

# ULOGA RAZLIČITIH STILOVA VODSTVA U ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU

---

**Matuha, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:719946>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**ULOGA RAZLIČITIH STILOVA VODSTVA U  
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU**

Diplomski rad

**Ana Matuha**

**Zagreb, rujan 2021.**

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

**ULOGA RAZLIČITIH STILOVA VODSTVA U  
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU**

**Diplomski rad**

Ime i prezime: Ana Matuha

JMBAG: 0067514975

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

Zagreb, rujan 2021.

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

**THE ROLE OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES IN  
EMPLOYEE ENGAGEMENT AT THE WORKPLACE**

**Diplomski rad**

Ime i prezime: Ana Matuha

JMBAG: 0067514975

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

Zagreb, rujan 2021.

Ana Matuha

Ime i prezime studenta/ice

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## SADRŽAJ

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | UVOD .....   | 1  |
| 1.1.   | Područje i cilj rada .....                         | 1  |
| 1.2.   | Izvori i metode prikupljanja podataka .....        | 1  |
| 1.3.   | Sadržaj i struktura rada .....                     | 2  |
| 2.     | POJMOVNO ODREĐENJE STILOVA VODSTVA .....           | 3  |
| 2.1.   | Definicija vodstva.....                            | 3  |
| 2.2.   | Vodstvo i moć.....                                 | 6  |
| 2.3.   | Tradicionalni stilovi vodstva .....                | 9  |
| 2.3.1. | Autokratski stil vodstva.....                      | 9  |
| 2.3.2. | Demokratski stil vodstva .....                     | 10 |
| 2.3.3. | Laissez-faire stil vodstva .....                   | 11 |
| 2.4.   | Suvremeni pristupi vodstvu .....                   | 12 |
| 2.4.1. | Transakcijski stil vodstva .....                   | 12 |
| 2.4.2. | Transformacijski stil vodstva .....                | 13 |
| 2.4.3. | Karizmatički stil vodstva .....                    | 14 |
| 2.4.4. | Pragmatičan stil vodstva.....                      | 15 |
| 2.4.5. | Ideološki stil vodstva.....                        | 15 |
| 2.4.6. | Etičan stil vodstva .....                          | 16 |
| 2.4.7. | Uslužan stil vodstva .....                         | 16 |
| 2.4.8. | Duhovni stil vodstva.....                          | 17 |
| 2.4.9. | Autentičan stil vodstva .....                      | 18 |
| 3.     | TEORIJSKE ODREDNICE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA..... | 19 |
| 3.1.   | Pojmovno određenje angažiranosti zaposlenika.....  | 19 |
| 3.2.   | Teorije motivacije.....                            | 24 |
| 3.2.1. | Sadržajne teorije motivacije .....                 | 25 |
| 3.2.2. | Procesne teorije motivacije .....                  | 26 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3. Kultiviranje angažiranog zaposlenika .....  | 28 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI RAZLIČITIH STILOVA<br>VODSTVA S ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU..... | 30 |
| 4.1. Metodologija istraživanja .....   | 30 |
| 4.2. Rezultati istraživanja .....  | 31 |
| 4.3. Ograničenja istraživanja .....  | 40 |
| 5. ZAKLJUČAK .....   | 41 |
| POPIS IZVORA .....   | 43 |
| POPIS TABLICA.....   | 45 |
| POPIS SLIKA .....  | 46 |

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

### **SAŽETAK:**

Ljudski kapital jedan je od temelja uspješne i prosperitetne organizacije. Upravo zato, za suvremenu organizaciju od ključne je važnosti imati adekvatnog vođu, koji će na odgovarajući način znati odgovoriti na pitanje kako na najbolji način upotrijebit znanje i vještine zaposlenika. Dobar vođa mora znati odabrati najbolji stil vodstva kako bi povećao motivaciju svojih zaposlenika. U tome, vođi može pomoći razumijevanje pojma angažiranosti zaposlenika i načina na koji može potaknuti zaposlenike na veći angažman. Odabir odgovarajućeg stila vodstva koji će stvoriti angažiranije zaposlenike ovisi o raznim čimbenicima, poput tipu i veličini organizacije te karakteristikama vođe i zaposlenika.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski kapital, vodstvo, stil vodstva, motivacija, angažiranost zaposlenika



## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

### **SUMMARY:**

Human capital is one of the foundations of successful and prosperous organisation. Because of that, for a contemporary organisation the key point is to have adequate leader, who knows best how to answer questions regarding employee's knowledge and skills. Good leader has to find the best leadership style to increase his employee's motivation. In that, leader can be helped with knowing and understanding definition of employee engagement and the ways of increasing it. Picking the right leadership style that creates employees that are more engaged depend on different factors, like type and size of the organisation or characteristics of leader and employees'.

**KEY WORDS:** human capital, leadership, leadership style, motivation, employee engagement

# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Ovaj diplomski rad proučit će povezanost stilova vodstva s angažiranošću zaposlenika na radnom mjestu. Tema je to, koja bi trebala zanimati sve suvremene organizacije koje žele ostati kompetitivne i poboljšati poslovni učinak. Upravo zato što je zaposlenik u moderno doba sve važniji čimbenik uspješnosti organizacije, postoji sve više istraživanja i sve se više proučavaju pojmovi poput menadžmenta, vodstva, motivacije i angažiranosti. U doba brzog napredovanja tehnologije i doba kada je ljudski kapital te dobrobit zaposlenika sve važniji faktor napredovanja organizacije, potrebno je obratiti pozornost na uspješno vođenje te na uspješnu implementaciju takvog načina vođenja koje će dodatno angažirati zaposlenike da na radnom mjestu daju sve od sebe i/ili ponude dodatan angažman u obavljanju svakodnevnih zadataka.

Cilj ovog diplomskog rada upravo je definiranje stila vodstva koji će najbolje angažirati zaposlenike. Vođe trebaju ponuditi odgovor kako maksimalno angažirati zaposlenika bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi, tipu organizacije o kojoj se radi, vrsti posla koju obavlja i slično. Kako bi se došlo do zaključka o stilovima vodstva koji najbolje angažiraju zaposlenike, provedo se istraživanje te je donošenje zaključka potpomognuto stručnom literaturom.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za pisanje teorijskog dijela ovog diplomskog rada korištena je domaća i strana stručna literatura, u obliku knjiga, različiti stručni i znanstveni članci te druga literatura dostupna putem interneta.

U svrhu istraživanja proveo se anketni upitnik na 104 ispitanika te je taj upitnik služio autoru kao baza za pisanje tog dijela diplomskog rada, no također uz dodatak stručne literature kako bi se objasnili pojmovi korišteni u istraživanju.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od pet glavnih cjelina. U prvoj cjelini objašnjeni su struktura i cilj rada, kao i način prikupljanja podataka. U drugoj cjelini pojmovno se odredilo vodstvo te su dane osnovne definicije vodstva od strane stručnjaka iz domaće i strane literature. Također, drugo poglavlje podijeljeno je i na tradicionalne i suvremene stilove vodstva. Poglavlje o tradicionalnim stilovima vodstva nudi definicije autokratskog, demokratskog i laissez-faire stila vodstva. S druge strane, poglavlje o suvremenim stilovima vodstva definira transformacijski, transakcijski, karizmatički, ideološki, pragmatičan i ostale suvremene stilove vodstva koji ujedno i zaključuju drugo poglavlje ovog rada. U trećoj cjelini, pojmovno je određena angažiranost zaposlenika te je pojašnjena motivacija i njezine teorije. U zadnjem potpoglavlju treće cjeline, objašnjeno je na koji način vođe mogu kultivirati angažiranijeg zaposlenika, odnosno kako potaknuti zaposlenike na dodatni angažman prilikom obavljanja zadataka. Četvrta cjelina ovog rada odnosi se na istraživanje o povezanosti stilova vodstva i angažiranosti zaposlenika. U prvom dijelu te cjeline iznesena je metodologija istraživanja, u kojoj je objašnjen način prikupljanja podataka te način na koji se provelo testiranje. U drugom dijelu te cjeline, izneseni su rezultati istraživanja te dodatna objašnjenja, dok su u zadnjem dijelu pojašnjena ograničenja i preporuke za buduća istraživanja. U zadnjoj, odnosno petoj cjelini, autorica je iznijela vlastito razmišljanje i zaključak o temi. Na kraju se nalazi popis literature korištene u radu, popis slika, grafova i tablica te prilozi diplomskom radu.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE STILOVA VODSTVA

### 2.1. Definicija vodstva

Vodstvo je širok pojam u današnjoj literaturi. S obzirom na kompleksnost vodstva i činjenicu da se analizira i s psihološkog aspekta, u nastavku ovoga rada iznijet će se više definicija navedenog pojma. Vodstvo se počinje izučavati tek početkom 20. stoljeća, što je poprilično kasno za pojam od silne važnosti za organizaciju. No, svakako treba uzeti u obzir da orijentiranje organizacija prema ljudima, odnosno zaposlenicima, počinje tek tada. Prije toga je, uglavnom, smatrano čovjek nije najbitniji „kotačić“ u organizaciji te se sukladno tome, nije u većoj mjeri vodilo računa o disciplinama koje su orijentirane na zaposlenike. Vodstvo se definira kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2010.). Northouse definiranjem vodstva kao procesa sugerira da, kako vođa utječe na svoje sljedbenike, tako i oni utječu na vođu. Vodstvo je postizanje ciljeva kroz ljude (Certo i Certo, 2008.). Zbog toga je vodstvo kao pojam vrlo kompleksno, jer uključuje psihologiju vođe i sljedbenika te njihove međusobne odnose, istražuje način na koji se nadopunjavaju i oblikuju. Vođa utječe na druge da bi spremno težili ostvarivanju svojih ciljeva (Galović, 2016.). Vodstvo vidimo u svim sferama svakodnevnog života, bilo da se radi o religiji, poslu ili sportu, ono je sveprisutno i zato je od iznimne važnosti da bude predmet izučavanja u još većoj mjeri u budućnosti. Svijet se mijenja iz trenutka u trenutak. Najveći svjedok tomu su nepogode poput pandemije COVIDA-19 koja je promijenila način na koji ljudi razmišljaju, ali i način na koji rade (rad od kuće i sl.). Vođe u organizacijama se tome moraju maksimalno prilagoditi te pronaći najbolji način kako motivirati svoje zaposlenike. Silan broj stručnjaka pokušao je definirati vodstvo kao što je i Stogdill (1974.) kazao da postoji toliko definicija vodstva koliko i ljudi koji su ga pokušali definirati. Prema Bennisu i Nanusu (1985.), voditi znači utjecati na druge i stvarati viziju promjene. Također, često se poistovjećuju pojmovi menadžer i vodstvo. Samo posjedovanje menadžerskih vještina više nije u potpunosti dovoljno za uspjeh na visokim razinama menadžmenta, dakle moderni menadžer mora spojiti znanje i vještine za vođenje organizacije ali pritom mora pokazati i brigu za svoje podređene (Certo i Certo, 2008.).

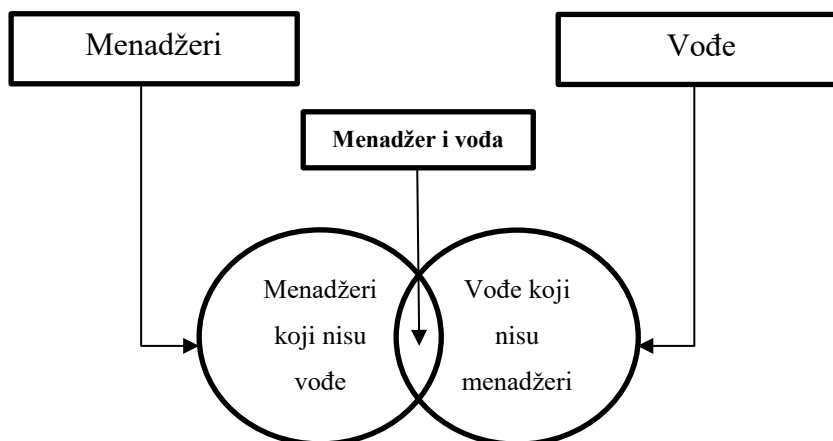
**Tablica 1. Funkcije menadžmenta vs. funkcija vodstva**

| <b>MENADŽMENT</b><br>(proizvodi red i konzistentnost)   | <b>VODSTVO</b><br>(proizvodi promjene i pokret)  |
|---|--|
| <b>Planiranje/Budžetiranje</b><br>-upostavljanje agende<br>-postavljanje vremenskog rasporeda<br>-alociranje resursa                  | <b>Postavljanje usmjerenja</b><br>-kreiranje vizija<br>-objašnjenje cjeline<br>-postavljanje strategija                                |
| <b>Organiziranje/Kadroviranje</b><br>-osiguranje strukture<br>-postavljanje radnih mjesta<br>-uspostavljanje pravila i procedura      | <b>Uključivanje ljudi</b><br>-komuniciranje ciljeva<br>-traženje predanosti<br>-gradnja timova i koalicija                             |
| <b>Kontroliranje/Rješavanje problema</b><br>-razvoj stimulacije<br>-generiranje kreativnih solucija<br>-poduzimanje kreativnih akcija | <b>Motiviranje i inspiriranje</b><br>-inspiriranje i energiziranje<br>-opunomoćenje podređenih<br>-zadovoljavanje neispunjenih potreba |

Izvor: rad autora (prema Buble, 2011.)

Menadžeri su oni koji rade na pravi način, dok su vođe oni koji rade prave stvari (Bennis i Nanus, 1985.). No, vođe su i puno više od toga. Pravi vođe inspiriraju svoje sljedbenike, stvaraju, motiviraju, daju osjećaj postignuća i ono najvažnije, orijentirani su na ljude i na izvlačenje onog najboljeg u svakome od svojih podređenih. Vodstvo je u upotrebi onda kada osobe mobiliziraju institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi podigli, angažirali i zadovoljili motive sljedbenika (Burns, 1978.).

**Slika 1. Menadžeri i vođe**



Izvor: rad autora (prema Certo i Certo, 2008.)

