i preduvjete koji utječu na minimiziranje otpora, dolazimo do poveznice sa transformacijskim vodstvom. Transformacijski vođa transformira stavove i mišljenja svojih sljedbenika, nastoji razumjeti njihove potrebe i interese i gradi međusobno povjerenje i zajedničku misiju. Vođa koji uspješno izgradi odnose sa svojim sljedbenicima kao rezultat svog truda dobije vjerne i lojalne sljedbenike koji žele ostvariti zajedničke ciljeve. S obzirom da transformacijski vođa nastoji razumjeti potrebe svojih zaposlenika, kao i njihove strahove, on je svjestan kako su zaposlenici zabrinuti oko promjena i ono što one sa sobom nose. Kao rezultat toga, neophodno je da transformacijski vođa osigura pravovremen trening zaposlenika kao i savjetovanje.

Transformacijsko vodstvo jedan je od učinkovitijih stilova vođenja za poticanje pozitivnog ponašanja u ulozi i izvan uloge kod zaposlenika (MacKenzie, Podsakoff i Rich, 2001.) te je kao takav vrlo bitan u procesu provođenja promjena. Ovaj stil vodstva uspješan je u postizanju suradnje između hijerarhijskih razina i u građenju povjerenja. Stoga transformacijski vođa može imati snažnu ulogu u poticanju promjena, kao i u smanjivanju otpora na promjene, upravo zbog toga što surađuje sa zaposlenicima i njeguje dvosmjernu komunikaciju. Iz toga razloga, zaposlenici osjećaju veću privrženost organizaciji, ali i svom vođi.

Transformacijski vođe stvaraju jasnu i privlačnu viziju budućnosti koja motivira i inspirira sljedbenike te ga oni odlučuju pratiti. Također, transformacijski vođa neće zanemariti osjećaje i potrebe svojih podređenih u procesu provođenja promjena što smanjuje strah kod podređenih.

S obzirom da ovaj tip vođe vidi viziju željenog stanja, kod svojih će sljedbenika poticati kreativnost i izražavanje ideja. Ohrabrivat će članove tima da preispituju postojeće procese i

načine rada, te da predlažu nova rješenja. Kada sljedbenici uvide da njihov vođa iskreno vjeruje u promjene i aktivno radi na njihovom ostvarenju, lakše ih prihvaćaju i podržavaju. U takvom okruženju, organizacijske promjene mogu biti uspješno provedene bez straha zaposlenika i mogućih sabotaza.

## 4. Empirijsko istraživanje povezanosti transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena

U nastavku je opisan tijek provedbe empirijskog istraživanja. Anketni upitnik je bio prvi korak u ovom istraživanju, odnosno njegova izrada. Nakon toga su se prikupljali podaci, a potom su ti podaci analizirani. Provedena je deskriptivna i statistička analiza uz pomoć softverske podrške R studia.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Podaci za potrebe empirijskog istraživanja prikupljeni su pomoću anketnog upitnika. Upitnik se sastoji od pitanja o demografskim obilježjima ispitanika te Višefaktorskog upitnika vodstva (MLQ) i Upitnika otvorenosti prema organizacijskim promjenama (OTOCS). MLQ upitnik selektira transformacijske vođe od ostalih te je korištena skraćena verzija ovog upitnika sastavljena od 9 tvrdnji koje se mjere na skali Likertovog tipa od 0 do 4. OTOCS upitnik sastoji se od 5 tvrdnji također mjerenih na skali Likertovog tipa od 1 do 5. Upitnik je bio namijenjen menadžerima svih razina u hrvatskim poduzećima te poduzećima koja posluju na teritoriju Hrvatske. Ispitanici su odgovarali na pitanja procjenjujući svoju razinu slaganja s određenom tvrdnjom kroz ljestvice od 0 do 4, tj. od 1 do 5.

Pitanja iz MLQ anketnog upitnika su izražena prema ključu:

*0 - Nikada, 1 - Rijetko, 2 - Ponekad, 3 - Poprilično često, i 4 - Često, ako ne uvijek.*

Pitanja iz upitnika OTOCS su izražena prema ključu:

*1 - U jako maloj mjeri i 5 - U jako velikoj mjeri.*

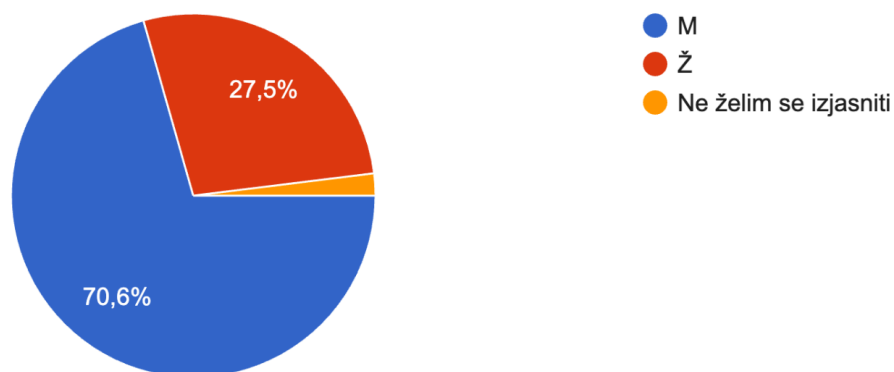
Istraživanjem se želi dati uvid u vezu između transformacijskog vodstva i prihvaćanje i otvorenost prema promjenama. Istraživanje će razdvojiti transformacijske vođe od ostalih stilova vodstva te dati uvid u to jesu li transformacijski vođe otvoreniji prema promjenama te skloniji njihovom poticanju. Podaci su prikupljeni putem Google obrasca u periodu od 03.04.2024. do 10.06.2024. te je prikupljeno 50 odgovora. Cijela analiza provedena je uz pomoć programske podrške R Studia.



## 4.2. Rezultati empirijskog istraživanja

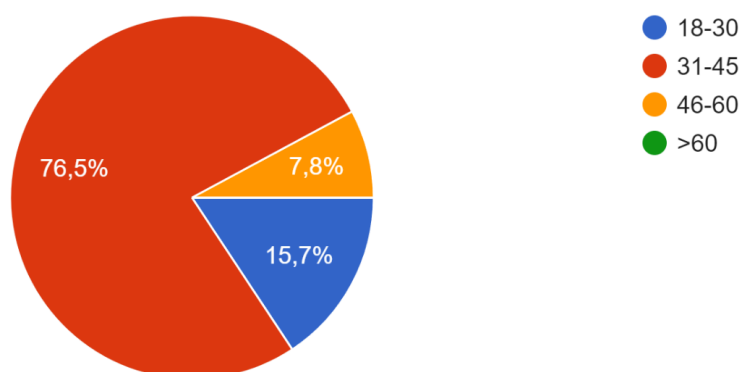
Kao što je već spomenuto, uzorak se sastoji od 50 opažanja. Odgovori su prikupljeni od pojedinaca s raznim titulama te iz raznih industrija. Među njima nalaze se pozicije team lead-ova, voditelja, direktora, menadžera i potpredsjednika. Među njima dominiraju muškarci, s udjelom u uzorku od 70,6%. Navedeno ukazuje kako su i dalje muškarci dominantni na višim menadžerskim funkcijama.

