

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**VARAŽDIN**

**Ivana Pomper**

**Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo  
zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji**

**Varaždin, 2015.**

Ovaj rad izrađen je na Fakultetu organizacije i informatike pod vodstvom dr. sc. Ivana Malbašića i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2014./2015.

## Sadržaj rada

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pregled literature .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vodstva.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Uloga vođe u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Povezanost transformacijskog vodstva, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Instrumenti ispitivanja .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Opis uzorka istraživanja.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Rezultati istraživanja.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. Deskriptivna statistika ključnih istraživačkih varijabli.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo poslom .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3. Utjecaj stila vodstva na organizacijsku odanost .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4. Dodatni rezultati istraživanja.....</b>	<b>31</b>
4.4.1 Utjecaj odabranog demografskog podatka na razinu zadovoljstva poslom .....	31
4.4.2 Utjecaj odabranog demografskog podatka na razinu organizacijske odanosti.....	35
4.4.3 Utjecaj dvaju odabranih demografskih podataka na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost	39
4.4.4 Međuodnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti.....	44
<b>5. Rasprava o rezultatima istraživanja .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>49</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>51</b>
<b>Summary .....</b>	<b>52</b>
<b>Zahvale.....</b>	<b>53</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>54</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>59</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>61</b>
<b>Prilog 1: Anketni upitnik.....</b>	<b>62</b>

# 1. Uvod

Vodstvo je koncept koji se već od prvih civilizacija promatra kao ključan čimbenik uspjeha kako manjih organizacijskih cjelina, tako čak i cijelih država. Povijest nam ukazuje na to kako se vodstvu u različitim vremenima pristupalo na različite načine, u skladu s čime su razvijeni i mnogi pristupi vodstvu kao jednom od temeljnih fenomena iz područja organizacije i menadžmenta. Jedan od suvremenih pristupa vodstvu je i transformacijsko vodstvo koje zbog svoje aktualnosti privlači veliku pažnju ne samo teoretičara, već i pažnju iz konkretne poslovne prakse. U središtu ovog rada stoga je upravo transformacijsko vodstvo, odnosno razmatranje utjecaja transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji.

Uzevši u obzir značaj koji se pridaje transformacijskom vodstvu u suvremenim poslovnim uvjetima, polazna pretpostavka ovog rada je da transformacijsko vodstvo pozitivno djeluje na zadovoljstvo zaposlenika poslom kao i na njihovu odanost organizaciji. Vodstvo se, kao jedina prava menadžerska funkcija, obrađuje kroz usporedbu transakcijskog i transformacijskog stila, kao dva u literaturi najčešće obrađivana i u mnogočemu gotovo suprotstavljena stila vodstva. S druge strane, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji predstavljaju osnovne stavove zaposlenika kojima se bavi disciplina organizacijskog ponašanja, što je i ključni razlog zbog kojeg su upravo te varijable u središtu ovog rada.

Nakon uvodnog dijela predstavljene su ključne teorijske spoznaje koje se odnose na problematiku rada, a u okviru tog dijela predstavljene su i istraživačke hipoteze, dok su rezultati empirijskog istraživanja, kao i rasprava o tim rezultatima, predstavljeni u zasebnim poglavljima. Tematika rada vrlo je aktualna i u Hrvatskoj dosad neistražena, a ono što rad čini zanimljivim jesu rezultati koji imaju snažne implikacije za menadžere u praksi.

## 2. Pregled literature

U ovom je poglavlju dan pregled relevantne literature iz područja vodstva, zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti koji je poslužio kao temelj za oblikovanje hipoteza ovog istraživanja i strukturiranje anketnog upitnika.

Literatura iz područja menadžmenta tematiku vodstva najčešće obrađuje kao jednu od osnovnih funkcija menadžmenta (uz planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu). Zanimljivu usporedbu menadžmenta i vodstva daje Northouse (2010., str. 10) navodeći da je temeljna odrednica menadžmenta uspostavljanje reda i dosljednosti, dok je cilj vođenja izazvati promjenu i pokret kroz stvaranje vizije, određivanje strategije, usmjeravanje ljudi i motiviranje. Iz te se usporedbe nazire važnost vođe u organizaciji jer je vođa taj koji pokreće zaposlene, dijeli s njima zajedničku viziju i motivira ih. To potvrđuje i Yukl (2008., str. 2) navodeći da „*većina definicija vođenja odražava pretpostavku da (ruko)vođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude kako bi usmjeravala, strukturirala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj grupi ili organizaciji.*“