Vodstvo je artikuliranje vizija, utjelovljenje vrijednosti i stvaranje okruženja u kojem se stvari mogu postići (Richards i Engle, 1986.). Vodstvo je sposobnost iskoraka iz kulture s ciljem započinjanja procesa evolucijske promjene koji više pridonose prilagodbi (Schein, 1992.). Dakle, ono nije samo slijepo slijedenje uputa, raznih priručnika o tome kako se vođa treba ponašati prema zaposlenicima. Istinski vođa u organizaciji sam pronalazi koji je najbolji način vođenja ljudi koji su mu podređeni, dok se pri tome vodi vlastitom inovativnošću, konstantno traži nove načine na koje može motivirati, inspirirati te na kraju potaknuti učinkovitost i angažman svakog pojedinog zaposlenika na radnom mjestu. Vodstvo je sposobnost pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije (House, 1997.). Stvara pozitivno ozračje u te potiče zaposlenike da se identificiraju s organizacijom, čini da posao bude više od samog posla te da zaposlenici daju više u obavljanju zadataka. Vodstvo se definira također kao sposobnost vođa da probude u zaposlenicima svu energiju, žar, strast, odanost, pouzdanost i entuzijazam prilikom obavljanja zadanog rada ili zadataka (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1988.). Vodstvo je proces osmišljavanja onog što ljudi zajedno rade kako bi to bolje shvatili i tome se više posvetili (Drath i Palus, 1994.). Northouse (2010.) pod vodstvom kao osobinom smatra skupom svojstava koje ljudi imaju u različitim stupnjevima. Neke ranije studije pokušale su opisati osobine uspješnih vođa te je zaključak da uspješni vođe imaju sljedeće karakteristike: inteligenciju (uključujući verbalne sposobnosti i procjenu), prošle uspjehe u studiranju i sportu, emocionalnu zrelost i stabilnost, pouzdanosti, upornost i nagon za konstantnim postignućem, sposobnost prilagodbe u različitim grupama te želju za statusom i socioekonomskim položajem (Certo i Certo, 2008.).

Buble (2011.) analizira četiri ključne komponente vođenja:

- Vodstvo
- Motiviranje, utjecanje i inspiriranje
- Interpersonalne odnose, grupe i konflikte
- Komuniciranje

Vodstvo je proces kojim međusoban utjecaj jedan na drugog imaju vođa i sljedbenik, pa se s obzirom na to taj proces događa u okviru grupe i to u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Buble, 2011.). Kako bi organizacija bila u mogućnosti prosperirati, od posebne važnosti je da vođa prepozna kakva je radna klima potrebna njegovim sljedbenicima da bi što bolje obavljali posao. Upravo vođa, odnosno nadređeni, odgovoran je za sve uspjehe i neuspjehe svog tima. Vođa osim sposobnosti procesuiranja, logičkog zaključivanja i sl. mora posjedovati i emocionalnu

inteligenciju. U suštini, vođe koje su osjetljivije na vlastite emocije i koje uviđaju kakav utjecaj imaju na druge, bit će uspješniji nego vođe koje to nisu (Northouse, 2010.). Burns (1978.) kaže da vodstvo započinje u onom trenutku kada vođa i sljedbenik jedno na drugo utječu na način da si međusobno podižu moralnost i motivaciju, te u tom trenu vodstvo postaje transformacijskim. Vođa i sljedbenik su ovisni jedan o drugome, jedan ne postoji bez drugoga, te kao što je rekao Rost (1991.) dvije su strane iste kovanice. Jak vođa je onaj koji motivira svog zaposlenika da daje sve od sebe, onaj koji uvjeri sljedbenike da bi i prijetnja mogla biti dobra prilika i onaj koji iznese na vidjelo sposobnosti sljedbenika za koje on sam nije znao ni da postoje (Bass i Avolio, 2004.).

## 2.2. Vodstvo i moć

Kao što je već navedeno, pravi vođa ima u sebi osobine da svoje sljedbenike inspirira, motivira, utječe na njih. On tada ima moć oblikovanja stavova svojih sljedbenika, vjerovanja, načina na koji se ponašaju, čini da se osjećaju dobro ili loše. Potrebno je razlikovati pojmove autoritet i moć. Autoritet se odnosi na pravo davanja zapovijedi drugima, dok je moć mogućnost utjecanja na drugoga da ispuni zapovijedi (Certo i Certo, 2008.). U suštini, moć je mogućnost ili potencijal za utjecati na nekoga, na njegova vjerovanja, stavove i ponašanje i koncept je to koji se nerijetko i neizbježno veže za vodstvo (Northouse, 2010.). Moć je potencijalna sposobnost utjecaja pojedinaca ili grupe na ponašanje drugih, a poslovno vodstvo koristi moć kako bi pridobilo zaposlene za ostvarenje ciljeva poduzeća (Buble, 2011.). S obzirom na globalizaciju i sve brži razvitak tehnologije, ljudi sve brže dolaze do potrebnih informacija. S obzirom na to, zaposlenici imaju sve veći pristup informacijama o svojim vođama, a to vođe čini transparentnijima. Rezultat toga je smanjeno poštovanje prema vođi te preispitivanje vođine moći (Northouse, 2010.).

Rothwell (2012.) govori o tri forme moći: prva je dominacija ili moć „nad“ drugima te proizlazi iz hijerarhijskih struktura ili iz razlika u statusu; druga je prevencija ili moć „od“ proizlazi iz pružanja otpora dominaciji; treća je osnaživanje ili moć kojom pomažemo sebi ili drugima ostvariti ciljeve kroz procese grupne moći, autonomije, utjecaja i smislenosti, a ova forma moći je kooperativna ne kompetitivna, vođa osnažuje sljedbenike da uspiju u izvršenju zadataka bez da ih vođa nadzire u svakom koraku. Iako su dominacija i prevencija najčešće forme moći u stvarnom svijetu, osnaživanje je nešto čemu bi trebali težiti moderni vođe koji žele povećati

produktivnost svojih zaposlenika i dodatno osnažiti i obogatiti, kako organizaciju, tako i sve koje su dio nje.

Socijalni psiholozi French i Raven (1959.), moć koju vođa može imati podijelili su u pet različitih osnova moći:

**Tablica 2. Pet izvora moći vođe**

| PET IZVORA MOĆI | OPIS   |
|-----------------|--|
| PRISILNA MOĆ    | Vođa se koristi prisilom kako bi sljedbenika pridobio da čini što vođa od njega zahtijeva. Tako se vođa može koristiti prijetnjom da će zaposlenik biti kažnjen ukoliko ne obavi adekvatno zadatak te ga time manipulira.  |
| NAGRADNA MOĆ    | Vođa koristi nagradu kao sredstvo da od sljedbenika ono dobije što zahtijeva. Uvođenjem nagrade kao sredstva moći, vođa može povećati produktivnost radnika nudeći nagradu kao rezultat dobro obavljenog zadatka, dok zaposlenik vjeruje da će vođa ispuniti obećano.  |
| STRUČNA MOĆ     | Vođa se koristi svojim znanjem i specijalnim osobinama kako bi dobio od sljedbenika ono što zahtijeva te na njega prenio dio znanja. Zaposleniku je potrebno vjerovati da vođa zna što raditi i na koji način, a utjecaj koji vođa ima na zaposlenika nastaviti će se sve dok zaposlenik i sam ne postane nezavisan. |



|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">LEGITIMNA MOĆ</p>  | <p>Vođa se oslanja na autoritativnu hijerarhiju kako bi od sljedbenika dobio što zahtijeva. Tako će veću moć imati predsjednik, od primjerice, potpredsjednika i sl. Slijeđenje legitimnih pravila izraženije je kod zaposlenika koji se identificiraju s organizacijom.</p> |
| <p style="text-align: center;">REFERENTNA MOĆ</p> | <p>Vođa se poistovjećuje sa sljedbenicima te sljedbenici stvaraju osjećaj pripadnosti i bliskosti. Zaposlenik se može i želi identificirati s vođom upravo zato što se na njega ne vrši pritisak da isto i učini, a to posljedično povećava referentnu moć.</p>              |

Izvor: rad autora (prema French i Raven, 1959.)

U literaturi za fakultete upravo se koristi ova podjela baza socijalne moći te uključuje osobu koja utječe i na koju se utječe, a svaka od tih baza povećava vođinu sposobnost da utječe na sljedbenikovo ponašanje i vrijednosti (Northouse, 2010.). Moć koju vođa posjeduje važna je pogotovo ako se gleda s aspekta da vođa mijenja sljedbenika te je vrlo bitno imati vođu koji je isto tako moralan i etičan jer upravo zbog svoga utjecaja kojim mijenja sljedbenike može izazvati negativne posljedice ako uzmemo u obzir prošlost i diktatore koji su imali silnu moć mijenjanja svojih sljedbenika, njihovih razmišljanja i ponašanja što je rezultiralo sukobima i ratovima. Northouse (2010.) govori o prisilnoj moći koja uključuje upotrebu sile, prisile, kazni i manipuliranja kako bi se došlo do promjene te se ovakva moć smatra tamnom stranom vodstva.

Buble (2011.) govori o trima različitim reakcijama na moć, a to su angažiranje, udovoljavanje i otpor. Kod angažiranja zaposlenik bespogovorno i s entuzijazmom prihvaća i provodi zahtjeve vođe dok kod udovoljavanja te zahtjeve izvršava pod prisilom (Buble, 2011.). Odbijanje izvršavanja zahtjeva vođe nailazimo kod otpora gdje može doći čak i do sabotiranja zahtjeva (Buble, 2011.). S obzirom da zaposlenik može imati različite reakcije kod različitih tipova moći, bitno je da vođa prepozna situaciju u kojoj se nalazi njegova organizacija/odjel i prilagoditi

ponašanje i tip moći kako ne bi došlo do otpora, nego da zaposlenici s angažiranjem prihvaćaju zahtjeve koji se pred njih stave.

U organizaciji razlikujemo dvije vrste izvora moći koje dijelimo na pozicijsku, koju vođa crpi iz svog položaja u organizaciji, i osobnu moć, koju vođa ima zbog svojih osobina koje ga čine voljenim i stručnim u očima sljedbenika (Northouse, 2010.). Pozicijska moć, koja je rezultat višeg hijerarhijskog položaja vođe u odnosu na zaposlenike, daje mogućnost vođi da nagradi ili kazni zaposlenike za obavljene zadatke (Buble, 2011.). S druge strane, osobna moć izvire iz ličnosti samog vođe, odnosno iz njegovih unutarnjih osobina, a zaposlenici takvog vođu gledaju s divljenjem i poštovanjem i na ovakvom izvoru moći suvremeni vođa temelji svoju uspješnost (Buble, 2011.). Pozicijska moć koju vođa posjeduje stoga ne dolazi do izražaja kao „prava“ ili inspirativna u očima sljedbenika, jer se temelji isključivo na hijerarhijskom položaju i svime što s tim položajem dolazi te samim time često nije primjenjiva u suvremenim organizacijama.

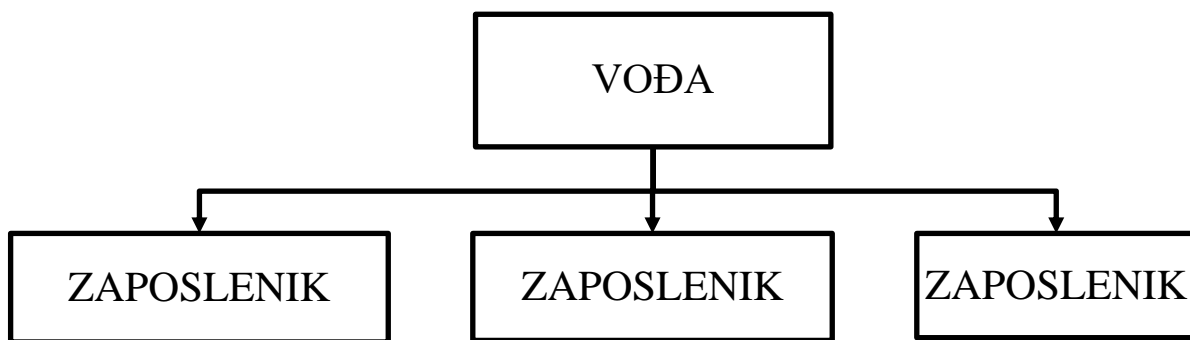
## **2.3. Tradicionalni stilovi vodstva**

### **2.3.1. Autokratski stil vodstva**

Kod autokratskog stila vođenja, vođa je taj koji drži sve „konce“ u svojim rukama, delegira jasno definirane zadatke sljedbenicima te je vrlo naglašena hijerarhija te nerijetko kažnjava sljedbenike ukoliko neadekvatno izvrše zadatke te takav način vođenja često u sljedbenicima izaziva strah od nadređenog te se on tada koristi tzv. negativnim vodstvom (Buble, 2011.). Vođa nad sljedbenicima konstantno pokazuje svoju nadmoć te prijeteći i kažnjavajući pokušava potaknuti sljedbenike da izvrše zadatke kako se od njih očekuje a takav pristup može u zaposlenicima izazvati upravo suprotno. Prednost ovakvog stila vođenja je taj što vođa uvijek ima potpunu kontrolu nad svojim sljedbenicima te često, u strahu, izvrše svoje zadatke na vrijeme, vođa je zadovoljan i odluke donosi brzo, dok ga s druge strane, sljedbenici u većini slučajeva ne vole te vlada strah (Buble, 2011.). No, glavni nedostatak ovog stila vođenja je nemogućnost sljedbenika da se kreativno izraze te ne mogu izraziti svoje mišljenje i svoje ideje jer vođa ne odobrava takav pristup. To može dovesti do trajnog nezadovoljstva, manjka kohezije u grupi te se zaposlenici vođeni takvim stilom teško mogu identificirati s organizacijom. S obzirom da se od njih ne traži dodatan napor nego slijepo izvršavanje

zadataka, može doći do manjka motivacije a sukladno tome organizacija bez motiviranih i efektivnih zaposlenika ne može biti na toj razini prosperiteta na kojoj bi potencijalno mogla biti.