Slika 2. Prikaz ispitanika iz uzorka prema spolu



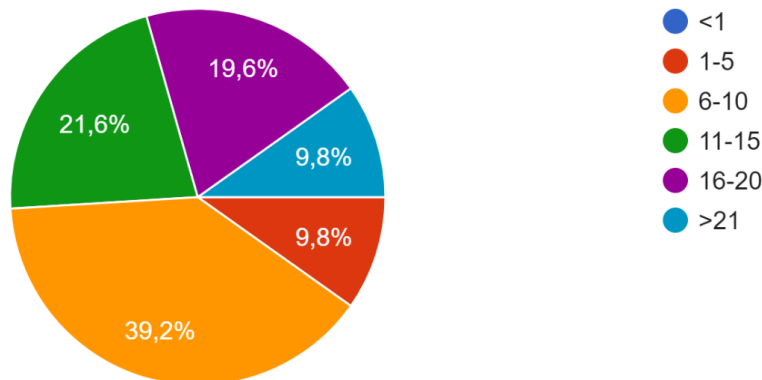
Što se tiče dobne strukture, dominiraju mladi i zreli subjekti s ukupnim postotkom od čak 92,2% dok su stariji subjekti (oni od 46 godina i više) zastupljeni sa tek 7,8%. Zanimljiv je podatak da nijedan subjekt analize nije stariji od 60 godina, što može upućivati na činjenicu da su promaknuća i napredovanja danas brža te je moguće doći do direktorskih pozicija u ranijoj dobi.

Slika 3. Prikaz ispitanika iz uzorka prema dobi



Osim dobi, ispitane su i godine radnog staža prema razredima. Ova analiza pokazuje kako je većina ispitanika iz uzorka ipak poprilično iskusna te 9,8% ispitanika ima i preko 21 godinu staža. Najzastupljenija je ona kategorija između 6 i 10 godina radnog staža. Nije bilo ispitanika u uzorku s radnim stažom kraćim od jedne godine.

Slika 4. Prikaz ispitanika iz uzorka prema godinama radnog staža



### **Analiza Višefaktorskog upitnika vodstva**

Cilj je ovog rada i istraživanja istražiti postoji li pozitivna povezanost između transformacijskog stila vodstva i otvorenosti prema prihvaćanju i poticanju promjena u organizacijskom kontekstu. Kako bi se ostvario osnovni cilj rada, analiza je provedena u dva dijela. Prvi dio odnosio se na analizu svakog pojedinačnog faktora transformacijskog vodstva: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija te individualizirana briga. U ovom su koraku analizirane prosječne ocjene za svaki faktor posebno za sve ispitanike te prosječna ocjena transformacijskog vodstva. Nakon toga su izračunati prosječna skupna ocjena anketnog upitnika koji mjeri otvorenost prema promjenama.

Cilj je usporediti skupne ocjene transformacijskog vodstva i otvorenosti prema promjenama i vidjeti vodi li viša ocjena na skali transformacijskog vodstva većoj ocjeni na skali otvorenosti prema promjenama. Zatim slijedi provedba korelacijske analize pri čemu se računa Spearmanov koeficijent korelacije koji pokazuje jačinu i smjer kretanja korelacije. U ovoj korelacijskoj analizi, nezavisna varijabla je transformacijsko vodstvo, a zavisna je otvorenost prema promjenama.

Za početak analizirat će se distribucija odgovora na svakog pitanje iz Višefaktorskog upitnika vodstva. Pitanja iz anketnog upitnika idu ovim redom:

1. Dobrobit grupe mi je važnija od vlastitog interesa.
2. Razmatram moralne i etičke posljedice odluka.
3. Govorim optimistično o budućnosti.
4. Razmotrim ključne pretpostavke više puta kako bih ispitao/la njihovu prikladnost.
5. Pomažem drugima da razviju svoje snage.
6. Jasno komuniciram koje nagrade se mogu očekivati kada se ostvare ciljevi.
7. Pratim sve pogreške (svoje i tuđe).
8. Čekam da stvari pođu po krivom prije nego poduzmem akciju.
9. Izbjegavam donošenje odluka.

Najčešći odgovori na pitanja od 1 do 6 bili 3 ili 4 na skali, odnosno 2 i 3 za pitanje broj 7. Na pitanja 8 i 9 najčešći odgovori bili su 0 ili 1. Navedeno govori kako su ispitanici na pitanja vezana uz transformacijsko i transakcijsko vodstvo (pitanja od 1 do 7) odgovarali s „poprilično često” i „često, ako ne i uvijek”. Iz toga već sada možemo zaključiti kako će ocjene iz područja transformacijskog i transakcijskog vodstva biti veće nego kod laissez-faire vodstva (pitanja 8 i 9) kod kojeg su najčešći odgovori bili „nikad” i „rijetko”. Na pitanja „Razmatram moralne i etičke posljedice odluka.” i „Pomažem drugima da razviju svoje snage.” najčešći odgovori na skali bio je „često ako ne i uvijek”. Vidljivo je kako menadžeri iz upitnika žele da se njihovi podređeni razvijaju i napreduju.

The Full Range Leadership model (FRLM) je model koji su razvili Bass i Avolio (Avolio i Bass, 1991.) u kojem se promatraju dimenzije transformacijskog i transakcijskog vodstva ovisno o efikasnosti i involviranosti samog vodstva. Bass i Avolio (1991.) prepoznali su četiri faktora ili dimenzije transformacijskog vodstva

Prvi faktor transformacijskog vodstva jest idealizirani utjecaj. U korištenom anketnom upitniku pitanja koja se odnose na ovaj faktor su:

- Dobrobit grupe mi je važnija od vlastitog interesa.
- Razmatram moralne i etičke posljedice odluka.