Svaki vođa ima svoj stil vodstva odnosno način ophođenja sa svojim suradnicima te su u skladu s time razvijene i različite teorije vodstva i ponašanja vođa. Među prvima se najčešće spominju autokratsko i demokratsko vođenje, *laissez-fair* stil vodstva, Likertovi sustavi vodstva, transakcijsko vodstvo, a kao suvremeni stilovi navode se transformacijsko vodstvo, karizmatičko vodstvo i transcendentno vodstvo (Sikavica i sur., 2008., str. 486-514, Cardona i Rey, 2009., str. 146-150). Karizmatičko se vodstvo zapravo smatra dijelom transformacijskog vodstva (Robbins i Judge, 2009., str. 440) zbog čega je u ovome radu naglasak na transformacijskom vodstvu. U istraživanoj literaturi transformacijsko se vodstvo najčešće uspoređivalo sa transakcijskim vodstvom pa je u nastavku prikazana usporedba tih dvaju stilova vodstva.

### 2.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vodstva

Do 1980-ih godina, kako navode Howell i Avolio (1993.), primarno se istraživalo tzv. transakcijsko vodstvo. Takav se stil vodstva bazira prvenstveno na legitimnoj moći te moći kažnjavanja i nagrađivanja. Da bi proširio dotadašnje spoznaje o teorijama vodstva, Bass (1985., prema Howell i Avolio, 1993.) predlaže teoriju *transformacijskog vodstva* oslanjajući se na Burnsovu klasifikaciju transakcijskih i transformacijskih političkih vođa iz 1978. godine.

Uvodeći čitatelja u tematiku stilova vodstva, Bass (1990.) objašnjava kako se u novije vrijeme vrlo malo menadžera oslanja isključivo na svoju legitimnu moć ili moć kažnjavanja koje se manifestiraju kroz naredbe i jednosmjernu komunikaciju, već su menadžeri u određenom međuodnosu (transakciji) sa svojim podređenima. *Transakcija* se odvija tako da menadžer objasni svojem zaposleniku što se od njega očekuje u smislu obavljanja posla, a za obavljen posao zaposlenik dobiva svojevrsnu kompenzaciju (nagradu za dobar rad, kaznu za loš rad). Međutim, kako nadalje navodi Bass (1990.), takav se stil vodstva pokazao osrednjim, osobito kad se radi o pasivnom menadžmentu kažnjavanja. Naime, postoje dva faktora transakcijskog vodstva koji se razlikuju s obzirom na razinu vođine aktivnosti i prirode odnosa s podređenima: vođenje potencijalnim nagradama (engl. *contingent reward leadership*) i vođenje izuzećem/kaznama (engl. *management by exception*).

Vođenje temeljeno na nagradama, kako objašnjava Bass (prema Howell i Avolio, 1993.), smatra se aktivnim i pozitivnim načinom komunikacije gdje su zaposlenici nagrađeni za ispunjenje dogovorenih ciljeva. Nagrade mogu biti u vidu priznanja za obavljen rad, bonusa ili povećanja plaće. Ako se pak menadžer fokusira na pogreške, kasni u donošenju odluka i izbjegava intervenirati i pomoći prije nego što dođe do pogrešaka, tada govorimo o vođenju kaznama koje može biti aktivno i pasivno. Razlika između aktivnog i pasivnog vođenja kaznama je u vremenu reakcije menadžera – aktivni menadžer kontinuirano nadzire podređene da bi previdio moguće pogreške i u slučaju potrebe odmah poduzima korektivne mjere, dok pasivni menadžer kritizira i kori ili predbacuje kad su pogreške već učinjene jer čeka da se zadatak izvrši do kraja da bi ustanovio da postoji problem.

Problem koji se javlja kod transakcijskog stila vodstva je, prema Bassu (1990.), to što je upitno hoće li nagrade i kazne uopće motivirati zaposlene, 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. Raza (2011.) objašnjava kako sustav temeljen na nagradama i kaznama ne motivira zaposlene da se trude više od onog što je nužno. Zaposleni će raditi tek toliko da zadovolje minimalna očekivanja i izbjegniju kazne, ali će biti u stalnom strahu od gubitka posla što ih čini neučinkovitim jer troše vrijeme na brigu o posljedicama u slučaju da ne zadovolje očekivanja menadžera. Dugoročno gledano, transakcijsko bi se vodstvo vrlo vjerojatno pokazalo neučinkovito i kontraproduktivno.