**Slika 2. Hijerarhijski odnosi u autokratskom stilu vođenja**



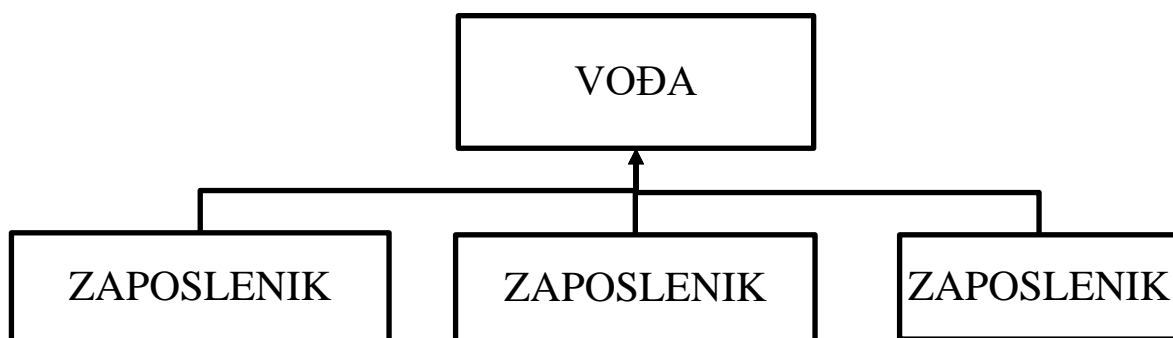
Izvor: rad autora (prema Lewin, Liippit i White, 1939.)

### **2.3.2. Demokratski stil vodstva**

U demokratskom stilu vođenja zaposlenici su u interakciji s vođom koji delegira dio ovlasti, međutim preuzima konačnu odgovornost (Buble, 2011.). Zaposlenici se potiču da sudjeluju u donošenju dijela odluka, čime se potiče također i njihova kreativnost te u konačnici i motivacija. Kao rezultat ovakvog stila vođenja, vođa ima zaposlenike koji su zadovoljni i motivirani iznositi svoje ideje i prijedloge (Buble, 2011.). Štoviše, zaposlenici koji sudjeluju svojim idejama u donošenju odluka, bivaju nagrađeni od strane vođe. Način nagrađivanja odabire vođa sukladno težinom dobro obavljenog posla. Vođa je također svjestan da ovakav način vođenja može imati pozitivan psihološki utjecaj na zaposlene, pogotovo u organizacijama gdje je ljudski kapital bitan, odnosno gdje nije potrebno samo slijepo slijediti zadatke nego je potrebno od svakog zaposlenika dobiti povratnu informaciju o obavljanju nekog zadatka. Hijerarhija kod

ovakvog načina vođenja je dvosmjerna jer vođa ne donosi odluke potpuno sam nego vođa i sljedbenici djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina (Buble, 2011.). Potencijalni nedostaci ovakvog stila vođenja kriju se u presporom donošenju odluka i mogućnošću pogrešaka zaposlenika prilikom donošenja odluka (Buble, 2011.). S obzirom da vođa želi čuti mišljenje svih zaposlenika koje želi uključiti u proces delegiranja ovlasti, to može uzeti puno (dragocjenog) vremena te organizacija zbog toga može biti na gubitku, jer u poslovnom svijetu vrijedi da je „vrijeme novac“. Također, kada se ovlasti delegiraju, vođa nema potpunu kontrolu nad zaposlenicima a to može dovesti do pogrešaka i krivih odluka koje također koštaju organizaciju.

**Slika 3. Hijerarhijski odnosi u demokratskom stilu vođenja**



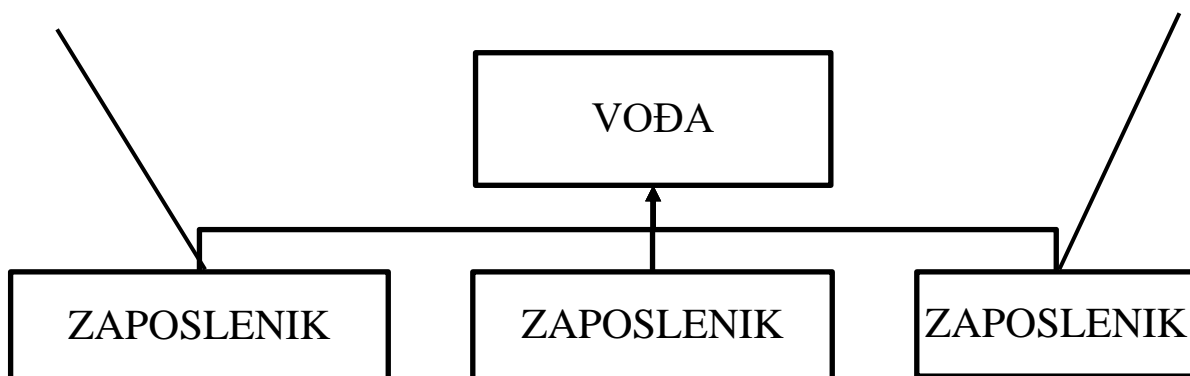
Izvor: rad autora (prema Lewin, Liippit i White, 1939.)

### **2.3.3. Laissez-faire stil vodstva**

Laissez-faire predstavlja stil vodstva u okviru kojeg vođa gotovo sve ovlasti prenosi na poređene te se zaposlenicima, prilikom obavljanja zadataka, minimalno upliće u rad te je vođa gotovo odsutan. 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.). Obzirom da su zaposlenicima odriježene ruke, sami se brinu kako obaviti pojedini zadatak, riješiti neki problem, a često i sami postavljaju ciljeve. Prema Dujaniću (2007.), ovakav način vođenja vođa ovisi o zadovoljstvu svojih sljedbenika te ne posjeduje specifična znanja u odnosu

na sljedbenike. Laissez-faire prema Sikavici (2004.) predstavlja ekstremnu krajnost demokratskog stila vođenja. Vođa na ovaj način može djelomično potaknuti kreativnost i preuzimanje inicijative od strane zaposlenika, međutim, ako se vođa ne postavi kao glavni i odgovorni te ako vlada svojevrsno „bezvlađe“, zaposlenici mogu početi zanemarivati svako pravilo koje im se pokuša nametnuti. Ovakav stil vođenja koristan je onda kada su zaposlenici visoko motivirani, imaju kvalitete za obavljanje posla, obrazovani su, savjesni i odgovorni. U slučaju da zaposlenici nemaju dovoljne kvalitete za obavljanje posla, kod ovakvog stila vodstva i nedovoljno kvalificiranih zaposlenika, može se javiti zbunjenost zbog nedostatka pravila, zaposlenici se kod poteškoća ne mogu obratiti vođi, a hijerarhija je poprilično nejasna. Također, zaposlenici od vođe ne dobivaju povratne informacije o obavljenom poslu te stoga teško razvijaju svoje sposobnosti što može biti demotivirajuće za zaposlenike.

**Slika 4. Hijerarhijski odnosi u Laissez-faire stilu vođenja**



Izvor: rad autora (prema Lewin, Liippit i White, 1939.)

## **2.4. Suvremeni pristupi vodstvu**

### **2.4.1. Transakcijski stil vodstva**

Transakcijsko vodstvo prema Burnsu (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.). U okviru transakcijskog vodstva, vođa radeći i komunicirajući individualno ili u grupama sa svojim sljedbenicima, definirajući ugovore i dogovore pokušava dostići postavljene ciljeve (Bass i Avolio, 2004.). Na taj način vođa upoznaje svoje sljedbenike, doznaje njihove slabosti i snage te si odgovara na pitanje na koji način najbolje može motivirati sljedbenike (Bass i Avolio, 2004.). Vođa koji koristi transakcijski stil vodstva, svjestan je mogućnosti svojih sljedbenika te poznaje njihove potrebe te jasno daje do znanja da će svaki dobro obavljen posao za rezultat imati nagradu. Međutim, transakcijski vođa osim nagrađivanjem, koristi se kažnjavanjem loše obavljenog posla, no isto tako pobrine se da svaki sljedbenik bude toga potpuno svjestan. Na ovaj način vođa daje jasne smjernice i stvara ozračje u kojem je svaki zaposlenik svjestan koraka koje poduzima te moguće rezultate istih.

#### **2.4.2. Transformacijski stil vodstva**

Transformacijski stil vodstva, kao što sama riječ kaže, odnosi se na proces kojim vođa mijenja i, na neki način, transformira svog sljedbenika, mijenjajući njegove emocije, vrijednosti, etiku, dugoročne ciljeve te uključuje pažnju usmjerenu prema zadovoljenju zaposlenikovih potreba (Northouse, 2010.). Takav vođa u fokusu ima moralne vrijednosti te pokušava kod sljedbenika pobuditi osjećaj za njihovu važnost te ih potaknuti da energiju i resurse usmjere na reformiranje organizacije (Buble, 2011.). 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 (Yukl, 2013.). Prema ovakvom vođi, zaposlenici osjećaju odanost, divljenje te poštuju svog vođu i motiviraniji su (Yukl, 2013.). U zaposlenicima se budi osjećaj želje za pomaganjem svojem vođi, koji žrtvuje svoju dobrobit za njihovu i za dobrobit cjelokupne organizacije, i zaposlenici se trude kako bi došli do ostvarenja ciljeva organizacije dok pritom ulažu još dodatni trud i napor. Kao što su rekli Bass i Avolio (2004.) transformacijski vođa svoje sljedbenike potiče i inspirira ih na performanse koje su i iznad očekivanja. 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.). Ovakav način vođenja može se dogoditi od vrha prema

dnu, međutim, može se stvoriti i između dva sljedbenika/zaposlenika ili od dna prema vrhu gdje netko može utjecati na svog vođu da promisli o fokusu, misiji i viziji koju želi ostvariti (Bass i Avolio, 2004.). Četiri faktora transformacijskog vodstva koja opisuje Buble (2011.) su:

- Idealizirani utjecaj – riječ je o vođama s visokim moralnim i etičkim standardima te karizmom i služe kao uzor svojim sljedbenicima u kojima izaziva snažan osjećaj divljenja
- Inspiracijska motivacija – odnosi se na vođe koji iznošenjem snažne vizije motiviraju sljedbenike potičući ih da se uključe u stvaranju te vizije
- Intelektualna stimulacija – vođa potiče kreativnije i inovativnije rješavanje problema te proširuje sljedbenikove vidike
- Individualizirano razmatranje – odnosi se na vođu koji pomaže i mentorira svoje sljedbenike kada naiđu na probleme, ohrabruje ih i pruža potporu.

### 2.4.3. Karizmatski stil vodstva

Karizmatski 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.). Taj posebni dar kojeg pojedinac posjeduje i čini ga izvanrednim, stvara svojevrsno plodno tlo za stvaranje pravog i istinskog vođe, osobe u koju se sljedbenici mogu ugledati te zbog svojih osobina, u pogledu sljedbenika, poprima gotovo status izvanzemaljskog ili božanstva. Karizmatski 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.). Vođa sljedbenicima pokazuje empatiju, koristi izuzetnost i emotivan jezik te pokazuje kompetentnost (Buble, 2011.). Karizmatski vođa privlači sljedbenike jer se emocionalno povezuje s njihovim idejama i vizijama, njegovo ponašanje nije konvencionalno, radi osobne žrtve za sljedbenike ili preuzima rizik koji drugi ne bi te su vrlo samouvjereni u nastojanju da ostvare svoje ideje bi što u sljedbenicima budi povjerenje u vođu (Yukl, 2013.). U sljedećoj tablici House (1976.) pokazuje na koji način karizmatski vođa svojim osobinama utječe na sljedbenike:

**Tablica 3. Osobine, ponašanje i utjecaj na sljedbenike karizmatičnog vođe**

| <b>Osobine</b>               | <b>Ponašanje</b>             | <b>Utjecaj na sljedbenike</b> |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Dominantnost                 | Služi kao uzor               | Vjera u vođinu ideologiju     |
| Želja za utjecanjem          | Pokazuje kompetentnost       | Vjerovanje u sličnost s vođom |
| Samouvjerenost               | Artikulira ciljeve           | Neupitno prihvaćanje          |
| Izražene moralne vrijednosti | Komunicira visoka očekivanja | Naklonost prema vođi          |
|                              | Izražava povjerenje          | Poslušnost                    |
|                              | Pobuđuje motive              | Identificiranje s vođom       |
|                              |                              | Emocionalna povezanost        |
|                              |                              | Naglašeni ciljevi             |
|                              |                              | Uvećano povjerenje            |

Izvor: rad autora (prema House, 1976.)

#### **2.4.4. Pragmatičan stil vodstva**

Pragmatičan stil vodstva prikladan je u situacijama kada je probleme potrebno riješiti na konstruktivan način te tada sljedbenici vjeruju da njihov vođa ima dovoljno znanja, vještina i predanosti za vođenje u procesima formiranja strategije za rješavanje problema i kriznog menadžmenta (Yukl, 2013.). U tim trenucima, pragmatični vođa upućuje racionalne zahtjeve svojim sljedbenicima koji ih mogu razumjeti te i sami posjeduju vještine i znanje da bi te zahtjeve proveli djelo u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva (Yukl, 2013.). Pragmatični vođa svjestan je kvaliteta koje njegovi zaposlenici posjeduju te konstruktivnim i praktičnim promišljanjem dolazi do rješenja problema i formiranja strategija.

#### **2.4.5. Ideološki stil vodstva**

Ideološki vođa se sa sljedbenicima identificira na temelju sličnih zajedničkih vrijednosti, stimulira njih i njihov rad pomoću vizija koje uključuju te vrijednosti te zajednički sa sljedbenicima djeluje u smjeru ostvarenja ciljeva. Snage ovog načina vođenja najviše na vidjelo



izlaze tijekom političkog ili ideološkog konflikta, gdje postoji snažan utjecaj zajedničkih vrijednosti kada mogu artikulirati vizije koje utjelovljuju te vrijednosti (Yukl, 2013.). Sljedbenici i vođa dijele slične vizije i vrijednosti te vođa, kako bi postigao ciljeve, djeluje na pojedince pomoću njih. Kao temelj ovog stila vođenja, ideološki vođa želi zadržati vrijednosti utemeljene na nekoj tradiciji ili prošlim događajima (Lovelace, 2013.).