Faktor idealiziranog utjecaja sadrži dvije kategorije. Pripisani idealizirani utjecaj odnosi se na pripisivanje karizme vođi. Zbog pozitivnih atributa vođa (npr. percipirana moć, fokusiranje na viša načela i vrijednosti), sljedbenici izgrađuju bliske emocionalne veze s vođom. Vjerojatno je da će se u sljedbenicima izgraditi povjerenje i sigurnost. Idealizirani utjecaj s naglaskom na ponašanje je druga kategorija ovog faktora i naglašava kolektivni osjećaj misije i vrijednosti, kao i djelovanje prema tim vrijednostima (Rowold, 2005.). Prvo pitanje mjeri pripisani idealizirani utjecaj, dok drugo pitanje mjeri idealiziranu utjecaj s naglaskom na ponašanje.

Drugi faktor je inspirativna motivacija i odnosi se na sposobnost vođa da inspiriraju i motiviraju svoje sljedbenike pružajući smisao i izazov njihovom radu (Bass i Avolio, 1994.). Vođe koje pokazuju inspirativnu motivaciju: artikuliraju viziju, potiču entuzijazam i optimizam, potiču predanost i timski duha te komuniciraju visoka očekivanja. Prema Bass i Avolio (1994.) ovaj faktor pomaže stvoriti okruženje u kojem su sljedbenici motivirani nadmašiti vlastite interese za dobrobit grupe. Pitanje iz upitnika koje mjeri ovaj faktor je:

- Govorim optimistično o budućnosti.

Treći faktor je intelektualna stimulacija koja podrazumijeva poticaj koji nadređeni daju zaposlenicima da intelektualnim promišljanjem nalaze nove ideje i rješenja problema (Bass i Avolio, 1990.). Pitanje iz upitnika koje mjeri ovaj faktor je:

- Razmotrim ključne pretpostavke više puta kako bih ispitao/la njihovu prikladnost.

Četvrti faktor je individualizirano razmatranje i odnosi se na specifičnu pažnju koju vođa posvećuje svakom sljedbeniku kao pojedincu. Individualizirano razmatranje pomaže u izgradnji snažnih odnosa između vođa i sljedbenika, potičući osobni i profesionalni rast te stvarajući poticajno i podržavajuće radno okruženje (Bass i Avolio, 1994.). Pitanje iz upitnika koje se odnosi na ovaj faktor je:

- Pomažem drugima da razviju svoje snage.

Osim faktora transformacijskog vodstva, Višefaktorski upitnik vodstva mjeri još dva stila vodstva: transakcijsko vodstvo i laissez-faire vodstvo. Oba stila vodstva dijele se na dva faktora.

Prvi faktor transakcijskog vodstva je uvjetovano nagrađivanje. Ovaj faktor odnosi se na proces u kojemu vođa definira očekivanja i prepoznaje postignuća sljedbenika kroz nagrade i pohvale. Vođa postavlja ciljeve i nagrađuje sljedbenike za ostvarenje tih ciljeva, čime potiče produktivnost i motivaciju (Bass i Avolio, 1994.). Pitanje iz upitnika koje mjeri ovaj faktor je:

- Jasno komuniciram koje nagrade se mogu očekivati kada se ostvare ciljevi.

Drugi faktor transakcijskog vodstva je aktivno upravljanje po potrebi pri čemu vođa aktivno prati izvedbu sljedbenika i intervenira prije nego što problemi postanu ozbiljni. Vođa identificira pogreške i odstupanja od standarda te poduzima korektivne mjere kako bi osigurao ispravno izvršenje zadataka (Bass i Avolio, 1994.). Pitanje iz upitnika koje se odnosi na ovaj faktor je:

- Pratim sve pogreške (svoje i tuđe).

Navedeno može upućivati na izostanak primjene ovog načina vođenja iz prakse vođa iz upitnika.

Zadnji stil vođenja koji će biti pobliže i ukratko objasniti je laissez-faire vodstvo. Ovaj stil vodstva je prisutan ukoliko vođa gotovo sve ovlasti prenosi na svoje poređene te se zaposlenicima minimalno upliće u rad prilikom obavljanja zadataka. Podređeni imaju potpunu neovisnost pri izvršavanju zadataka te preuzimaju odgovornost za ispunjenje istog. Laissez-faire prema Sikavici (2004.) predstavlja ekstremnu krajnost demokratskog stila vođenja i može biti koristan i primjenjiv u slučaju visoke motiviranosti zaposlenika i kod zaposlenika visoke kompetentnosti. U suprotnome može doći do zbunjenosti i frustracija zaposlenika. Pitanja koje se odnose na ovaj stil vodstva u upitniku iskazana su kroz dva faktora: pasivno upravljanje po potrebi i laissez-faire.

Pitanje iz upitnika koje se odnosi na pasivno upravljanje po potrebi je:

- Čekam da stvari pođu po krivom prije nego poduzmem akciju.

Kao što je vidljivo iz načina na koje je postavljeno pitanje, vođa intervenira u slučaju kada problemi postanu ozbiljni ili kada se zadaci ne izvršavaju ispravno.

Zadnji faktor je laissez-faire i pitanje koje se odnosi na ovaj faktor u upitniku glasi:

- Izbjegavam donošenje odluka.

U doslovnom prijevodu označuje vođu koji izbjegava donošenje odluka te prepušta odgovornost svojim sljedbenicima. Ispod je prikazan tablica s prosječnim skupnim vrijednostima kao i medijalnom vrijednosti svakog faktora.

Tablica 2. Prosječne skupne vrijednosti faktora stilova vodstva

<b>Faktor iz MLQ-a</b>	<b>Prosječna skupna vrijednost</b>	<b>Medijalna vrijednost</b>
Idealizirani utjecaj	3.25	3.5
Inspirativna motivacija	3.18	3
Intelektualna stimulacija	3.3	3
Individualizirano razmatranje	3.56	4
Uvjetovano nagrađivanje	3.04	3
Aktivno upravljanje po potrebi	2.6	3
Pasivno upravljanje po potrebi	0.82	1
Laissez-faire	0.58	0.5

Autor: izrada autora

Najveće prosječne skupne ocjene su u području transformacijskog vodstva čime zaključujemo kako ispitanici iz ankete pripadaju upravo ovom stilu vodstva te koriste i transakcijski stil vodstva kao dopunu transformacijskomu. Najveća ocjena je pristuna kod faktora individualizirano razmatranje, a najmanja kod faktora laissez-faire.

Kako se spuštamo niz tablicu i kroz faktora stilova vodstva, vidljivo je kako se prosječne skupne ocjene i medijalne vrijednosti smanjuju. Odnosno, ispitanici uz upitnika su davali niže ocjene na ljestvici kako su odgovarali na pitanja vezana uz transakcijsko i laissez-faire vodstvo.