Kao suprotnost transakcijskom stilu vodstva, Bass (1990.) navodi transformacijsko vodstvo koje daje superiornije rezultate u odnosu na transakcijsko vodstvo. Transformacijsko se vodstvo, kako objašnjava Bass (1990.), pojavljuje kada menadžer proširuje i unapređuje

interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa. Avolio i Bass (2002.) stoga navode četiri komponente transformacijskog vodstva, odnosno načina na koji se postižu vrhunski rezultati<sup>1</sup>:

1. **idealizirano vodstvo** (engl. *idealized leadership*) – transformacijski vođe su uzori (ideali) svojim sljedbenicima koji im se dive, poštuju ih i vjeruju im, vođe pokazuju i prakticiraju visoke etičke standarde;
2. **inspirativna motivacija** (engl. *inspirational motivation*) – vođe pokazuju entuzijazam i optimizam, prepoznaju značenje poslova koje obavljaju njihovi suradnici, jasno predočavaju ciljeve i delegiraju zadatke potrebne za njihovo ostvarenje;
3. **intelektualna stimulacija** (engl. *intellectual stimulation*) – ponovno preispitivanje pretpostavki, redefiniranje problema, pristupanje problemu na nov način mogu izuzetno potaknuti inovativnost i kreativnost; djelatnici su ohrabreni da isprobaju nove pristupe, njihove ideje se ne kritiziraju iako se možda razlikuju od ideja vođe;
4. **individualno razmatranje** (engl. *individualized consideration*) – vođe su mentori svakome pojedincu u nastojanju da ostvari svoj puni potencijal pri čemu se podrazumijeva obostrana komunikacija.

Razmatrajući spomenute komponente transformacijskog vodstva, Bass i Riggio (2006.), navode da su idealiziran utjecaj, inspirativna motivacija i intelektualna stimulacija čimbenici karizme, a transformacijsko vodstvo uz karizmu uključuje i individualno razmatranje. Može se, dakle, zaključiti da je transformacijski vođa u pravilu karizmatična ličnost koja ima veliki utjecaj na ljude oko sebe, pa tako i na podređene. Ako pak vođa nije karizmatičan, mora biti izuzetno dobar u prepoznavanju individualnih potreba svojih sljedbenika te ih intelektualno poticati da postižu izvanredne rezultate i istražuju vlastite mogućnosti kojih dosad možda nisu ni bili svjesni. Naime, poanta je transformacijskog vodstva „*motiviranje suradnika da učine više nego što su isprva smatrali mogućim*“ (Avolio i Bass, 2010., str. 31).

Pišući o transformacijskom vodstvu, Raza (2011.) se osvrnula na način na koji vođe koriste svoju moć. Navodi da transakcijske vođe karakterizira upotreba moći nagrađivanja i kažnjavanja, dok se transformacijski vođe služe prvenstveno referentnom moći i moći nagrađivanja. „*Bit vođenja je u slijeđenju*“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 77) te je

---

<sup>1</sup> Za mjerenje tih varijabli osmišljen je, primjerice, *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) koji je i najčešće korišten u istraživanjima. Vođa može ocijeniti sam sebe, a mogu ga ocjenjivati i njegovi suradnici.

stoga referentna moć glavno oruđe kojim vođe pokazuju svojim sljedbenicima poželjne oblike ponašanja. Vođe, dakle, trebaju biti uzori.

Promatrajući osobine ličnosti prema pet-faktorskom modelu (engl. *Big Five* – ugodnost, savjesnost, ekstrovertiranost, neuroticizam i otvorenost iskustvu) i transformacijsko vodstvo, Judge i Bono (2000.) su proveli zanimljivo istraživanje u kojem su zaključili da je ugodnost najjači i najkonzistentniji prediktor transformacijskih osobina vođenja. Ovakav nalaz je i razumljiv jer je ugodnost najviše povezana s karizmom koja je najvažnija sastavnica transformacijskog vodstva, a kako se vođenje odvija u društvenom okruženju ta socijalna vještina je izuzetno važna. Ekstrovertiranost i otvorenost iskustvu su također u značajnoj korelaciji s transformacijskim vodstvom, za razliku od neuroticizma i savjesnosti za koje nije pronađena veza s osobinama transformacijskih vođa (Judge i Bono, 2000.). Kao razliku između transakcijskog i transformacijskog vodstva Raza (2011.) navodi i činjenicu da transformacijsko vodstvo teži inovacijama i stvaranju novih prilika za zaposlene. U takvom su okruženju zaposlenici nagrađeni kad preuzimaju inicijativu. Transformacijski vođe svoju moć nagrađivanja koriste za poticanje kreativnosti i inovativnosti, dok transakcijski vođe nagrađuju za izvršenje zadanog zadatka. Tada nema intelektualne stimulacije jer se zaposlene ne potiče da iskažu svoj puni potencijal i kritički se postave prema trenutnom stanju.