#### **2.4.6. Etičan stil vodstva**

Postoji više kriterija kojima se ocjenjuju vođe, uključujući osobne vrijednosti, moralnost, svjesno donesene odluke, slobodu izbora, etično i neetično ponašanje te vrstu korištenog utjecaja a najpoznatiji vođe obično imaju više pomiješanih kriterija (Yukl, 2013.). Teorija koja govori o etici daje uvid u set pravila i načela koji utječu na ponašanje pojedinca prilikom donošenja odluke o dobrom i lošem u nekoj situaciji, pritom pružajući objašnjenje što to znači biti moralno biće, dok u okviru vodstva ta teorija objašnjava tko su vođe i što i kako oni rade pa se tako etično vođenje može promatrati s aspekta vođina ponašanja i vođina karaktera (Northouse, 2010.). S obzirom na kompleksnost etike, odnosno razgraničenja dobrog od lošeg te činjenicom što je ono podložno subjektivizmu, vođa može biti vrlo teško pronaći jedan, idealan etički put, ponajviše što njihove odluke utječu ne samo na vlastiti život, nego na živote svih sljedbenika koji slušaju njegove zapovijedi. Etika je stoga u centru vodstva upravo zbog utjecaja kojeg vođa ima nad sljedbenicima, zbog potrebe uključivanja istih u donošenje odluka koje ih vode prema ostvarenju zajedničkih ciljeva ali i činjenice da ponašanje vođe ima utjecaja na organizaciju i njezine vrijednosti (Northouse, 2010.). Iako determiniranje etički moralnog vođenja može varirati od kulture do kulture, mnogi istraživači zaključuju da, bez obzira na kulturu, nemoralno ponašanje vođe, poput iskorištavanja radnika, nailazi na osudu (Yukl, 2013.).

#### **2.4.7. Uslužan stil vodstva**

Uslužni stil vodstva prvi puta spomenuto je u pisanjima Greenleafa (1970.) i u fokusu je učenjaka već preko 40 godina, a vođe koje se služe njime pažljivi su prema svojim sljedbenicima, suosjećaju s njima, paze ih, stavljaju zaposlenike na prvo mjesto te im pomažu

razviti svoje sposobnosti, dok su za to vrijeme etički osviješteni te čine što je u njihovoj moći sve kako bi organizacija i okolina mogla prosperirati (Northouse, 2010.). Uslužni vođe u sebi imaju izraženu želju za boljitak svog sljedbenika, odnosno podređenog te se stavljaju na raspolaganje svojim sljedbenicima, unatoč tome što to za njih nije dobro ili od koristi. Takvom vođi na prvom mjestu su njegovi sljedbenici, a zatim on sam. Vođa mora pomoći svojim sljedbenicima da postanu mudriji, zdraviji i da bolje prihvaćaju svoje odgovornosti te samo pomoću razumijevanja svojih sljedbenika i njihovih potreba, vođa može znati kako ih zadovoljiti i usrećiti, a uzajamno povjerenje se stvara jedino potpunom iskrenošću, otvorenošću i pokazivanjem povjerenja u sljedbenike (Yukl, 2013.).

#### **2.4.8. Duhovni stil vodstva**

Duhovni stil vodstva opisuje kako vođe mogu povećati unutarnju motivaciju stvaranjem uvjeta kojima se stimulira zaposlenikova duhovnost, a zadovoljavanjem osnovnih potreba za transcendencijom i zajedništvom na radnom mjestu, vođa može povećati njihovu motivaciju, zadobiti povjerenje i posvećenost organizaciji (Yukl, 2013.). No, da bi se adekvatno govorilo o duhovnom stilu vođenja, potrebno je razlikovati duhovnost od religije. Iako teoretičari naglašavaju da je duhovnost različit pojam od vjerskih uvjerenja, neki od tih uvjerenja i kulturnih vrijednosti mogu se isprepletati sa duhovnim stilom vođenja, pogotovo ukoliko u organizaciji postoje zaposlenici s naglašenim vjerskim i kulturološkim uvjerenjima (Yukl, 2013.). Dakle, vođa koji koristi ovakav stil vođenja prepoznaje kada je potrebno djelovati na zaposlenike pomoću duhovnosti kako bi ih se potaknulo na kvalitetnije obavljanje pojedinih zadataka, povećanje produktivnosti, ali i na identificiranje s organizacijom. Takav vođa postaje netko tko hoda ispred onog kome je potrebno vođenje, iza onog kome je potrebno ohrabrenje i pored onoga kome je potreban prijatelj, a duhovno vodstvo se može pojaviti kao odgovor za integriranje četiri osnovna područja koja definiraju bit ljudske egzistencije na radnom mjestu, a to su tijelo, um, srce i duh (Fry, 2003.). S obzirom na sve veću količinu stresa i psihičkog napora koje zaposlenici doživljavaju na radnom mjestu, kako zbog promjena opisa radnog mjesta tako i zbog sve zahtjevnijih svakodnevnih zadataka, potrebno je obratiti pridavati pozornost duhovnom stanju zaposlenika. No, potrebno je još više istraživanja o ovoj teoriji vodstva kako bi njegova primjena mogla biti što uspješnija.

#### 2.4.9. Autentičan stil vodstva

Autentičan stil vodstva sugerira da je to vodstvo koje se temelji na vođi koji je autentičan, istinski i pravi, no s obzirom da je ova teorija relativno nova, kako se bude dalje istraživala podložna je promjenama u budućnosti (Northouse, 2010.). Većina teoretičara naglašava važnost vođine konzistentnosti u riječima, djelima i vrijednostima, njegovih pozitivnih vrijednosti, samosvijesti ali i posjedovanje kvaliteta poput poštenja, altruizma, dobrote, pravednosti, odgovornosti i pozitivne (Yukl, 2013.). Ovakvi vođe imaju čvrsta stajališta te ostaju odani sebi bez obzira na okolnosti, nisu prevrtljivi niti podvojeni. Autentični vođe posjeduju nekoliko snaga, poput toga što im društvo može vjerovati te što imaju izraženu moralnu dimenziju (Northouse, 2010.).

## 3. TEORIJSKE ODREDNICE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

### 3.1. Pojmovno određenje angažiranosti zaposlenika

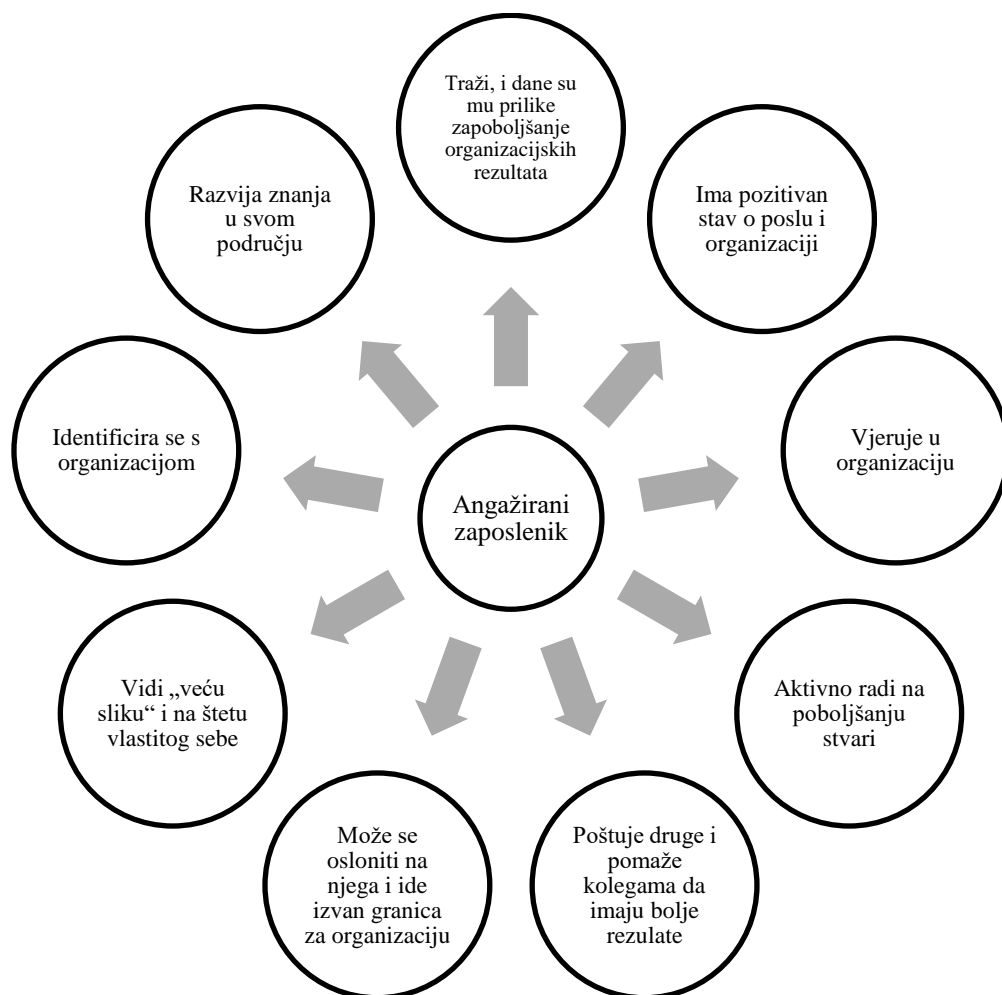
Angažiranost zaposlenika sve je više u fokusu suvremenih organizacija. Poslovi koje zaposlenici obavljaju u moderno doba više su psihički, nego fizički zahtjevni za razliku od poslova u prošlosti. Zbog toga suvremena organizacija više pozornosti treba usmjeravati prema istraživanjima koji se tiču angažiranosti i motivacije zaposlenika na radnom mjestu. Angažiraniji i motiviraniji zaposlenik dodaje vrijednost organizaciji, jer takav zaposlenik je i inovativniji, identificira se s organizacijom, uključuje se u stvari koje se tiču organizacije i predaniji su obavljati zadatke na najvišem nivou.

Angažirani zaposlenik energični su i efektivni po pitanju njihovih zadataka na poslu i osjećaju da se lako mogu nositi s njima (Schaufeli and Bakker, 2004.). Takvi zaposlenici se s entuzijazmom prihvaćaju zadatke koji su im dani i pritom daju sve od sebe da rezultat bude zadovoljavajući te da organizacija bude prosperitetna. Angažiranost prema definiciji Schaufeli i Bakker (2004.) je pozitivno i ispunjavajuće stanje uma karakterizirano energičnošću, predanošću i apsorpcijom. Energičnost je karakterizirana visokom razinom energije i mentalne otpornosti prilikom obavljanja posla, želje za dodatnim trudom te upornošću čak i u trenucima kada se naiđe na poteškoće, dok kod apsorpcije dolazi do uranjanja u posao do te mjere da vrijeme prolazi brzo na radnom mjestu te zaposlenik ima problema u trenucima kada se od posla treba odvojiti (Schaufeli i Bakker, 2004.). Kahn (1990.) definira angažiranost zaposlenika kao emocionalno, kognitivno i fizičko uprezanje vlastitog sebe za vrijeme rješavanja zadataka. Kognitivno se odnosi na vjerovanje zaposlenika u organizaciju, vođe te kolege s kojima radi, emocionalno govori o osjećajima prema njima dok se fizičko odnosi na fizički trud koji je potreban za rješavanje nekog zadatka (Gatenby i suradnici, 2008.). S obzirom na kompleksnost pojma i postojanje mnogih definicija angažiranja, istraživanje o angažiranosti zaposlenika svoj vrhunac u literaturi će tek doseći. Nerijetko se u literaturi govori o angažiranosti zaposlenika kao o osjećaju „strasti za poslom“, no i dalje je vrlo teško tu angažiranost adekvatno izmjeriti, a prvi puta je to pokušao Kahn (1990.) što je relativno nedavno ako uzmemo u obzir druga istraživanja koja se tiču motivacije i sličnog. Angažirani zaposlenik tako, na radnom mjestu, daje sve od sebe kako bi ispunio očekivanja nadređenih i očekivanja koja on sam sebi postavlja.

Robinson i suradnici (2004.) uočili su da angažirani zaposlenici:

- vjeruju u organizaciju
- imaju želju bolje i više raditi
- imaju razumijevanje za „poslovni kontekst“ i vide širu sliku
- imaju poštovanja prema drugim kolegama kojima pomažu kada je to potrebno
- voljni su uložiti dodatan trud
- u koraku su s razvojem područja u kojem rade

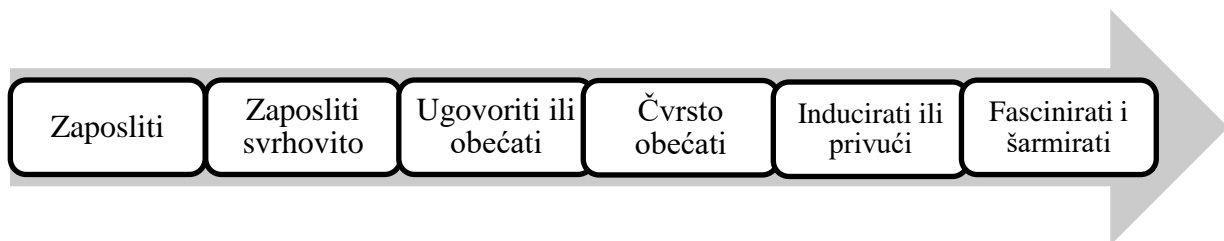
**Slika 5. Karakteristike angažiranog zaposlenika**



Izvor: rad autora (prema Robinson i suradnici, 2004.)

Zaposlenik se u organizaciji mora osjećati voljeno i cijenjeno, trebao bi biti uključen u donošenje odluka, pogotovo onih koji se tiču obavljanja njegovih zadataka, kako bi dosegnuo visoku razinu angažiranosti. Upravo zato, angažiranost zaposlenika je dvosmjerna jer organizacija mora raditi da angažira zaposlenika, ali isto tako zaposlenik mora odabrati razinu angažiranosti koju će zauzvrat ponuditi organizaciji (Robinson i suradnici, 2004.). Kako bi zaposlenik bio što angažiraniji i identificirao se s organizacijom te samim time imao bolje rezultate, organizacija mora zaposleniku omogućiti osobni razvoj i ugodnu klimu za rad kako bi isti neometano mogao napredovati i, shodno tome, činiti dodatnu vrijednost za organizaciju.

**Slika 6. Trud usmjeren na angažiranost**



Izvor: rad autora (prema Robinson i suradnici, 2004.)