Nakon analize transformacijskog vodstva i ostalih stilova, slijedi analiza odgovora iz drugog dijela upitnika povezan uz otvorenosti prema promjenama. Ovaj dio upitnika ispituje koliko su ispitanici, odnosno vođe iz upitnika otvoreni prema promjenama, koliko ih prihvaćaju i potiču u organizacijskom okruženju.

Isto kao i kod analize dijela upitnika vezan uz stilove vodstva, i ovdje krećemo od analize distribucije odgovora iz upitnika. Pitanja iz upitnika idu ovim redom:

1. Smatram da sam otvoren/a promjeni svoje poslovne uloge.
2. Trenutno sam donekle otporan/na na promjene u svom poslu.
3. Radujem se implementaciji promjena u mom poslu.
4. Poprilično sam nevoljan/na promijeniti način na koji trenutno obavljam svoj posao.
5. S moje perspektive, implementacija promjena u mom radu imala bi pozitivne posljedice.

Na pitanja je moguće odgovoriti na skali od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 označava stanje potpunog neslaganja sa izjavom, a ocjena 5 stanje potpunog slaganja sa izjavom. Najčešći odgovori na pitanja broj 1 i 3 su ocjena 4 na skali. Na pitanje broj 2 najčešći odgovori bili su podjednako 3 i 4. Na pitanje broj 4 najčešći odgovori su 1 i 2, a na pitanje broj 5 najčešća je ocjena bila 3. Navedeno pokazuje kako su ispitanici otvoreni prema promjenama i raduju se implementaciji istih u poslovnom okruženju. Također smatraju da bi implementacija promjena imala pozitivne posljedice u njihovom radu. Iz toga se može zaključiti kako su ispitanici iz upitnika relativno otvoreni prema promjenama.

Prosječne skupne ocjene i medijalne vrijednosti pitanja iz upitnika nalaze se u tablici ispod.

Tablica 3. Prosječne i medijalne vrijednosti upitnika OTOCS

<b>Pitanje iz upitnika</b>	<b>Prosječna vrijednost</b>	<b>Medijalna vrijednost</b>
Smatram da sam otvoren/a promjeni svoje poslovne uloge	4.04	4
Trenutno sam donekle otporan/na na promjene u svom poslu	3.26	3
Radujem se implementaciji promjena u mom poslu	3.92	4
Poprilično sam nevoljan/na promijeniti način na koji trenutno obavljam svoj posao	1.88	2
S moje perspektive, implementacija promjena u mom radu imala bi pozitivne posljedice	3.58	3

Autor: izrada autora

Najveća prosječna ocjena je za pitanje broj 1, gdje vođe iz upitnika smatraju za sebe kako su otvoreni promjeni svoje poslovne uloge. S druge strane, najmanju prosječnu ocjenu sadrži pitanje broj 4 pri čemu vođe iz upitnika smatraju kako nisu nevoljni promijeniti način na koji se trenutno obavlja posao. Ovo je ujedno i najniža medijalna vrijednosti na skali, a najviše vrijednosti su prisutne kod prvog i četvrtog pitanja.

Prema rezultatima ankete, može se zaključiti kako su vođe iz upitnika relativno otvoreni prema promjenama te smatraju da bi implementacija promjena u radnom okruženju imala pozitivne posljedice. Prema tome, ovom se analizom može zaključiti kako uzorak iz upitnika pripada većinski transformacijskom stilu vođenja, a ujedno su otvorenost prema promjenama ocijenili visokom ocjenom na skali što ide u korist pretpostavke istraživačkog pitanja ovog rada. Kako bismo tu pretpostavku dodatno potkrijepili provedena je i korelacijska analiza. Njeni rezultati biti će opisani u nastavku.



## Korelacijska analiza

Cilj korelacijske analize je opisati smjer i jačinu veze između zavisne i nezavisne varijable. U analizu ulaze svi odgovori te se potom računa koeficijent korelacije. Izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije jer se u analizi radi o ordinalnim varijablama, tj. onim varijablama koje je moguće smisleno poredati. Koeficijent može poprimiti vrijednosti između -1 i +1. Pozitivan je ukoliko je smjer korelacije pozitivan, tj. ako porastom jedne varijable, raste vrijednost druge i obratno. U tablici u nastavku prikazani su rezultati korelacijske analize.

Tablica 4. Rezultati korelacijske analize

<b>Spearmanov koeficijent korelacije (rho)</b>	<b>0,138672</b>
<b>p-vrijednost</b>	<b>0.3368</b>
<b>razina signifikantnosti (alfa)</b>	<b>0.05 ili 5%</b>

Izvor: izrada autora

Analiza je donijela pozitivne rezultate i koeficijent korelacije je pozitivan, odnosno smjer kretanja varijabli je pozitivan. To znači da što su veće prosječne skupne ocjene na ljestvici u upitniku transformacijskog vodstva, to su veće ocjene na ljestvici iz upitnika otvorenosti prema promjenama. Veće ocjene na ljestvici iz upitnika znače i veću ocjenu transformacijskog vodstva i veću otvorenost prema promjenama. Jačina veze je dosta slaba te je potrebno dodatno ispitati rezultate. Gledajući samo vrijednost koeficijenta korelacije mogli bismo zaključiti i potvrditi glavnu pretpostavku ovog rada. Međutim, ovdje se radi o uzorku te je potrebno dokazati statističku signifikantnost i provjeriti postoji li dovoljno dokaza da se zaključak generalizira na cijelu populaciju. Navedeno se ispituje t-testom. U t-testu postavljaju se dvije hipoteze te se ispituje je li koeficijent korelacije signifikantno različit od nule.

Nulta hipoteza u analizi glasi: Ne postoji korelacije između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena.