Odlika transformacijskog vodstva, kako navodi Burns (prema Krishan, 2002.), je obostrano podizanje vrijednosti i motivacije vođe i sljedbenika što rezultira transformacijom i vođe i sljedbenika koji djelujući u cilju ostvarenja zajedničke vizije i misije prerastaju granice vlastitih interesa. Da menadžeri uspješnih poduzeća pokazuju više karakteristika transformacijskog vođenja u odnosu na manje uspješna poduzeća pokazali su Jandaghi i sur. (2009.), pa možemo zaključiti da transformacijsko vodstvo daje u praksi bolje rezultate nego drugi stilovi vodstva.

Transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne moraju se nužno promatrati kao suprotnosti i međusobno isključivi stilovi. Howell i Avolio (1993.) su se posebno osvrnuli na tu problematiku i zaključili da se Burns i Bass kao začetnici teorije transformacijskog vodstva po tom pitanju ne slažu. Naime, za razliku od Burnsa, temeljem čije klasifikacije je razvio svoju teoriju, Bass transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne smatra suprotnostima jer menadžeri, ovisno o situaciji, u većoj ili manjoj mjeri pokazuju odlike transakcijskog, odnosno transformacijskog vodstva. Ipak, važna odlika transformacijskih vođa jest da, za razliku od transakcijskih vođa, vrijednosti, potrebe, motivaciju i ciljeve zaposlenika ne smatraju zadanima i nepromjenjivima (Krishan, 2002.), odnosno svoje efekte iskazuju kroz zadovoljstvo zaposlenika i razinu performanse, ali transformacijsko vodstvo ne zamjenjuje transakcijsko



(Avolio i Bass, 2002.). Da transformacijski vođa nije nužno potpuna suprotnost transakcijskome pišu i Cardona i Rey (2009., str. 147) navodeći da je transformacijski vođa zapravo „*obogaćeni transakcijski*“ čime žele naglasiti da je utjecaj transformacijskog vođe dublji jer nije usmjeren na utjecaj isključivo putem nagrada i kazni već i svojom karizmom. Slijedom iznesenog može se zaključiti da se u varijablama poput vrijednosti, motivacije, ciljeva ogleda mogućnost menadžera da promijene način razmišljanja svojih sljedbenika, povećaju njihovo zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji u kojoj rade.

## **2.2. Uloga vođe u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom**

Upravljanje suvremenim organizacijama uvelike se razlikuje od onog u prošlosti. Evaluacija uspješnosti poslovanja u tradicionalnom smislu najčešće je podrazumijevala analizu isključivo temeljem financijskih pokazatelja pri čemu se gotovo u potpunosti zanemarivala ljudska komponenta organizacije. No s globalizacijom, tehnološkim napretkom i povećanjem konkurentnosti i mobilnosti radne snage situacija se uvelike promijenila. U zadnjih se tridesetak i više godina proučavaju i meki pokazatelji poslovanja među kojima je dominantno zastupljeno zadovoljstvo poslom (Porter i sur., 1974., Bateman i Organ, 1983., Williams i Anderson, 1991., Tett i Meyer, 1993., Clark i sur., 1996., Judge i sur., 2001., Faragher i sur., 2005., Mohammad i sur., 2011.).

Zadovoljstvo poslom Robbins i Judge (2009., str. 79) definiraju kao „*pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla*“. Ocjena zadovoljstva poslom je subjektivna jer su pojedincima različito važni pojedini aspekti posla koji dovode do zadovoljstva. Kallas i sur. (2010.) temeljem analize rezultata istraživanja različitih autora donose pregled aspekata zadovoljstva poslom ističući: visinu plaće, razinu odgovornosti, slobodu izbora metoda rada i neovisnost u radu, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, mogućnost napredovanja, priznanje za dobar rad, fizičke uvjete rada te dobre odnose s kolegama i menadžmentom. Ono što su Kallas i sur. (2010.) posebice zamijetili i naglasili jest kako većina autora čije su radove razmatrali na prvome mjestu navodi plaću kao najvažniji čimbenik zadovoljstva, dok ostali faktori ovise o karakteristikama samog posla (razina odgovornosti, izbor metoda rada, raznolikost zadataka, neovisnost u radu, zanimljivost posla) te o međuljudskim odnosima na radnome mjestu (ponašanje kolega i drugih zaposlenika, odnosi s menadžmentom).