Organizacije pred sobom imaju izbor. Isključivo o njima ovisi na koji način će pristupiti zaposleniku i pokušati potaknuti njegovu angažiranost na radnom mjestu. Ukoliko pogledamo Sliku 6. vidimo da organizacije mogu pristupiti angažiranosti zaposlenika na transakcijski način (zaposliti nekoga za obavljanje nekog posla) do načina koji izaziva uzbuđenje i misteriju (zaposlenika se fascinira i šarmira) te organizacije biraju između tih tipova angažiranosti, odnosno odlučuju u kojoj mjeri će ići iznad osnovnog, transakcijskog tipa (Robinson i suradnici, 2004.). S druge strane su zaposlenici koji također biraju organizaciju kojoj žele pristupiti te intrigira li ih dovoljno ponuda da pristanu na nju. Postoje zaposlenici kojima je dostatan transakcijski odnos, no također postoje i oni zaposlenici koji traže više na radnom mjestu poput osjećaja vrijednosti, cijenjenosti i prilike za razvitkom (Robinson i suradnici, 2004.). Dakako, treba uzeti u obzir da odluke koje zaposlenik donosi ovise o različitim faktorima i životnim prilikama svakog od zaposlenika te o poslu koji obavljaju. Primjerice, oni koji imaju teže životne ili financijske prilike te im je teže pronaći posao, nemaju slobodu biranja i odbijanja poslovnih ponuda te će stoga pristati i na manje nego što bi htjeli. Također, treba

uzeti u obzir da je zaposleniku koji svakodnevno obavlja repetitivne poslove i poslove na kojima zaposlenik ne donosi odluke i/ili nema prostora za razvoj, nije u toj mjeri važno koliko mu se organizacija posvećuje u smislu angažiranosti, koliko je važno zaposlenicima gdje zaposlenik mora biti inovativan i koji se želi razvijati i učiti.

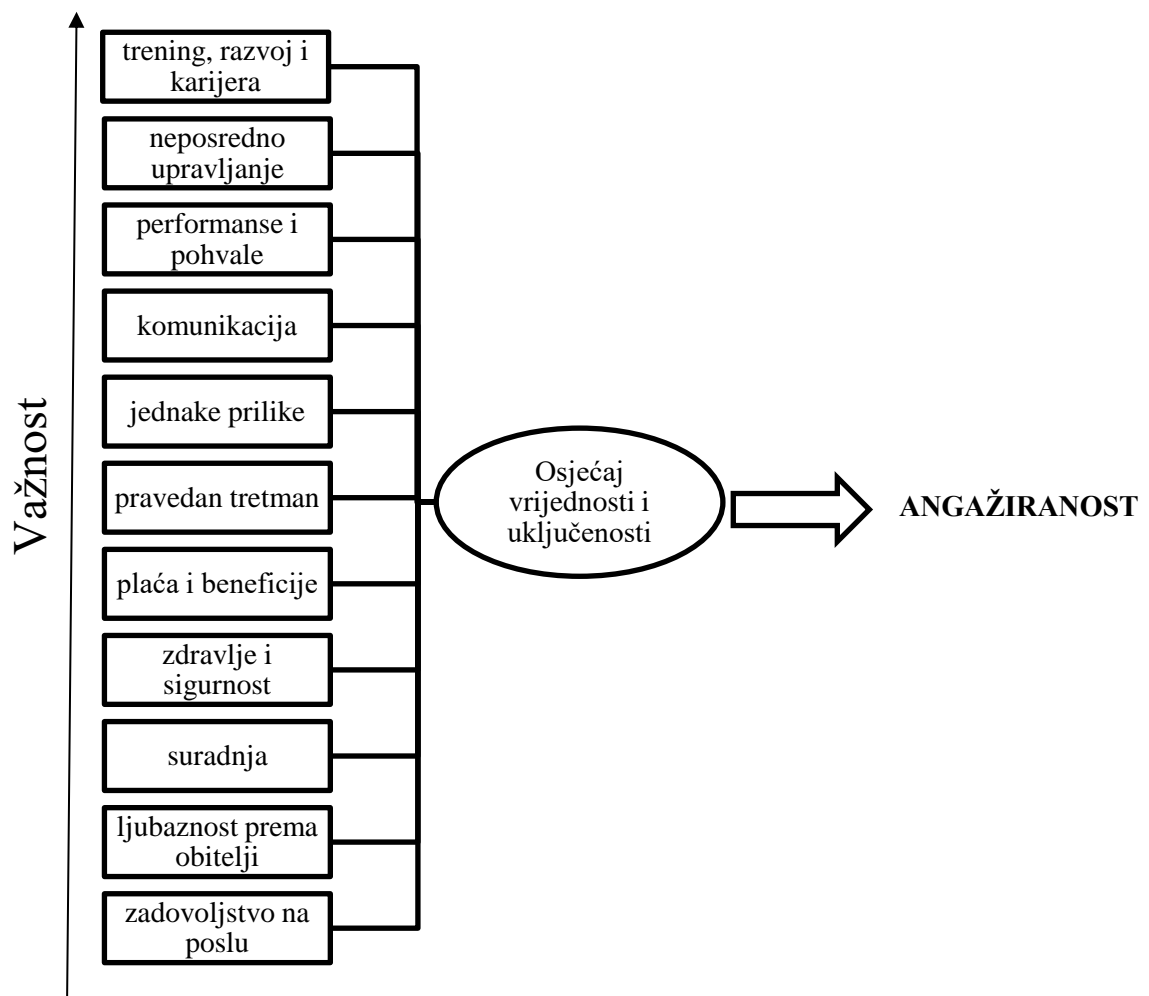
Prema Robertson-Smith i Markwicku (2009.) mnoga istraživanja sugeriraju pozitivnu vezu između angažiranih zaposlenika i vjernosti kupaca te preporuka koji oni čine drugima. Također, angažirani zaposlenici ostaju u svojoj organizaciji duže te tako reduciraju trošak koji organizacija ima prilikom obučavanja novih zaposlenika. Štoviše, takav zaposlenik organizacijama donosi veći ukupni profit, ima utjecaja na performanse organizacije te omogućuje organizacijsku agilnost i efikasnost prilikom organizacijskih promjena. Dakle, organizacija može imati višestruke koristi od dobrog upravljanja angažiranošću. Ono što je svakoj organizaciji bitno jest ostvarivanje većeg profita, a angažirani zaposlenik donosi organizaciji upravo to na bezbroj načina. Ljudski kapital temelj je uspjeha svake moderne, suvremene organizacije i upravo njegovanje tog kapitala ključno je za opstanak svih, a pogotovo onih većih organizacija. Također, bitno je uzet u obzir i posljedice globalizacije i iseljavanja i svakodnevne migracije stanovništva te je na organizacijama da učine sve kako bi zadržala svoje najbolje ljude te privukla talente k sebi.

No dakako, angažiranost zaposlenika, kao što je već navedeno, ne ovisi isključivo o organizacijama nego i drugim čimbenicima koji utječu na zaposlenike i konačno na njihov izbor. Angažiranost može varirati kao rezultat različitih faktora koji uključuju različite osobne i poslovne karakteristike (Robinson i suradnici, 2004.):

- razina angažiranosti zaposlenika pada s godinama dok ne zaposlenici ne dosegnu 60+ godina života kada se angažiranost povećava
- zaposlenici koji pripadaju manjinama angažiraniji su od drugih kolega
- zaposlenici na višim hijerarhijskim razinama angažiraniji su od kolega na nižim razinama
- angažiranost opada kako se povećava dužina usluga
- nesreća ili ozljeda na radu te zlostavljanje, na bilo kojoj osnovi, imaju negativan učinak na angažiranost
- zaposlenici koji imaju osobni plan razvoja i/ili koji su dobili pohvalu za obavljeni rad, angažiraniji su od kolega koji nisu

Kao što je već navedeno, istraživanja su pokazala da zaposlenici koji su predani svom poslu, obavljaju zadatke bolje i efikasnije. Zbog toga je potrebno da suvremena organizacija prepozna potrebe zaposlenika te shvati koji su to pokretači angažiranosti. Robinson i suradnici (2004.) zaključili su da je najsnažniji pokretač zaposlenikov osjećaj da je cijenjen i da ga se uključuje u proces odlučivanja, prilike koje zaposlenici imaju za napredovanje i razvitak te razina u kojoj je organizaciji važna dobrobit i zdravlje zaposlenika.

**Slika 7. Pokretači angažiranosti zaposlenika**



Izvor: rad autora (prema Robinson i suradnici, 2004.)



Robinson i suradnici (2004.) definirali su elemente potrebne unutar organizacije kako bi se zaposlenike potaknulo na veću angažiranost:

- kvalitetan linijski menadžment
- dvosmjerna komunikacija
- dobra unutarnja suradnja
- fokus na razvoju
- predanost dobrobiti zaposlenika
- jasna i pristupačna politika odjela ljudskih potencijala, kojoj su predani menadžeri svih hijerarhijskih razina

Koncept angažiranosti zaposlenika nosi sa sobom pitanja koja se tiču emocionalnog i mentalnog stanja zaposlenika i na koje je istraživačima teško dati odgovor te su stoga istraživanja koja se bave angažiranošću sve češća u suvremeno doba i za očekivati je da će ih biti sve više.

### **3.2. Teorije motivacije**

Buble (2011.) definirao je motivaciju kao utjecaj na ljude, odnosno zaposlenike, kako bi ih se potaknulo, usmjeravalo i održavalo dobrovoljno ponašanje zaposlenika prema ostvarenju ciljeva organizacije. No, motivacija je prije svega proces koji se događa unutar čovjeka te ovisi o različitim faktorima i o okruženju u kojem se zaposlenik nalazi. Tako postoje intrinzični i ekstrinzični izvori motivacije. Intrinzični izvor motivacije uključuje unutrašnje stanje osobe, njenu želju za ostvarenjem, socijalne potrebe, samopoštovanje i sl. Ekstrinzični izvor motivacije uključuje usmjerenost na ostvarenje rezultata, a to može uključivati novčane nagrade, nagrade i beneficije, međutim također prijetnje, kazne i strah (Buble, 2011.). S obzirom da je motivaciju teško definirati, motivaciju dijelimo na dvije glavne skupine teorija: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. S obzirom da se angažiranost veže uz motivaciju potrebno je objasniti njezine teorije.

### 3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Buble (2011.) sadržajne teorije motivacije definira kao one orijentirane na utvrđivanje čimbenika koji bi mogli utjecati na ponašanje naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj su zaposlenikove potrebe, koje utječu na njegovo ponašanje na poslu, a uključuje faktore poput novčanih beneficija, sigurnosti i slično.

Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su:

- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanjske hijerarhije,
- teorija motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije.

Teorija hijerarhije potreba najpoznatija je teorija motivacije, a razvio ju je Abraham Maslow. Ljudske potrebe Maslow je podijelio u pet kategorija:

1. Fiziološke potrebe temeljne su svakom čovjeku (fiziološke) te tek kada se one zadovolje, zadovoljavaju se potrebe više kategorije.
2. Potrebe za sigurnošću uključuju opću sigurnost, zdravstvenu, financijsku i sl.
3. Potrebe za ljubavlju uključuju potrebu za pripadanjem, ljubavlju i prijateljstvom.
4. Potrebe za poštovanjem očituju se u potrebi za poštovanjem od strane drugih te osjećajem samopouzdanja i sposobnosti.
5. Potrebe za samoaktualizacijom uključuju one za osobnim razvojem te dostignućem vlastitog potencijala.

Zadovoljavanje potreba polazi redom te najveću motivaciju stvaraju nezadovoljene potrebe te je Maslow razvio dvije temeljne postavke ove teorije, a to je da je pojavljivanje neke potrebe uvjetovano zadovoljavanjem druge, važnije te da su sve potrebe povezane međusobno sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja neke druge potrebe (Buble, 2011.).

Teorija trostupanjske hijerarhije odnosi se na teoriju koju je razvio Alderfer, a ona uključuje tri bazična elementa:

1. egzistencijalne potrebe – prva su razina u hijerarhiji, a odnose se na materijalne i fiziološke potrebe, dok stupanj zadovoljenja ovisi o percepciji pojedinca,

2. potrebe povezanosti – odnosi se na interpersonalne odnose, koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene,
3. potrebe rasta i razvoja – uključuju potrebe koje su u domeni stvaralačkog djelovanja pojedinca.

Alderfer smatra da su ove potrebe međusobno povezane te da između njih postoji dvosmjerna veza što sugerira simultano djelovanje svih potreba (Buble, 2011.)

Teorija motivacije postignuća usmjerena je na motivaciju za rad, a motivacije je definirana kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na orijentaciju ljudi (Buble, 2011.). Ističe se potreba za postignućem i uspjehom te želja za izbjegavanje neuspjeha. Jedan od stvaratelja ove teorije, McClelland uveo je dvije varijable u ovu teoriju, moć i afilijaciju. Potreba za moći definira se kao pojedinačna potreba za utjecanjem i kontrolom ponašanja drugih, dok afilijativna izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s ostalima (Buble, 2011.).

Dvofaktorska teorija motivacije temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad koja se temelji na mjerenju zadovoljstva radom, a razvio ju je Herzberg (Buble, 2011.). Dvije pretpostavke ove teorije su:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva,
2. postojanje dva motivacijska faktora, intrinzičnih (imaju karakter motivatora i povezani su s poslom koji pojedinac obavlja) i ekstrinzičnih (higijenski i povezani su sa uvjetima u kojima pojedinac obitava).

### **3.2.2. Procesne teorije motivacije**

Buble (2011.) procesne teorije motivacije definira kao one koje proizlaze od toga da postoje drugi faktori koji objašnjavaju motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Neki od drugih faktora koji su uključeni u analizu su očekivanja, vrijednosti, percepcije i slično.

Najznačajnije procesne teorije motivacije, koje se nazivaju i teorijama očekivanja, su:

- Vroomov kognitivni model motivacije,

- Porter-Lawlerov model očekivanja,
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Vroomov kognitivni model motivacije polazi od toga da pojedinac bira između različitih alternativa ponašanja te pritom procjenjuje efekte i značenje koji oni imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative (Buble, 2011.). Vroom je predstavio tri koncepta kojima objašnjava zašto se pojedinac odlučuje za koju alternativu, a to su:

1. Koncept valencije – objašnjava da motivacijska snaga snagu pronalazi u značenju koji neki od efekata (poput beneficija) ima za tog pojedinca
2. Koncept očekivanja – objašnjava da su očekivanja koje pojedinac ima od neke alternative važan motivacijski faktor
3. Koncept instrumentalnosti – objašnjava da je za pojedinca važna veza između alternativa, odnosno veza između cilja i uloženog napora

Jačina motivacije je rastuća funkcija valencije i očekivanja, jer je motivacija rezultat važnosti koje pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će tom alternativom doći do svojih ciljeva.