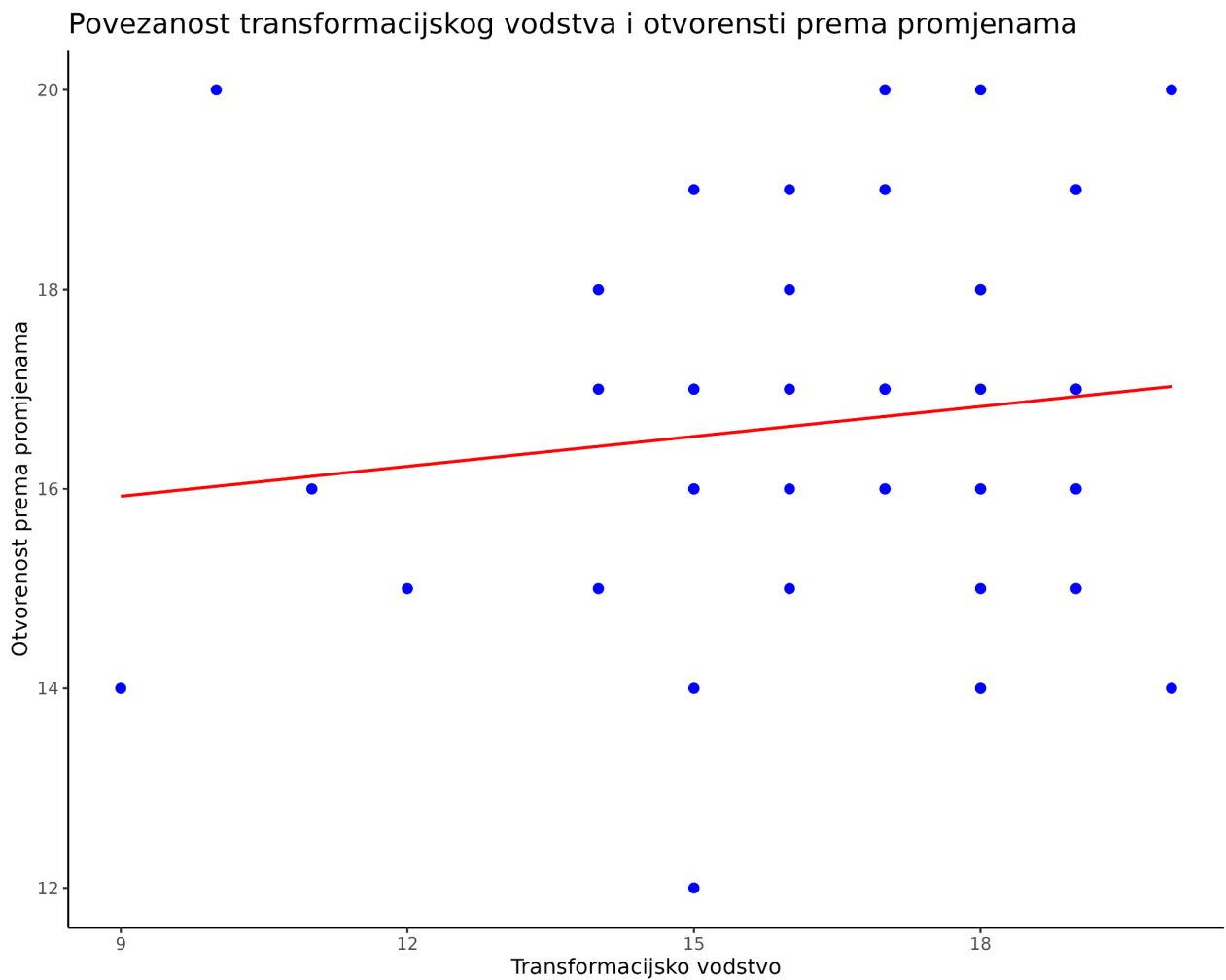
Alternativna hipoteza glasi: Korelacija između varijabli postoji, odnosno varijable transformacijsko vodstvo i poticanje promjena su povezane.

Test je vrlo lako provesti ukoliko već postoji izračunata p-vrijednost i razina signifikantnosti, što u ovome primjeru i jest slučaj. Ukoliko je p-vrijednost manja od alfe, možemo zaključiti da je korelacija signifikantna, dok u suprotnome ne možemo. U ovoj analizi je p-vrijednost vrlo velika te je veća i od alfe ( $0.3368 > 0.05$ ) pa se odbacuje alternativna hipoteza kako su transformacijsko vodstvo i poticanje organizacijskih promjena povezane varijable.

U nastavku je prikazan grafički prikaz korelacije koji je izveden iz modela linearne regresije. Ova metoda stvara model koji opisuje povezanost između zavisne i nezavisne varijable, a grafički se model prikazuje na raspršenom grafikonu. Na grafu je prikazan pravac koji najbolje opisuje linearnu vezu između zavisne i nezavisne varijable. Savršena procjena regresijskog modela je gotovo pa nemoguća u realnom svijetu što znači da točke na grafu nisu pozicionirane na regresijskom pravcu već oko njega. Dakle, cilj je pogreške u procjeni smanjiti na minimum tako da razlika između stvarnih vrijednosti i procjene bude što manja. Ta se razlika naziva rezidual (eng. error) i cilj je da bude što manji.

Uz pomoć softvera, dobivena je procjena linearnog modela prikazanog niže u radu. Iz grafa je vidljivo kako se većina prikupljenih odgovora nalaze na desnom gornjem dijelu koordinatnog sustava te je prisutan linearan pravac s pozitivnim nagibom. Navedeno ukazuje na pozitivnu korelaciju između varijabli, odnosno ukoliko poraste jedna varijabla, porasti će i druga. Radi urednijeg prikaza, vrijednosti na grafu su prikazane sumirano. Na grafu je vidljivo kako veći rezultat na skali transformacijskog vodstva povećavaju i poticanje organizacijskih promjena, mjereno upitnikom otvorenosti prema promjenama. Također, iz grafa je vidljivo nekoliko izdvojenica, odnosno vrijednosti koje odskaču od većine i time se ne uklapaju u model. To su vrijednosti koje su udaljene od linearnog pravca.

Slika 5. Vizualni prikaz korelacije između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena



Izvor: Izrada autora uz pomoć R studia

Zaključno, kao što je kod korelacijske analize bilo potrebno testirati hipoteze, tako je potrebno ispitati neke pretpostavke u linearnoj regresiji. Razlog tomu je što te pretpostavke moraju biti zadovoljene kako bismo mogli smisleno interpretirati rezultate. Uz pomoć softvera ispitane su pretpostavke. Prva pretpostavka modela je linearnost. Veza između zavisne i nezavisne varijable mora biti linearna te je ova pretpostavku zadovoljena.

Iduća pretpostavka je homoskedastičnost, odnosno varijable moraju imati konstantnu varijancu. Zbog poprilično sličnih odgovora koji su mjereni na maloj skali, ova pretpostavka je tek marginalno zadovoljena i bilo bi od koristi transformirati zavisnu varijablu za dodatno ispitivanje modela.

Treća pretpostavka koju valja dokazati je normalnost reziduala i ova se pretpostavka provjerava na Q-Q grafikonu. Prema dobivenim rezultatima iz softvera, ova je pretpostavka također zadovoljena.