Govoreći o izvorima zadovoljstva poslom, Smith i sur. (1969., prema Mohammad i sur., 2011.) su ih podijelili na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzični su faktori koji proizlaze iz pojedinca i za njega imaju psihološku vrijednost, a ekstrinzični faktori dolaze iz okoline. Primjerice, intrinzični faktor zadovoljstva poslom može biti neovisnost u obavljanju zadataka za pojedinca koji inače voli samostalnost i raspolaže velikim znanjem, a ekstrinzični bi faktor zadovoljstva mogli biti fizički uvjeti rada. Važno je također naglasiti da neki čimbenici mogu djelovati i kao intrinzični i kao ekstrinzični. Čimbenik koji može imati ulogu i intrinzičnog i ekstrinzičnog jesu odnosi s drugim kolegama – pojedincu su važni sa psihološkog aspekta jer je čovjek društveno biće, pa se nastoji ponašati tako da ostane u dobrim odnosima sa suradnicima. No međuljudski odnosi nisu (barem ne u potpunosti) pod njegovom kontrolom te se stoga mogu smatrati i ekstrinzičnim faktorom zadovoljstva poslom. Kako su odrednice zadovoljstva individualna kategorija, teško ih je generalizirati i točno razgraničiti na intrinzične i ekstrinzične. Najčešće se zapravo radi o kombinaciji oba aspekta zadovoljstva poslom.

Najčešće spominjani ekstrinzični faktor zadovoljstva poslom koji se uobičajeno percipira kao ključna odrednica zadovoljstva jest, već spomenuta, plaća. S ciljem utvrđivanja korelacije visine plaće i zadovoljstva plaćom i poslom Judge i sur. (2010.) proveli su meta analizu literature vezane uz to područje. Došli su do zaključaka da je visina plaće u vrlo slaboj korelaciji sa zadovoljstvom samom plaćom i poslom, odnosno da su zaposlenici koji imaju izuzetno visoke plaće tek neznatno zadovoljniji od onih koji imaju značajno manje plaće. Kao moguće objašnjenje autori navode Helsonovu teoriju razine adaptacije (*adaptation level theory*) koja sugerira da su stavovi relativni u odnosu na referentnu točku iz prošlosti ili sadašnjosti. U konkretnom slučaju visine plaće to znači da povišica ima tek kratkoročan efekt zbog čega se ubrzo smanjuje razina zadovoljstva, odnosno vraća se na razinu zadovoljstva prije povišice.

Rezultati spomenute studije imaju implikacije kako za same (potencijalne) zaposlenike, tako i za menadžere. Judge i sur. (2010.) stoga sugeriraju da kod traženja posla, ako je cilj pronaći posao kojim će pojedinac biti zadovoljan, veću važnost treba staviti, primjerice, na intrinzične faktore umjesto na plaću. Poslodavcima pak žele skrenuti pozornost na činjenicu da iako visina plaće ima ograničen učinak na zadovoljstvo zaposlenika poslom, ne znači da sama plaća nije motivator kao i da organizacija koja je vodeća po visini plaća ne mora ujedno imati i najzadovoljnije zaposlenike (Judge i sur., 2010.). Bakan i Buyukbese (2013.) su također proveli

istraživanje o odnosu visine plaće i zadovoljstva zaposlenika<sup>2</sup>, ali su za razliku od Judge i sur. (2010.) zaključili da postoji signifikantna veza između razine plaće i zadovoljstva zaposlenika. Međutim, kako navode autori, smjer kauzalnosti nije dokazan. Stoga ne mora značiti da zaposlenici iskazuju visoku razinu zadovoljstva isključivo zbog visoke plaće.