Porter-Lawlerov model očekivanja objašnjava da je motivacija jedan od faktora ponašanja i izvršenja zadataka, pa ovaj model proširuje Vroomov (Buble, 2011.). Karakterizira ga devet varijabli, a to su vrijednost nagrade i percepcija veze nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on učiniti kako bi tu nagradu ostvario, a njegov učinak nije samo rezultat napora, nego je ovisan i o sposobnostima pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom (Buble, 2011).

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac može doživjeti na radu, a razlog tome je odnos razmjene u kojem zaposlenik prima naknade za obavljeni rad te je u toj razmjeni prisutna mogućnost za nejednakosti na bilo kojoj od strana, te je prema Adamsu to pokretač u socijalnim situacijama (Buble, 2011.). Kako bi se riješila nejednakost, pojedinac može djelovati na sljedeće načine:

1. djelovanjem na vlastite inpute i outpute
2. otporom prema radu, a koja se manifestira u izostancima s posla, nerješavanjem zadataka ili davanjem otkaza

3. racionalizacijom nastalih razlika ili promjenom referentne grupe.

Pojedinac bira onaj način koji bi maksimizirao output i minimalizirao input, a da istovremeno ne dovede u pitanje percepciju o sebi (Buble, 2011.).

### 3.3. Kultiviranje angažiranog zaposlenika

Kahn (1990.) je u svojim istraživanjima iznio termine „osobna angažiranost“ i „osobna neangažiranosti“, a koje se odnose na ponašanja, odnosno razine u kojima se zaposlenik unosi u vlastitog sebe prilikom obavljanja zadataka na radnom mjestu. Tako je definirao neangažiranost kao povlačenje i odvajanje od sebe prilikom obavljanja zadataka, a rezultati koje su takvi radnici dali bili su automatizirani, robotizirani i bez napora. Kumar (2015.) gleda na angažiranost kao višedimenzionalnu tvorevinu koja skuplja u cjelinu različite aspekte zaposlenikovog ponašanja prema organizaciji te zaključuje da je angažiranost konstrukt koji objedinjuje sljedećih pet dimenzija:

- zadovoljstvo
- identifikaciju
- predanost
- vjernost
- učinak.

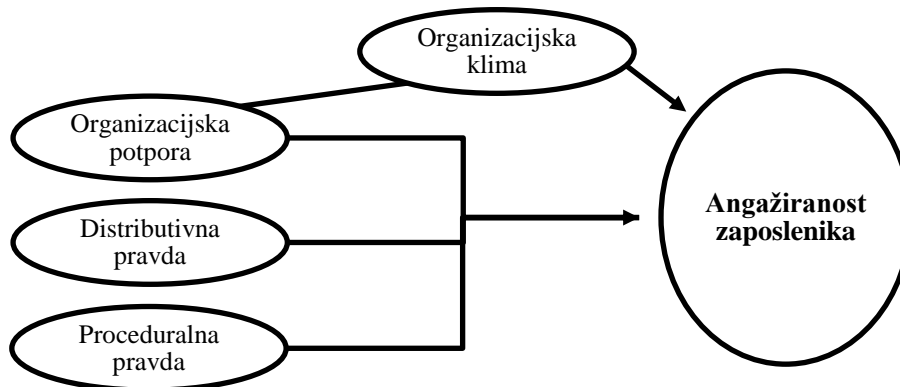
Zeidan i Noura (2020.) smatraju da postoji više aspekata na koje organizacija može utjecati kako bi stvorila uvjete za kultiviranje angažiranih zaposlenika:

- organizacijska klima
- organizacijska pravda – distributivna i proceduralna
- organizacijska potpora

Organizacijska klima percepcija je zaposlenika o procedurama, politikama i praksama u organizaciji (Zeidan i Noura, 2020.). Razna istraživanja povezala su angažiranost zaposlenika s organizacijskom klimom, a zaposlenici će težiti većem angažmanu što je ta klima njima ugodnija i u kojoj se dobro osjećaju. Zeidan i Noura (2020.) također navode i organizacijsku

pravdu kao bitan faktor podizanja angažiranosti zaposlenika te uspostavljanje povjerenja kao središnju točku.

**Slika 8. Konceptualni model**



Izvor: rad autora (prema Zeidan i Noura, 2020.)

Kahn (1990.) zaključio je da postoje tri različita psihološka stanja povezana s angažiranošću ili neangažiranošću na radnom mjestu, a to su: značajnost (koliko je značajno za mene unijeti se u izvedbu?), sigurnost (koliko je sigurno napraviti to?) i dostupnost (koliko sam dostupan za napraviti to?), a svi zaposlenici su angažiraniji u zadacima kada su im ponuđena ta stanja.

Sve ovo pridodaje činjenici da je za organizacije sve važnije graditi kulturu u kojoj je bitno izvoditi zadatke na visokim razinama kako bi se kultivirali angažirani zaposlenici i, posljedično, poboljšala poslovna kultura (Zeidan i Noura, 2020.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI RAZLIČITIH STILOVA VODSTVA S ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU

### 4.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje o povezanosti različitih stilova vodstva s angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu provedeno je pomoću anketnog upitnika putem obrasca u Google obrascu. Anketni upitnik ispitanicima je poslan putem e-maila te različitih društvenih mreža, a koje uključuju Facebook i Whatsapp.

Upitnik se sastojao od tri dijela i ukupno 32 pitanja. Prvi dio odnosio se na opće demografske karakteristike te karakteristike organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, poput dobi, spola i veličine organizacije te se sastojao od pet pitanja. Drugi dio anketnog upitnika temeljio se na Utrecht Work Engagement Scale, ili skraćeno UWES upitniku autora Schaufeli i Bakker (2004.), a koji ispituje razinu angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu. Drugi dio anketnog upitnika temeljio se na navedenom UWES-u te je autorica pitanja prilagodila uvjetima vlastitog istraživanja. Rezultati ovog dijela istraživanja grupirani su u tri razine angažiranosti i to na visoku, srednju i nisku angažiranost. Ovaj dio ankete sastojao se od 12 pitanja na koje su ispitanici odgovarali pomoću Likertove skale odgovorima od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Treći dio anketnog upitnika temeljio se na Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) autora Bass i Avolio (2004.) S obzirom da je ovaj dio upitnika također prilagođen uvjetima ovog istraživanja te nije distribuiran stvarni upitnik, kao literatura za pitanja koristio se MLQ Manual istih autora. Treći dio ankete sastojao se od 15 pitanja, a rezultati su grupirani u tri stila vodstva, a to su transformacijski, transakcijski i laissez-faire stil. Ovaj dio ankete sastojao se od 15 pitanja na koje su ispitanici odgovarali pomoću Likertove skale odgovorima od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Nakon dobivenih rezultata odgovori su preneseni u Microsoft Excel tablicu i grupirani. Kako bi ustvrdili postoji li povezanost između različitih stilova vodstva i angažiranosti zaposlenika proveo se hi-kvadrat test te je na temelju njega donesen zaključak istraživanja.

## 4.2. Rezultati istraživanja

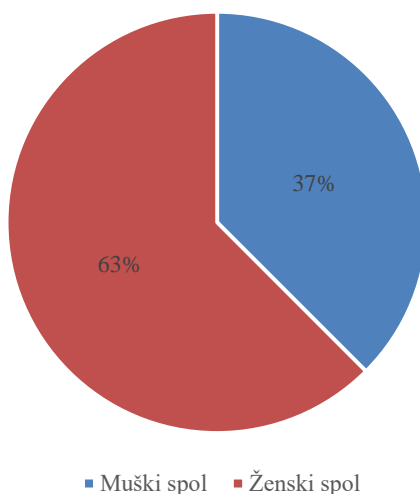
Anketni upitnik sastojao se od 3 dijela. U prvom dijelu pitanja su bila vezana uglavnom za demografske karakteristike te su pitanja bila zatvorenog tipa, njih ukupno 5. U drugom i trećem dijelu ispitanici su na pitanja, njih ukupno 27, odgovarali Likertovom skalom od 5 stupnjeva, gdje su stupnjevi bili raspoređeni na sljedeći način:

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Neutralan sam
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem.

Na ovaj način mjerila se percepcija ispitanika prema vlastitoj angažiranosti na radnom mjestu te percepcija o ponašanju nadređenog. Ukupan broj ispitanika na kraju istraživanja iznosio je 104.

Sljedeći graf pokazuje rezultate ankete podijeljeni prema spolu ispitanika. Tako je u ovom anketnom upitniku 63% ispitanika ili 65 odgovora, bilo ženskog spola, dok je 37% ispitanika odnosno 39 bilo muškog spola.

**Slika 9. Ispitanici po spolu**

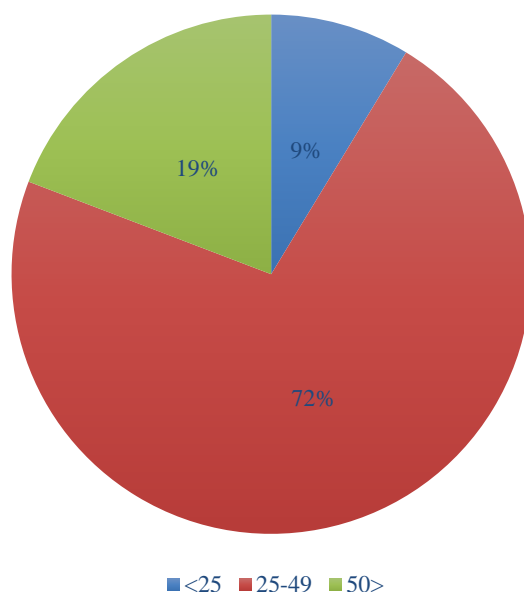


Izvor: rad autora prema rezultatima ankete



Ovaj graf odnosi se na podjelu ispitanika prema dobi. Tako je 72% ispitanika, odnosno njih 75, u dobnoj skupini između 25 i 49 godina. Nakon toga, 19% ispitanika, odnosno njih 20, odgovorilo je da se nalazi u dobnoj skupini 50 i više godina, dok je najmanje ispitanika, tj. 9% ispitanika ili njih 9, u dobnoj skupini ispod 25 godina.

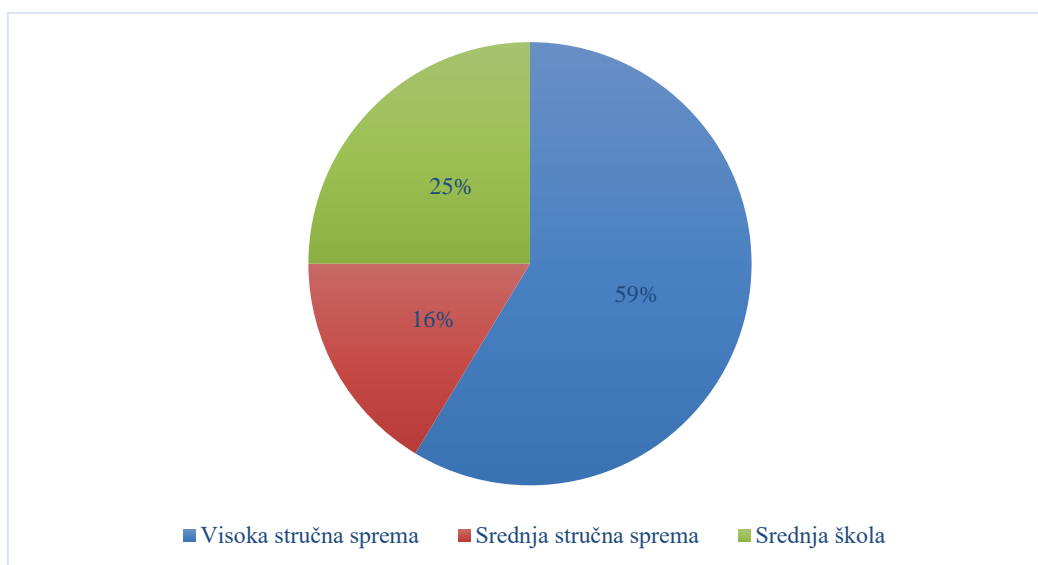
**Slika 10. Ispitanici po dobi**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

Sljedeći graf prikazuje raspodjelu ispitanika prema razini obrazovanja. Najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 59% ili 61 ispitanik. Slijedi srednja škola, koju ima 25% ispitanika, odnosno njih 26. Najmanje ispitanika ima višu stručnu spremu odnosno njih 16% ili 17 odgovora.

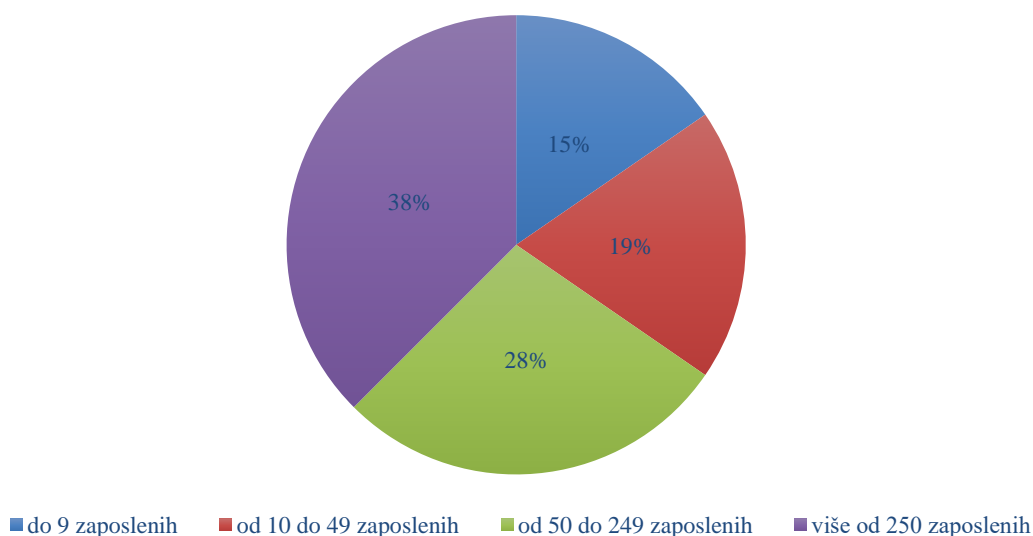
**Slika 11. Ispitanici prema stupnju obrazovanja**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

Sljedeći graf pokazuje raspodjelu ispitanika prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni. Rezultati pokazuju da je najviše ispitanika, njih 38% ili 39 odgovora, zaposleno u organizaciji koja broji više od 250 zaposlenih. Nakon toga, u organizacijama koje broje između 50 i 249 zaposlenika zaposleno je 28% ispitanika ili njih 29. U organizacijama između 10 i 49 zaposlenika, radi njih 19% ili 20. Najmanje ispitanika zaposleno je u organizacijama koje broje do 9 zaposlenih, odnosno 15%, tj. 16 odgovora.