Zadnja pretpostavka koju je potrebno ispitati su utjecajna opažanja. Cilj je pronaći izdvojenice u modelu, ali samo one izdvojenice koje su utjecajne u linearnoj regresiji. Iako u podacima možda postoje ekstremne vrijednosti, one možda neće biti utjecajne u određivanju regresijskog pravca. To znači da rezultati neće biti jako drukčiji ako ih isključimo iz analize. Međutim, postoje opažanja koja mogu jako utjecati na regresijsku analizu čak i ako nam ne djeluju kao ekstremne vrijednosti. Ti slučajevi bi mogli promijeniti rezultate analize ukoliko ih isključimo iz analize jer ne prate trend koji prate ostala opažanja. Ova pretpostavka je zadovoljena, što nije iznenađujuće. Svi prikupljeni odgovori, odnosno sva opažanja nalaze se unutar zadanih ljestvica svake pojedine ankete. Ljestvice likertovog tipa u anketi su nudile moguće odgovore na skali od 0 do 4, tj. od 1 do 5 pa odgovori nisu ni mogli biti izvan zadanih raspona.

Zaključno, analizom prosječnih skupnih ocjena faktora transformacijskog vodstva i prosječnih skupnih ocjena pitanja iz upitnika o otvorenosti prema promjenama došli smo do zaključka kako transformacijski vođe jesu skloniji poticati promjene u organizaciji jer su otvoreniji prema promjenama od transakcijskih ili laissez-faire vođa. Nadalje, izračunom korelacije i izradom linearnog regresijskog modela dobili smo pozitivne rezultate u smislu pozitivne korelacije i pozitivnog nagiba pravca linearne regresije. Osim toga, sve su pretpostavke iz modela linearne regresije bile zadovoljene. Međutim, provedba t-testa nije imala pozitivne rezultate jer modelom nije bilo moguće dokazati da uistinu varijable koreliraju uz razinu signifikantnosti od 5%.

### 4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Iako je istraživanje obećavajuće, važno je ukazati na nedostatke provedenog istraživanja- Za početak, ovo je istraživanje vrlo ograničeno veličinom uzorka. Veličina uzorka otežava kvalitetu analize podatak te se iz njega ne mogu dobiti rezultati koje je moguće poopćiti na cijelu populaciju. Osim toga, u uzorku se nalaze i ispitanici koji nisu nužno transformacijski vođe, već pripadaju nekom drugom stilu vođenja. Kada bismo njih maknuli iz analize uzorak bi bio još više ograničen, dok uključivanjem i ne-transformacijskih vođa u istraživanje može znatno utjecati na krajnje rezultate. Nadalje, istraživanje je ograničeno i u pogledu varijabli. Obj, zavisna i nezavisna varijabla su ordinalne varijable što otežava njihovu analizu.

Postoje i ograničenja u smislu konteksta u kojem su ispitanici ispunjavali upitnik. Ipak se radi o menadžerima i osobama visokog položaja koji moraju izdvojiti dragocjeno vrijeme da ispune upitnik. Vrlo je moguće da su vođe iz upitnika ispunjavali upitnik brzinski te davali nasumične odgovore ili da nisu pitanje pročitali s dovoljno pažnje. Također, moguće je da su neka pitanja bila i nejasna. S obzirom da su vođe morali procijeniti svoje stavove te u istraživanju nisu sudjelovali njihovi podređeni, moguće je da su dobiveni odgovori subjektivne prirode i zapravo odstupaju od stvarnog stanja. Isto vrijedi i za upitnik otvorenosti prema promjenama. Ovdje su odgovori također mogli biti subjektivni ili pod utjecajem trenutnog raspoloženja menadžera koji ga ispunjava u tom trenutku.

Preporuka za buduća istraživanja bi bila analiza primjerice ordinalne i kontinuirane varijable. Tada bi imalo smisla raditi ordinalnu logističku regresiju umjesto računanja korelacije. U ovom slučaju rezultati analize su vrlo slični bez obzira radi li se o korelaciji ili ordinalnoj regresiji.

Osim toga, ordinalna varijabla mogla bi imali širu skalu, npr. skalu od 1 do 10. Na taj način bi se spriječio nastanak tendencija ka određenih vrijednostima na skali te ne bi većina odgovora pripadala jednoj ili dvije ocjene na skali. Tada bi ispitanici mogli birati između šireg spektra odgovora. Za buduća istraživanja bilo bi korisno koristiti i ostale kvalitativne metode kao što su intervju ili fokus grupe kako bi se dubinski raspravilo o pitanjima iz upitnika i dobio širok spektar odgovora.

Također, jedno od ograničenja jest nedostatak ispitivanja i podređenih. Njihovo uključivanje u buduća istraživanja bi stvorilo objektivnost, ali i dalo bolju sliku o povezanosti ove dvije varijable.

U analizu je uključena i deskriptivna analiza i statistička obrada podataka te su rezultati same analize obećavajući za daljnja istraživanja. Ovo istraživanje pružiti će dobro podlogu za slična istraživanja iz područja vođenja.

Ranija slična i povezana istraživanja također upućuju na pozitivnu povezanost između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena. Neka istraživanja ukazuju i na veću predanost timskom radu i veću sklonost inovacijama. Istraživanje koje su proveli Peng i sur. (2020.) pokazuje pozitivnu povezanost između transformacijskog vodstva i predanosti promjenama, otvorenosti prema promjenama i spremnosti na promjene, kao i negativnu povezanost između transformacijskog vodstva i otpora prema promjenama od strane zaposlenika. Slično istraživanje proveli su Feng i sur. (2016.) gdje su rezultati pokazali da je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s inovativnim ponašanjem grupe, a uzrok tom odnosu je inovativno- radikalna promjena, a ne adaptivna promjena. Obje vrste promjena su također pozitivno povezana s inovativnim ponašanjem grupe.

Istraživanje koje su proveli Boga i Ensari (2009.) istražuje povezanost transformacijskog vodstva i organizacijskih promjena na uspješnost organizacije. U ovom istraživanju stil vodstva i organizacijske promjene su nezavisne varijable, a uspješnost organizacije je zavisna. Rezultati njihovog istraživanja sugeriraju kako su transformacijsko vodstvo i implementacija organizacijskih promjena pozitivno povezani s većom uspješnošću organizacije.

Bez obzira promatra li se poticanje organizacijskih promjena kao zavisna varijabla ili kao nezavisna, istraživanja na ovu temu pokazuju kako su transformacijsko vodstvo i poticanje organizacijskih promjena pozitivno povezane varijable i pozitivno utječu na poslovnu uspješnost organizacije.

## 5. Zaključak

Vodstvo je danas jedna od središnjih tema suvremenog menadžmenta, a vođenje se smatra jednom od njegovih glavnih funkcija. U središtu interesa organizacija današnjice svakako je učiniti ljude produktivnijima i motivirati ih kako ekstrinzično tako i intrinzično. Dapače, sve je veći interes na motivaciji koja dolazi iznutra, a nije vezana za materijalno nagrađivanje. Tu u fokus dolazi i vođa i njegov stil vođenja kao način intrinzične motivacije. Odnos vođe prema njegovim podređenima uvelike određuje i njihovu motivaciju za rad i općenitu volju za radom. Stoga su se kroz povijest analizirali brojni stilovi vođenja i promatrali njihovi utjecaji na poslovne rezultate i na odnose s podređenima. U ovom radu analizirani su neki od tih stilova, a u glavnom fokusu bila je analiza transformacijskog vodstva.