Zaključci prethodno spomenutih istraživanja uvelike su povezani s tematikom transformacijskog vodstva. Naime, spoznaja da plaća ne mora biti najvažniji faktor zadovoljstva zaposlenika, prilika je za menadžere da uistinu pokažu svoju vještinu vođenja i motiviranja zaposlenika. Dodjeljivanje poslova sukladno individualnim potrebama pojedinca može biti jedan od načina kako povećati razinu motiviranosti za rad te u konačnici i zadovoljstvo poslom. Pravi vođa treba znati prepoznati vještine svojih suradnika te ih poticati da razvijaju svoje potencijale, primjerice, pohađanjem ciljanih seminara i edukacija ili pak im dodijeliti izazovne zadatke za koje pokazuju sklonosti. Organizacije trebaju razumjeti faktore zadovoljstva svojih zaposlenika da bi ga povećale, ali i da bi posredno utjecale na smanjenje fluktuacije i apsentizma, odnosno na povećanje odanosti svojih zaposlenika. Vezano uz to, Bellou (2010.) navodi da pojedinci iskazuju veću razinu zadovoljstva ako svoje sposobnosti, vrijednosti i iskustvo mogu primijeniti na radnome mjestu, kao i da je razina percipirane pravednosti važan prediktor zadovoljstva poslom. Bellou (2010.) također objašnjava da je zadovoljstvo mladih zaposlenika moguće predvidjeti kroz prilike za osobni razvoj koje su im pružene te njihov entuzijizam (ali to vrijedi samo za mlađe zaposlenike). Menadžer, dakle, treba znati da su čimbenici zadovoljstva različiti kod mladih i starijih zaposlenika, pa tu činjenicu treba imati na umu kod oblikovanja njihovih radnih zadataka.

Vezano uz ulogu transformacijskog vođe da prepozna emocionalne potrebe pojedinca, ističe se i rad Ronalda Burkea (2002.) koji je istraživao kako na zadovoljstvo zaposlenika utječe ravnoteža privatnog i poslovnog života. U istraživanju je sudjelovalo 279 muškaraca i 251 žena različitih karakteristika (godine, broj djece, razina menadžmenta, visina plaće, bračni status). Burke (2002.) je došao do zaključka da ispitanici u globalu smatraju da im njihova poduzeća ne pružaju podršku u uspostavljanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Međutim, zaposlenici koji smatraju da su organizacijske vrijednosti usmjerene na uspostavljanje takve ravnoteže izražavaju veće veselje u obavljanju posla, veće zadovoljstvo poslom i karijerom, veće zadovoljstvo obiteljskim životom te emocionalno blagostanje. U tom slučaju je stres

---

<sup>2</sup> Promatralo se pet aspekata zadovoljstvom: zadovoljstvo kompenzacijom (plaćom), socijalno zadovoljstvo, zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo nadređenima i zadovoljstvo mogućnostima napredovanja.

manji, kao i namjera za napuštanjem organizacije. Transformacijski bi vođa stoga trebao dobro upoznati svoje zaposlenike, prepoznati njihove potrebe za uspostavljanjem bolje ravnoteže privatnog života i karijere kojih možda pojedinci ni sami nisu svjesni te im se pokušati prilagoditi. Primjerice, mladoj majci koja se tek vratila sa porodiljnog dopusta vjerojatno ne bi odgovaralo da ju se na nekoliko mjeseci pošalje u neko drugo mjesto ili državu da obučava zaposlenike u novom pogonu jer bi to od nje iziskivalo trajnije izbjivanje iz mjesta stanovanja. Takav bi potez menadžera vrlo vjerojatno bio u potpunosti kontraproduktivan jer bi majka umjesto na posao stalno mislila na svoje dijete, a možda bi čak i dala otkaz. Nasuprot tome, transformacijski bi joj vođa pokazao razumijevanje i pokušao pronaći model koji bi im oboma bio od koristi – žena bi mogla raditi pola radnog vremena, moglo bi joj se omogućiti fleksibilnije radno vrijeme ili (barem povremen) rad kod kuće. U tom bi slučaju žena bila zasigurno motiviranija i zadovoljnija svojim poslom i menadžerom.

Bass i Riggio (2006.) navode da transformacijski vođe imaju zadovoljnije zaposlenike u odnosu na transakcijske, iako značajke vođe nisu jedina determinanta zadovoljstva zaposlenika poslom (zaposlenici koji su u globalu zadovoljni svojim životom i poslom mogu jednostavno biti zadovoljni i svojim vođom). Ipak, veza između zadovoljstva zaposlenika i značajki transformacijskih vođa je neosporna i to zato jer takvi vođe izgrađuju povjerenje, ovlašćuju svoje suradnike i kroz inspiriranje potiču pozitivne emocije kod svojih suradnika.