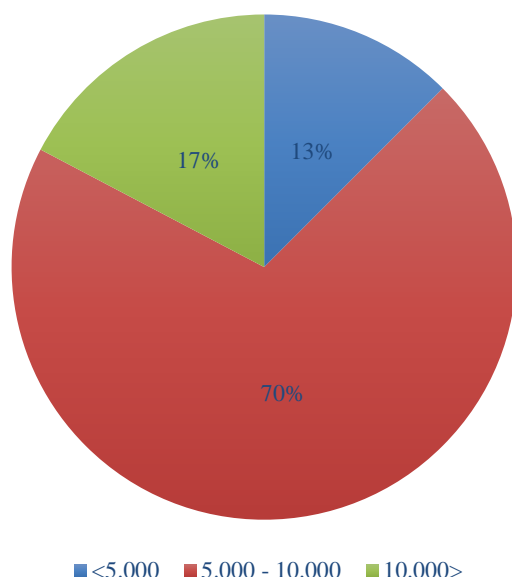
**Slika 12. Ispitanici prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

Sljedeći graf prikazuje rezultate ankete prema prosječnim mjesečnim prihodima ispitanika. Tako je 70% ispitanika ili njih 73, odgovorilo da u prosjeku prima između 5.000 i 10.000 kuna mjesečno. Zatim slijede ispitanici koji u prosjeku primaju više od 10.000 kuna mjesečno, a takvih je 17% ili njih 18. Manje od 5.000 kuna mjesečno prima 13% ispitanika ili njih 13.

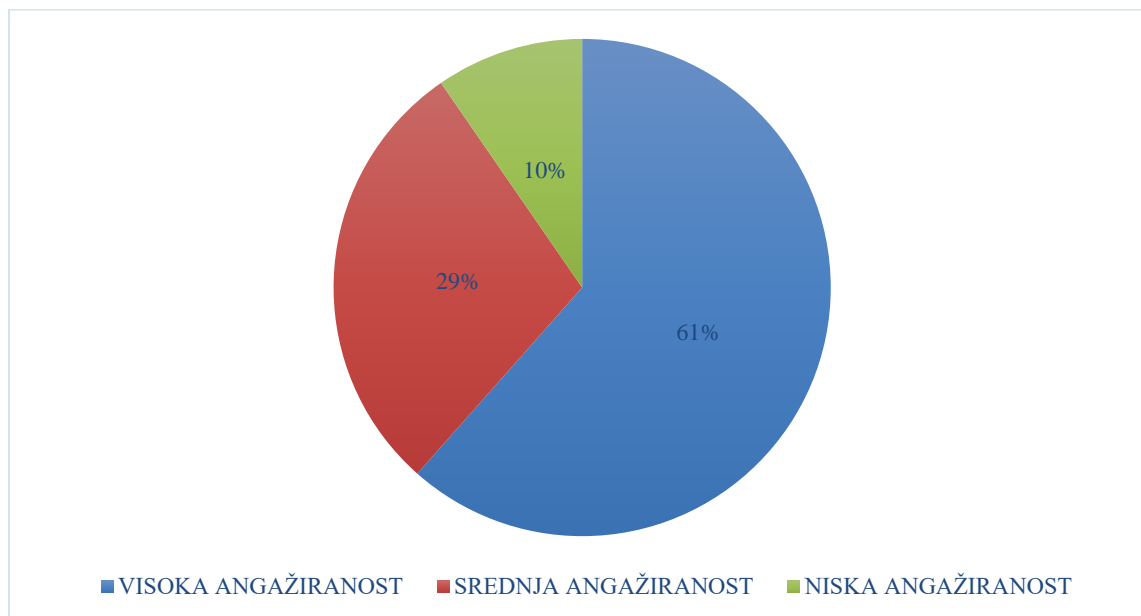
**Slika 13. Ispitanici po prosječnim mjesečnim prihodima**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

Sljedeći graf prikazuje odgovore ispitanika u drugom dijelu ankete, gdje su ispitanicima ponuđena pitanja na koje su odgovarali u stupnjevima od 1 do 5, a na koja su ispitanici odgovarali subjektivno i prema vlastitoj procjeni angažiranosti prilikom rješavanja zadataka na radnom mjestu. Rezultati su podijeljeni u tri kategorije, odnosno razine angažiranosti: visoku, srednju i nisku angažiranost. Najviše ispitanika identificiralo se kao visoko angažirani, njih 61% ili 63 odgovora. Zatim slijede oni koji se identificirali kao srednje angažirani, a takvih je 29% ili 30. Najmanje ispitanika identificiralo se kao nisko angažirane, odnosno njih 10% ili 11.

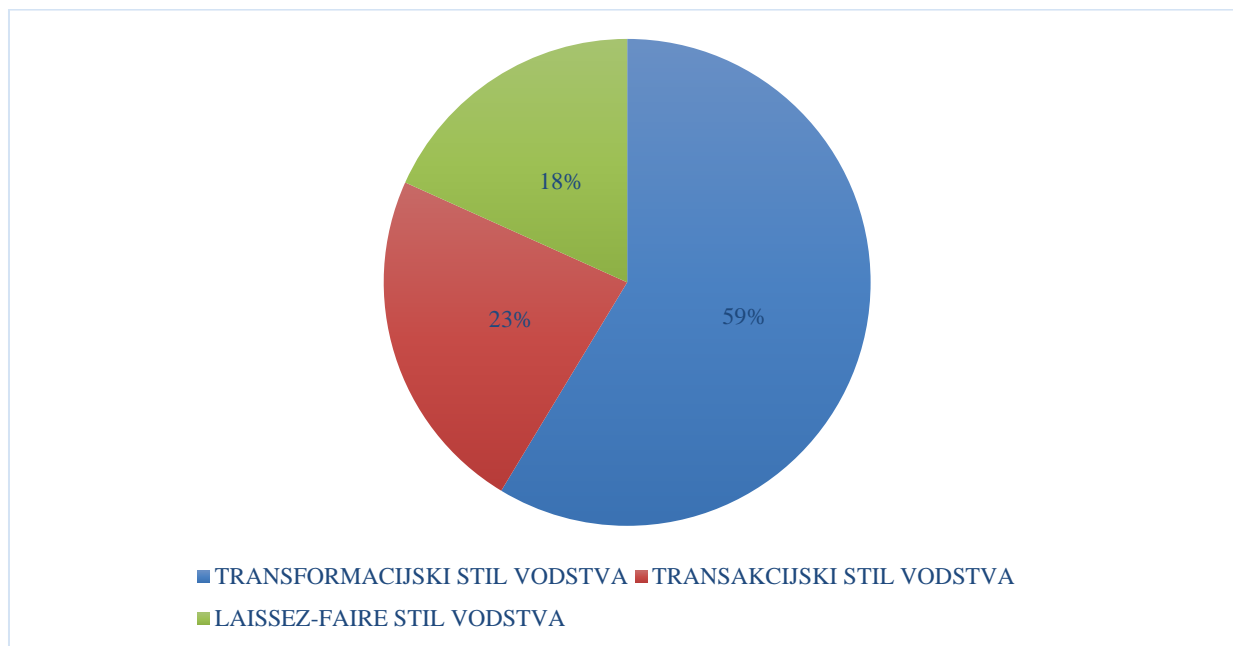
**Slika 14. Podjela prema razini angažiranosti**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

Sljedeći graf prikazuje kako su ispitanici odgovarali na pitanja o stilovima vodstva u trećem dijelu anketnog upitnika. Pitanja postavljena u tom dijelu ankete, odnosila su se na percepciju ispitanika o načinu na koji se njihov nadređeni ponaša prema njemu/njoj na radnom mjestu, a uključivala su transformacijski, transakcijski i laissez-faire stil vodstva. Ocjenjivanjem po stupnjevima od 1 do 5, ispitanici su dali sljedeće rezultate. Najviše ispitanika identificiralo je svog nadređenog kao transformacijskog vođu, odnosno njih 59% , odnosno 61 ispitanik. Nakon njega, 23% ispitanika, odnosno njih 24, identificiralo je svog nadređenog kao transakcijskog vođu. Posljednje, 19 ispitanika, odnosno njih 18% identificiralo je svog nadređenog kao laissez-faire vođu.

**Slika 15. Podjela prema stilovima vodstva**



Izvor: rad autora prema rezultatima ankete

U sljedećoj tablici izneseni su ukupni rezultati istraživanja prema stilovima vodstva i angažiranosti. Prema tome, 48 ispitanika koji su identificirali stil vođenja svog nadređenog kao transformacijski, također su odgovorili i kako su visoko angažirani na radnom mjestu. Broj ispitanika koji su identificirali svog nadređenog kao transformacijskog, a svoju angažiranost okarakterizirali kao srednju je ukupno 12. Onih koji su identificirali svog nadređenog kao transformacijskog, a svoju angažiranost na radnom mjestu kao nisku je 1. S druge strane, ispitanici koji su se okarakterizirali kao visoko angažirane, a svog nadređenog kao transakcijskog vođu je 14. Onih koji su također identificirali svog nadređenog kao transakcijskog vođu, a svoju angažiranost kao osrednju je 9, dok broj onih koji su identificirali transakcijskog vođu i nisku angažiranost, kao i u prethodnom slučaju, iznosi 1. Laissez-faire stil vodstva visoko angažira jednog ispitanika, dok njih 9 angažira osrednje. Posljednje, 9

ispitanika okarakteriziralo je svoju angažiranost kao nisku, a pritom identificiralo svog nadređenog kao Laissez-faire vođu.

Tablica 4. osim što nam pomaže dati uvid u ispitanikove percepcije vlastite angažiranosti i stila vodstva kojeg koristi njegov nadređeni, služi nam i kao baza za računanje hi-kvadrat testa.

**Tablica 4. Podjela odgovora prema stilu vodstva i angažiranosti**

| <b>STIL<br/>VODSTVA/ANGAŽIRANOST</b> | <b>VISOKA</b> | <b>SREDNJA</b> | <b>NISKA</b> | <b>UKUPNO</b> |
|--------------------------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| <b>TRANSFORMACIJSKI</b>              | <b>48</b>     | <b>12</b>      | <b>1</b>     | <b>61</b>     |
| <b>TRANSAKCIJSKI</b>                 | <b>14</b>     | <b>9</b>       | <b>1</b>     | <b>24</b>     |
| <b>LAISSEZ-FAIRE</b>                 | <b>1</b>      | <b>9</b>       | <b>9</b>     | <b>19</b>     |
| <b>UKUPNO</b>                        | <b>63</b>     | <b>30</b>      | <b>11</b>    | <b>104</b>    |

Izvor: rad autora prema rezultatima istraživanja

Kako bi se dokazala povezanost između stilova vodstva i angažiranosti zaposlenika koristio se hi-kvadrat test. Hi-kvadrat test koristi se u slučajevima kada treba dokazati postojanje, ili nepostojanje, vjerojatne povezanosti između dvije varijable. Formula za hi-kvadrat nalazi se u nastavku.

$$\chi^2 = \sum(\mathbf{O}_i - \mathbf{E}_i)^2/\mathbf{E}_i,$$

gdje  $O_i$  označava teorijsku vrijednost (Observed), a  $E_i$  označava očekivanu vrijednost (Expected).

Vrijednost hi-kvadrat testa računa se tako da se zbroje svi omjeri kvadrata razlike stvarnih i očekivanih frekvencija, zatim podijele s rezultatima očekivanih frekvencija. Tablica 5. prikazuje rezultate očekivanih frekvencija koje koristimo u računanju hi-kvadrat testa.

**Tablica 5. Očekivane frekvencije**

| <b>STIL<br/>VODSTVA/ANGAŽIRANOST</b> | <b>VISOKA</b> | <b>SREDNJA</b> | <b>NISKA</b> | <b>UKUPNO</b> |
|--------------------------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| <b>TRANSFORMACIJSKI</b>              | 36,95         | 17,60          | 6,45         | 61            |
| <b>TRANSAKCIJSKI</b>                 | 14,54         | 6,92           | 2,54         | 24            |
| <b>LAISSEZ-FAIRE</b>                 | 11,51         | 5,48           | 2,01         | 19            |
| <b>UKUPNO</b>                        | 63            | 30             | 11           | 104           |

Izvor: rad autora prema rezultatima istraživanja

U svrhu istraživanja postaviti će se i dvije hipoteze koje će se testirati hi-kvadrat testom:

*H0 – stilovi vodstva i angažiranost zaposlenika na radnom mjestu nisu međusobno povezani*

*H1 – stilovi vodstva i angažiranost zaposlenika na radnom mjestu međusobno su povezani*

**Tablica 6. Hi-kvadrat test**

| <b>STIL VODSTVA/ANGAŽIRANOST</b> | <b>VISOKA</b> | <b>SREDNJA</b> | <b>NISKA</b> |
|----------------------------------|---------------|----------------|--------------|
| <b>TRANSFORMACIJSKI</b>          | 3,30          | 1,78           | 4,61         |
| <b>TRANSAKCIJSKI</b>             | 0,02          | 0,62           | 0,93         |
| <b>LAISSEZ-FAIRE</b>             | 9,60          | 2,26           | 24,32        |

Izvor: rad autora prema rezultatima istraživanja

**Tablica 7. Rezultat hi-kvadrat testa**

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>Hi kvadrat test</b>         | 47,44         |
| <b>p-vrijednost</b>            | $p < 0,00001$ |
| <b>Razina signifikantnosti</b> | 0,05          |
| <b>Stupnjevi slobode</b>       | 4             |

Izvor: rad autora prema rezultatima istraživanja



Tablica 7. prikazuje rezultate hi-kvadrat testa. Hi-kvadrat test iznosi 47.44, dok je p-vrijednost manja od 0,00001, na razini signifikantnosti od 0,05, a stupnjevi slobode 4. S obzirom na navedeno, nulta hipoteza  $H_0$  se odbacuje i prihvaća alternativna hipoteza: *H1 – stilovi vodstva i angažiranost zaposlenika međusobno su povezani.*

Istraživanje je pokazalo da doista postoji međusobna povezanost između stilova vodstva i angažiranosti zaposlenika na radnom mjestu, što je i testirano putem hi-kvadrat testom. Rezultati istraživanja pokazali su da su se zaposlenici percipirali kao angažiranije kada su svoga nadređenog klasificirali kao transformacijskog vođu. Najmanji angažman pokazali su zaposlenici čiji je vođa djelovao laissez-faire vodstvom.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Anketni upitnik proveden je na uzorku od 104 ispitanika koji su pritom i zaposleni, što je svakako mali broj uzme li se u obzir ukupna populacija zaposlenog stanovništva. Također, u obzir se trebaju uzeti određeni postotak nevjerodostojnih odgovora te činjenice da se radilo isključivo o subjektivnoj procjeni ispitanika, koji su prilikom ispunjavanja upitnik mogli riješiti neistinito. Isto tako, istraživanje bi vjerodostojnije bilo kada bi se uspjelo provesti i među ispitanicima i njihovim nadređenima istovremeno te bi se na taj način mogao donijeti vjerodostojniji zaključak.