Transformacijsko vodstvo u svoj fokus stavlja proces transformacije sljedbenika. Transformacijski vođa nastoji inspirirati svoje sljedbenike i dati im jasnu viziju i ciljeve. Kada sljedbenici osjećaju privrženost i poštovanje prema svom vođi i motivirani su da djeluju izvan standardnih očekivanja, a vođe su u poziciji da transformiraju njihovo radno ponašanje u željenom smjeru. Druga strana ovog rada odnosi se na analizu organizacijskih promjena i vođa čiji je zadatak inicirati ih te implementirati. Promjena su konstanta današnjeg društva i imperativ su uspjeha svake organizacije, a nužnost uočavanja promjene je zadatak vodstva.

Cilj ovog rada bio je ispitati povezanost transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena, odnosno hoće li transformacijsko vodstvo, odnosno veća ocjena transformacijskog vodstva na skali, voditi do većeg poticanja organizacijskih promjena. Pretpostavka je da će transformacijski vođe prepoznati potrebu za promjenom i poticati ju više od ostalih vođa.

Nakon provedenog istraživanja putem anketnog upitnika kojeg je ispunilo je 50 menadžera nižih, srednjih i viših razina iz srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj rezultati su pokazali kako većina vođa iz upitnika pripada transformacijskom stilu vodstva, nešto slabije zastupljeno je transakcijsko vodstvo, a laissez-faire vodstvo gotovo da i nije primjenjiv stil vodstva kod ispitanika. Također, vođe iz uzorka su relativno otvoreni prema promjenama i smatraju kako bi implementacija promjena u njihovom radnom okruženju i poslu imala pozitivne posljedice. Dobiveni rezultati korelacijske analize dokazali su pozitivnu povezanost između varijabli transformacijsko vodstvo i poticanje organizacijskih promjena (mjereno upitnikom otvorenosti prema promjenama). Međutim, daljnjim testiranjem hipoteza i

provedbom t-testa ustanovljeno je kako pozitivna korelacija nije statistički signifikantna zbog toga što je p-vrijednost veća od uobičajene razine signifikantnosti od 5%. Navedeno znači da iako povezanost postoji, ne možemo ju poopćiti na cijelu populaciju. Zaključno, područje vodstva je aktualna tema današnjih poslovnih krugova te se stoga ne smije zanemarivati. Ovakva i brojna druga istraživanja su dobra podloga za unapređenje radnih uvjeta kao i poboljšanje odnosa između vođe i njegovih sljedbenika.



## Popis izvora

1. Aleksić, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke – Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 16-26.
2. Armenakis, A. A. i Bedeian, A. G. (1999.), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
3. Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2010.), *Višefaktorski upitnik rukovođenja – (MLQ)*, Jastrebarsko: Naklada Slap
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2007.), *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: MATE.
5. Bass, B. M. (1985.), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
6. Bass, B. M. (1990.), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
7. Bass, M. i Riggio, R. E. (2006.), *Transformational leadership*, Psychology press
8. Bass, B. M., i Avolio, B. J. (1994.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
9. Beckhard, R. i Harris, R. T. (1987.), *Organizational Transitions*, Boston: Addison-Wesley.
10. Bebek, B. (2005.), *Integrativno vodstvo*, Zagreb: Sinergija.
11. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 80-98.
12. Boga, I. i Ensari, N. (2009.,. The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235–251. <https://doi.org/10.1080/10887150903316248>
13. Bouchikhi, H. i Kimberly, J. R. (2003.), *Escaping the Identity Trap*, MIT Sloan Management Review, 44(3), 20-26.
14. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, Zagreb: M. E. P..
15. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
16. Burke, W. W. (2002.), *Organization change, Theory and Practice*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

17. Burns, J. M. (1978.), *Leadership*, New York: Harper & Row.
18. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagreb: Mate.
19. Feng, C., Huang, X. i Zhang, L. (2016.), A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855–877. doi:10.1108/jocm-01-2016-0005
20. Harb, Bissane i Dina Sidani (2019.), *Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector*, Problems and Perspectives in Management 17(2), 205-216.
21. I. Pomper i I. Malbašić (2016.), Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost, *Ekonomski pregled*, 67(2), 135-152.
22. Janićijević, N. (2006.), *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
23. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Zagreb: MATE.
24. Koontz, H. i Weihrich, H. (1988.), *Management*, 9. izdanje, New York: McGraw-Hill Book Company.
25. Kotter, J. P. (1996.), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
26. Krishnan, V. R. (2002.), Transformational Leadership and Value System Congruence, *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19–33.
27. Linge, T. K. i Sikalieh, D. (2019.), Influence of idealized influence on employee job performance in the insurance industry in Kenya, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 266-273.
28. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Rich, G. A. (2001.), Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
29. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.
30. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, 5. izdanje, Zagreb: MATE.
31. O'Reilly, Charles A. i Chatman J. A. (2020.), Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions, *California Management Review* 62(3), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
32. Palmer, I., Akin, G. i Dunford, R. (2009.), *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, New York: McGraw-Hill.

33. Peng, J., Li, M., Wang, Z. i Lin, Y. (2020.), Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. doi:10.1177/0021886320920366
34. Poslovni forum (b.d.), Stilovi rukovođenja i savjeti za održavanje sastanaka, preuzeto 16. lipnja 2024. s <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>
35. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009. ), *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE
36. Rowold, J. (2005.), *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation*, Journal of Leadership Studies.
37. Senior, B. i Fleming, J. (2006. ), *Organizational Change*, 3 izdanje, London: Pearson Education Limited.
38. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia.
39. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
40. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.
41. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
42. Weiner, B. J. (2020.), A theory of organizational readiness for change. *Handbook on Implementation Science*, 215-232. doi:10.4337/9781788975995.00015
43. Yukl, G. (2013.), *Leadership in Organizations*, 8. izdanje, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## Popis slika

Slika 1. Burke - Litwinov model

Slika 2. Prikaz ispitanika iz uzorka prema spolu

Slika 3. Prikaz ispitanika iz uzorka prema dobi

Slika 4. Prikaz ispitanika iz uzorka prema godinama radnog staža

Slika 5. Vizualni prikaz korelacije između transformacijskog vodstva i poticanja organizacijskih promjena

## **Popis tablica**

Tablica 1. Obilježja postepenih i radikalnih promjena

Tablica 2. Prosječne skupne vrijednosti faktora stilova vodstva

Tablica 3. Prosječne i medijalne vrijednosti upitnika OTOCS

Tablica 4. Rezultati korelacijske analize

## **Životopis kandidatkinje**

Anamaria Žitković

091 522 7332

Molvice Burići 3, 10430 Samobor, Hrvatska

Datum rođenja: 22.06.2000.