Temeljem iznesenih istraživanja o povezanosti stila vodstva i zadovoljstva poslom formulirana je prva hipoteza ovog istraživanja:

**H1:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

Viša ocjena stila vodstva znači više karakteristika transformacijskog vodstva. Prilikom istraživanja literature nije pronađeno istraživanje koje bi ispitalo utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom u poduzećima u Hrvatskoj te stoga smatramo opravdanim postaviti hipotezu na način kako je postavljena.

S obzirom na to da je zadovoljstvo poslom koncept sastavljen od više faktora, opravdano je postaviti i pitanje o utjecaju stila vodstva na pojedinu komponentu zadovoljstva poslom, zbog čega je formulirano i pet dodatnih podhipoteza koje će biti navedene u narednim poglavljima.

Cilj postavljenih podhipoteza jest ispitati je li utjecaj stila vodstva na neku od komponenti posebno značajan.

### **2.3. Povezanost transformacijskog vodstva, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji**

Uz spomenuto zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost smatra se jednim od najvažnijih stavova zaposlenika, a označava namjeru zaposlenika da ostane raditi u organizaciji u kojoj trenutno radi. Prvi istraživački radovi s tematikom odanosti organizaciji javljaju se još 1970-ih od kada se to područje počinje sve intenzivnije istraživati (Steers, 1977., Mowday i Steers, 1979., Meyer i Allen, 1984., O'Reilly i Chatman, 1986., Mathieu i Zajac, 1990., Scandura i Lankau, 1997., Avolio i sur., 2004., Turker, 2009., Gutierrez i sur., 2012.).

Odanost (*commitment*) organizaciji Meyer i Allen (1991.), kao vrlo utjecajni autori koji su razvili trokomponentni model odanosti organizaciji, definiraju kao psihološko stanje koje karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utjecaj koji takvo stanje ima na donošenje odluke o nastavku ili prekidu zaposlenja u dotičnoj organizaciji. Tako definiranu odanost razdvojili na tri komponente (1991.): **1. želja – afektivna odanost** (*affective commitment*), **2. potreba – instrumentalna odanost** (*continuance commitment*) i **3. obveza ostanka u organizaciji – normativna odanost** (*normative commitment*). Afektivna odanost označava emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom u kojoj radi i s kojom se identificira – zaposlenici koji iskazuju visoku razinu afektivne odanosti rade u organizaciji jer to zaista žele; instrumentalna odanost karakterizira zaposlenike koji rade u organizaciji jer bi troškovi napuštanja bili preveliki; a normativna odanost znači da se zaposlenici osjećaju dužnima raditi u organizaciji (Meyer i Allen, 1991.). S obzirom da Meyer i Allen (1991.) naglašavaju da su to komponente, a ne tipovi odanosti, može se zaključiti da odanost može biti rezultat kombinacije dva ili tri spomenuta aspekta odanosti, odnosno da se ne mora nužno temeljiti samo na jednoj komponenti. Maslić Seršić (2000.) kao primjer navodi da jedan pojedinac može istovremeno osjećati snažnu emocionalnu povezanost (afektivna komponenta), ali i obvezu ostanka u organizaciji (normativna komponenta), a drugi pak zaposlenik može biti zadovoljan poslom (afektivna komponenta), ali i svjestan da bi napuštanje organizacije bilo komplicirano i izazvalo neke troškove (instrumentalna komponenta). Intenzitet pojedine sastavnice, dakle, ovisi o pojedincu, njegovim osobnim vrijednostima i potrebama.

Utjecaju transformacijskog vodstva na odanost organizaciji posvetili su se Bass i Riggio (2006.) koji navode da svaka od četiri komponente transformacijskog vodstva može doprinijeti izgradnji odanosti. Idealiziran utjecaj doprinosi odanosti kroz identifikaciju pojedinca s ciljevima, interesima i vrijednostima vođe, a inspiriranje i motiviranje izgradnjom emocionalne povezanosti s misijom i ciljevima. Intelektualna stimulacija podrazumijeva odanost zbog mogućnosti dodatne edukacije i usavršavanja, pohađanja seminara, a ako vođa individualno brine o svojim suradnicima te se posvećuje razvoju karijere svakog pojedinca, ti će pojedinci zasigurno biti odani organizaciji u kojoj rade. Transformacijsko bi vodstvo trebalo imati najjači utjecaj na afektivnu odanost za razliku od instrumentalne i normativne odanosti na koje tipično utječu transakcijske značajke vođe (Bass i Riggio, 2006., str. 38).