Preporuka za buduća istraživanja upravo su da se provedu na većem uzorku ljudi te da se provedu, kako na zaposlenima tako i na njihovim vođama. Također, u treći dio ankete uključena su samo tri stila vođenja, transformacijski, transakcijski i laissez-faire te bi stoga trebalo uključiti i ostale stilove vodstva za što vjerodostojnije podatke.

## 5. ZAKLJUČAK

Vodstvo je s razlogom točka fokusa svih suvremenih organizacija koje žele držati korak s drugima i ostati kompetitivne te povećati svoju uspješnost. Činjenica je da razvitkom tehnologije dolazi do čestih promjena opisa posla, profesija i načina izvedbe rada. Svemu tome organizacija se mora prilagoditi na adekvatan način. Jedan od načina kako doskočiti tome, organizacije pronalaze u suvremenim vođama koji se uspješno prilagođavaju danim situacijama i iz njih izvlače najbolje. Isto tako, uspješni vođe pronalaze put do maksimalizacije angažiranosti zaposlenika na brojne načine te uravnotežuju odnos između osobnih ciljeva zaposlenika i ciljeva organizacije.

Pojam vodstva ima višestruke definicije. Razlog tome je njegova kompleksnost i činjenicu da uključuje razne aspekte ličnosti pojedinca, njegovu mentalnu snagu, etiku, no također uključuje i objašnjava međuljudske i druge odnose. Postoje podjele vodstva po raznim faktorima. Od zanimanja za ovaj diplomski rad i njegovu temu su stilovi vodstva. Podjela na tradicionalne i suvremene, već samim imenom daje nam uvid u to što možemo očekivati od njih. Dok tradicionalni uzimaju u obzir neke temeljne karakteristike ponašanja vođe prema sljedbenicima te sljedbenika prema vođama, suvremeni stilovi vodstva, poput transformacijskog, uključuju i drugi aspekt gledanja na vođu. Tako ono uključuje i utjecaj na promjenu u sljedbeniku odnosno zaposleniku, a uspješno implementiranje takvog vodstva donosi višestruku dobit za organizaciju. Uspješni vođa stil vodstva trebao bi odabrati sukladno tipu i vrsti organizacije za koju radi te uvjetima u odjelu, poput osobina i karakteristika zaposlenika koje vodi.

Također, kako bi dali odgovor na temeljno pitanje ovog diplomskog rada, povezanosti stilova vodstva s angažiranošću, potrebno je dati uvid u samu angažiranost zaposlenika. Potrebno je pronaći čimbenike koje utječu na zaposlenikovu veću ili manju motivaciju te definirati one potrebe koje zaposleniku trebaju biti zadovoljene kako bi postigao maksimalnu angažiranost prilikom obavljanja zadataka na radnom mjestu. Zato je potrebno objasniti i definirati angažiranost zaposlenika, no također i teorije motivacije, kako bi se uvidjelo u čimbenike koji utječu na izbor pojedinaca prilikom zadovoljavanja potreba. Kultiviranje angažiranog zaposlenika kompleksan je posao za vođu (i organizaciju) koji zahtijeva resurse, no dobiti za organizaciju od takvog zaposlenika mogu biti višestruke, kako u stvaranju odlične organizacijske klime, tako i u povećanju ukupne dobiti organizacije te utjecanje na njezine rezultate i performanse. Međutim, angažiranost zaposlenika ne ovisi isključivo o stilu vodstva,

nego postoji i subjektivni aspekt kojim zaposlenik odabire ono što je za njega najbolje i sam određuje količinu truda koji će uložiti u obavljanje nekog posla, ovisno o povratu koju time ostvaruje.

Provedeno empirijsko istraživanje između povezanosti stila vodstva s angažiranošću zaposlenika potvrđuje sve ono što je stručna literatura nudila kao dano. Stil vodstva doista je povezan s angažiranošću, a dokaz tome je provedeni hi-kvadrat test, kojim smo ustvrdili postojanje pozitivne veze između ta dva pojma. Kao stil vodstva, koji su ispitanici definirali kao onaj koji ih najviše angažira prilikom obavljanja zadatka, je upravo transformacijski. Razlog tome vjerojatno leži u tome što takav, transformacijski vođa uzima u obzir benefite zaposlenika, njihovo blagostanje i zadovoljstvo, cijeni njihovo mišljenje, uključuje ih u odluke. Takav vođa svojim zaposlenicima služi kao primjer, kao netko u koga se ugledaju i svojim etički ispravnim i moralnim ponašanjem, opravdava njihovu vjeru. S obzirom na moć utjecanja koju vođa ima nad svojim sljedbenicima, ključno je da vođa posjeduje određena znanja i vještine, relevantna za polje posla koji se obavlja, kako bi zaposlenici imali kome se obratiti. Iako i transakcijski i laissez-faire stil posjeduju svoje kvalitete, koje ponajviše ovise o tipu organizacije o kojoj se radi, transformacijski stil vodstva onaj je kojem bi trebali težiti svi oni vođe koji žele biti uspješni u svom poslu i opstati u suvremenoj organizaciji i modernom svijetu. No, istraživanja o temama poput vodstva i njegovog utjecaja na angažiranost zaposlenika tek su u svom začetku i za očekivati je da će u budućnosti ovakvih istraživanja biti sve više jer ljudski kapital i kreativnost zaposlenika trasirat će put prema uspjehu suvremenim organizacijama.

## POPIS IZVORA

1. Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004.), *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*, Mind Garden Inc., Redwood City, CA
2. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985.), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York
3. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M. E. P., Zagreb
4. Burns, J. M. (1978.), *Leadership*, Harper & Row, New York
5. Certo, C. S., Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb
6. Dujanić, M. (2007.), *Menadžment: udžbenik za specijalistički studij*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
7. Fry, L. (2003.), Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14. 693-727.
8. Gatenby, M., Kular, S., Rees, C., Soane, E., i Truss, K. (2008.), *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Business School, Kingston University
9. House, R. J., (1997.), A 1976 theory of charismatic leadership, u: Hant, G. J., Larson, L. L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale
10. Kahn, W. A. (1990.), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *AMJ*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
11. Koontz, H., Weihrich, H. (1988.), *Management*, 9. izdanje, McGraw-Hill Book Company, New York
12. Kumar, V. i Pansari, A. (2015.), Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56. 67-72.
13. Lovelace, J. B., Hunter S. T. (2013.), Charismatic, Ideological and Pragmatic Leaders' Influence on Subordinate Performance Across the Creative Process, *Creativity Research Journal*, 25(1): 59-74.
14. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo – Teorija i praksa*, 4. izdanje, Mate, Zagreb
15. Robertson-Smith, G. i Markwick, C. (2009.), *Employee engagement: A review of current thinking*. Institute for Employment Studies, Brighton
16. Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004.), *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies, UK

17. Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia
18. Stogdill, R. M. (1974.), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York
19. Yukl, G. (2013.), *Leadership in Organizations*, 8. izdanje, Pearson Prentice Hall, New Jersey
20. Zeidan, S. i Itani, N.(2020.), Cultivating Employee Engagement in Organizations: Development of a Conceptual Framework. *Central European Management Journal*, 28(1) 99-118. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.18>

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Funkcije menadžmenta vs. funkcija vodstva.....                       | 4  |
| Tablica 2. Pet izvora moći vođe .....   | 7  |
| Tablica 3. Osobine, ponašanje i utjecaj na sljedbenike karizmatičnog vođe ..... | 15 |
| Tablica 4. Podjela odgovora prema stilu vodstva i angažiranosti .....           | 37 |
| Tablica 6. Hi-kvadrat test .....  | 39 |
| Tablica 7. Rezultat hi-kvadrat testa.....                                       | 39 |

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Menadžeri i vođe.....  | 4  |
| Slika 2. Hijerarhijski odnosi u autokratskom stilu vođenja .....            | 10 |
| Slika 3. Hijerarhijski odnosi u demokratskom stilu vođenja .....            | 11 |
| Slika 4. Hijerarhijski odnosi u Laissez-faire stilu vođenja.....            | 12 |
| Slika 5. Karakteristike angažiranog zaposlenika.....                        | 20 |
| Slika 6. Trud usmjeren na angažiranost .....                                | 21 |
| Slika 7. Pokretači angažiranosti zaposlenika .....                          | 23 |
| Slika 8. Konceptualni model .....   | 29 |
| Slika 9. Ispitanici po spolu .....  | 31 |
| Slika 10. Ispitanici po dobi.....   | 32 |
| Slika 11. Ispitanici prema stupnju obrazovanja .....                        | 33 |
| Slika 12. Ispitanici prema veličini organizacije u kojoj su zaposleni ..... | 33 |
| Slika 13. Ispitanici po prosječnim mjesečnim prihodima .....                | 34 |
| Slika 14. Podjela prema razini angažiranosti .....                          | 35 |
| Slika 15. Podjela prema stilovima vodstva .....                             | 36 |

# Ana Matuha

☎ (+385) 922844194

✉ E-adresa: [matuha.ana@gmail.com](mailto:matuha.ana@gmail.com)

📍 Adresa: Pirinova ulica-odvojak, 7,Sesvete, 10360 Zagreb (Hrvatska)

## RADNO ISKUSTVO

---

### Rad u Digitalnom kutku

*Erste Bank* [ 01/2019 – 07/2019 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- prezentacija aplikacije klijentima u poslovnici i preko telefona
- aktivacija i pomoć prilikom korištenja aplikacije
- prezentiranje ostalih proizvoda banke
- pomoć u administrativnim poslovima
- rad u arhivi
- unos podataka u računalo
- rješavanje reklamacija vezanih uz rad aplikacije

### Rad na recepciji

*Poliklinika Bagatin* [ 01/03/2017 – 15/07/2017 ]

Adresa: Ulica grada Vukovara 269, 10000 Zagreb (Hrvatska)

- doček gostiju
- unos podataka u računalo
- pomoć u ostalim administrativnim poslovima (pošta, slanje mailova i sl.)
- vođenje evidencije o dolascima i odlascima klijenata

### Volonter

*eSTUDENT - studentska udruga* [ 2016 – 2018 ]

Adresa: (Hrvatska)

- član tima "Ljudski potencijali"
- koordiniranje rada udruge (300+ studenata)
- organiziranje izleta i teambuildinga
- pisanje izvještaja nadređenima na dnevnoj bazi
- volontiranje za druge timove u udruzi
- podrška pri organizaciji natjecanja pod pokroviteljstvom udruge

### Junior assistant

*Zara Hrvatska d.o.o.* [ 2015 – 2017 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- ispomoć u dućanu
- kontaktiranje kupaca
- pomoćnik menadžerima



## **Sales assistant**

**TAG HEUER** [ 2014 – 2015 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- kontaktiranje kupaca, nadređenih te dobavljača putem e-maila/telefona
- svakodnevna upotreba LUCEED software-a
- održavanje baze podataka
- arhiviranje dokumenata

## **Pomoćnik u prodaji**

**H&M, Hennes und Mauritz** [ 2013 – 2014 ]

Adresa: Zagreb (Hrvatska)

- ispomoć u dućanu
- rad na blagajni
- rješavanje reklamacija

## **Asistent/asistentica u računovodstvu**

**Privredna banka Zagreb** [ 10/12/2019 – Trenutačno ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- pomoć u administrativnim poslovima
- rad u arhivi
- unos podataka u računalo

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

### **Student**

**Faculty of Business and Public Management** [ 18/09/2017 – 30/06/2018 ]

Adresa: Calle Pedro Cerbuna, 12, 50009 Zaragoza (Španjolska)

<https://www.unizar.es/>

Business Administration and Management

### **Student**

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu** [ 2013 – Trenutačno ]

Adresa: Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb (Hrvatska)

<http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx>

Područja obrazovanja: Ekonomija i administracija

Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije

### **Srednja škola**

**XII gimnazija** [ 2009 – 2013 ]

Adresa: Gjуре Prejca 6, 10000 Zagreb (Hrvatska)

## JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici:

**hrvatski**

Drugi jezici:

**engleski**

**SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1**

**GOVORNA PRODUKCIJA C1**

**GOVORNA INTERAKCIJA C1**

**španjolski**

**SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2**

**GOVORNA PRODUKCIJA B2**

**GOVORNA INTERAKCIJA B2**

**njemački**

**SLUŠANJE A1 ČITANJE A1 PISANJE A1**

**GOVORNA PRODUKCIJA A1**

**GOVORNA INTERAKCIJA A1**

## ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

---

### Organizacijske vještine

- iskustvo u organizaciji događanja stečeno kroz rad u studentskoj udruzi
- vještina u pisanju projekata
- dobra koordinacija projekata
- vještine u delegiranju zadataka te koordiniranju kolega kroz rad u udruzi

## KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

---

### Komunikacijske i međuljudske vještine

- izvrsne komunikacijske i govorne vještine stečene u radu kao sales i junior assistant te radom na recepciji
- timski duh
- odlične prezentacijske vještine
- smirenost

## POSLOVNE VJEŠTINE

---

### Poslovne vještine

- brzo učenje
- dobro vladanje
- rad po uputama nadređenih
- temeljitost