[anamaria0703@gmail.com](mailto:anamaria0703@gmail.com)

---

Visoko motivirana studentica za rad u poslovnom i dinamičnom okruženju. Iskusna u radu s ljudima i grupnim zadacima. Vrlo otvorena i komunikativna osoba s okom za detalje te spremnošću na zahtjevan i izazovan rad kroz koji će do izražaja doći moje sposobnosti i vještine. Poseban interes imam za područja menadžmenta i marketinga, posebice u segmentima strateškog poslovnog odlučivanja i digitalnog marketinga.

---

### **OBRAZOVANJE**

Rujan 2019. - danas

Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb

Smjer Menadžment

Prosjek ocjena: 4,705

Istaknuti uspjesi: član Savjeta najboljih studenata EFZG-a kategorija studenta: 2,5% najuspješnijih studenata, voditelj Tima za marketing u okviru TOP STUDENATA EFZG-a, predstavljanje fakulteta na Smotri Sveučilišta 2023. i na Danu otvorenih vrata 2024., demonstrator na kolegiju Mikroekonomija u 2019. godini

Rujan 2015. - svibanj 2019.

Gimnazija Antuna Gustava Matoša

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb

Ul. Andrije Hebranga 26, 10430, Samobor

Istaknuti uspjesi: sudjelovanje na školskom natjecanju iz Filozofije (2. mjesto), županijskom natjecanju (2. mjesto) i državnom natjecanju (16. mjesto) u Zadru 2019. godine - kategorija: Filozofija i prirodne znanosti.

---

## **RADNO ISKUSTVO**

Lipanj 2024. - danas

### Market Specialist u Casumu

Ulica Vjekoslava Heinzela 60, 10000 Zagreb

Odgovornosti i zadaci: istraživanje tržišta, analiziranje tržišnih trendova, konkurencije i ponašanja potrošača. izrada izvještaja i planova, izrada strategije tržišta, segmentiranje tržišta, izrada promotivnih materijala i pisanje sadržaja. Kreiranje sportskih i casino kampanja i sadržaja.

Srpanj 2023. - lipanj 2024.

### Junior marketing assistant u Superbetu

Kuzminečka ulica 10, 10 000 Zagreb

Odgovornosti i zadaci: Analiza i praćenje konkurencije i tržišta analiza podataka, uočavanje trendova i prezentiranje bitnih uvida proizašlih iz podataka za web stranicu i društvene mreže povremeno vođenje društvenih mreža te stvaranje contenta za sport i casino te kreiranje deeplinkova. Sudjelovanje u kreiranju akvizicijskih kampanja te content creation - priprema i analiza tema za članke i društvene mreže upravljanje i koordinacija CRM kampanja i marketinga. Administrativni i evidencijski poslovi zadaci vezani uz pripremu i nabavu promotivnih i tiskanih materijala.

---

## **HOBIJI I INTERESI**

Formalno učenje kroz tečajeve i treninge ( Google Analytics 4 training, Generative AI) neformalno učenje kroz pohađanje online tečajeva u Google Digitalnoj Garaži ( položeni tečajevi: Povezivanje s korisnicima online putem SEO-a i Povezivanje s korisnicima putem mobilnih uređaja. Tečajevi u tijeku: Osnove digitalnog marketinga)

Osobni interesi: kreiranje sadržaja i grafičkog dizajna za razne platforme, čitanje i istraživanja, planiranje događaja, data analysis Poslovni interesi: područje financija, marketinga te menadžmenta s naglaskom na kontroliranje, upravljanje, vođenje i organiziranje

Ostalo: posjedovanje vozačke dozvole B kategorije i osobnog automobila.

## Prilog

### Prilog 1. Anketni upitnik

Istraživanje se provodi u sklopu Diplomskog rada, a cilj je analizirati hoće li transformacijski vođe biti skloniji poticati promjene u organizaciji. Za ispunjavanje anketnog upitnika potrebno je 5 -10 minuta i sva pitanja su obavezna. Anketni upitnik namijenjen je pojedincima koji obavljaju funkciju vođenja u određenoj organizaciji te je svakom ispitaniku zajamčena anonimnost.

Hvala na ispunjavanju.

#### 1. Spol

- a. Muško
- b. Žensko
- c. Ne želim se izjasniti

#### 2. Dob

- a. 18-30
- b. 31-45
- c. 46-60
- d. >60

#### 3. Koja je vaša trenutna pozicija u organizaciji u kojoj ste zaposleni?

#### 4. Koliko dugo ste na toj poziciji?

#### 5. Koliko godina radnog staža imate?

#### 6. Ocijenite na skali u kojoj mjeri vas navedene tvrdnje opisuju.

Ključ:

0 - Nikada    1 - Rijetko    2 - Ponekad    3 - Poprilično često    4 - Često, ako ne uvijek

Dobrobit grupe mi je važnija od vlastitog interesa    1 2 3 4 5

Razmatram moralne i etičke posljedice odluka    1 2 3 4 5

Govorim optimistično o budućnosti    1 2 3 4 5

Razmotrim ključne pretpostavke više puta kako bih ispitao/la njihovu prikladnost

1 2 3 4 5

Pomažem drugima da razviju svoje snage    1 2 3 4 5

Jasno komuniciram koje nagrade se mogu očekivati kada se ostvare ciljevi    1 2 3 4 5

Pratim sve pogreške (svoje i tuđe)    1 2 3 4 5

Čekam da stvari pođu po krivom prije nego poduzmem akciju    1 2 3 4 5

Izbjegavam donošenje odluka 1 2 3 4 5

7. Ocijenite na skali u kojoj mjeri vas navedene tvrdnje opisuju.

Ključ:

1 - U jako maloj mjeri      5 - U jako velikoj mjeri

Smatram da sam otvoren/a promjeni svoje poslovne uloge 1 2 3 4 5

Trenutno sam donekle otporan/na na promjene u svom poslu 1 2 3 4 5

Radujem se implementaciji promjena u mom poslu 1 2 3 4 5

Poprilično sam nevoljan/na promijeniti način na koji trenutno obavljam svoj posao  
1 2 3 4 5

S moje perspektive, implementacija promjena u mom radu imala bi pozitivne  
posljedice 1 2 3 4 5