U prilog utjecaju vodstva i zadovoljstva poslom na odanost organizaciji pišu Mossholder i sur. (2005., prema Raza, 2011.) navodeći da je vrlo mala vjerojatnost da će zaposlenik koji ima blizak radni odnos sa svojim nadređenim i koji je zadovoljan njime napustiti organizaciju i to prvenstveno zbog psihološkog gubitka. To je, dakle, afektivna odanost. Barling i sur. (1996.) temeljem rezultata istraživanja također empirijski potvrđuje da transformacijsko vodstvo može utjecati na promjenu percepcije zaposlenika o ponašanju menadžera kao vođa, nekih aspekata financijske uspješnosti, ali i na veću odanost zaposlenika organizaciji.

Williams i Hazer (1986.) istraživali su uzroke i posljedice odanosti organizaciji. Rezultati istraživanja pokazali su da su zadovoljstvo poslom i odanost direktno kauzalno povezani, ali za obrnutu vezu nisu dobili konzistentne dokaze. Važan je i nalaz da odanost ima veći utjecaj na namjeru napuštanja organizacije u odnosu na zadovoljstvo. Taj zaključak i nije iznenađujući s obzirom na to da je već spomenuto da se odanost sastoji od tri komponente; zadovoljstvo poslom bila bi afektivna sastavnica, ali je moguće da je zaposlenik odan radi potrebe ili osjećaja obveze, pa se zadovoljstvo ne može promatrati kao jedini čimbenik odanosti.

U nedavno provedenom istraživanju, Gill i sur. (2013.) sveobuhvatnije su razmotrili uzroke odanosti, došavši do zaključaka da odanost uvelike ovisi o sigurnosti zaposlenja (tj. u organizacijama gdje je veća sigurnost, veća je i odanost). Ujedno su utvrdili i da stres ima negativan utjecaj na odanost i ima najveću težinu u namjeri napuštanja organizacije, a izuzetno važan aspekt odanosti po njima je i podudarnost organizacijskih i osobnih vrijednosti na što je nužno obratiti pozornost već kod zapošljavanja (Gill i sur., 2013.). Uloga vođe je da omogući sigurnost posla, u što većoj mjeri smanji negativan stres te vodi računa o vrijednostima već kod odabira novih kandidata za posao. Nalaz da zadovoljstvo poslom utječe na organizacijsku odanost potvrđuju i Buitendach i De Witte (2005.) koji su istraživali kako nesigurnost

zaposlenja kao nezavisna varijabla utječe na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji te zaključili da nesigurnost posla rezultira smanjenim ekstrinzičnim zadovoljstvom poslom (ne i intrinzičnim), a utjecaj na afektivnu odanost organizaciji vidljiv je kroz zadovoljstvo poslom kao posrednu varijablu.

Najvažniji razlog zašto je uopće potrebno voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji navode Gunlu i sur. (2009.). Za razliku od dotadašnjih istraživanja koja su prvenstveno bila usmjerena na istraživanje stavova zaposlenika na nižim organizacijskim razinama, Gunlu i sur. (2009.) su se usmjerili na hotelske menadžere u Turskoj. Kako se radi o uslužnoj djelatnosti u kojoj su zaposlenici u izravnom kontaktu s klijentima, zadovoljstvo samih zaposlenika, navode Gunlu i sur. (2009.), direktno utječe na zadovoljstvo klijenata kao i učinkovitost cijele organizacije. S obzirom na to da se radi o većim dijelom sezonskoj djelatnosti, posljedično su stope fluktuacije veće. Rezultati istraživanja pokazuju da je intrinzično zadovoljstvo poslom tih menadžera bilo veće od općeg i ekstrinzičnog zadovoljstva.<sup>3</sup> Autori to objašnjavaju činjenicom da je rad u turističkom sektoru dinamičan, a menadžeri mogu koristiti svoje vještine i ostvariti karijerne planove što su intrinzični faktori zadovoljstva. Kako su plaće najčešće niže nego u drugim sektorima, uvjeti rada naporni uz puno prekovremenih sati, ekstrinzično i opće zadovoljstvo je niže od intrinzičnog. Normativna odanost ispitanika bila je veća nego afektivna pri čemu menadžeri gradskih hotela koji rade kroz cijelu godinu pokazuju veću razinu afektivne odanosti. Gunlu i sur. (2009.), između ostalog, zaključuju da postoji pozitivna i signifikantna veza između općeg zadovoljstva poslom i normativne i afektivne odanosti te pozitivna i signifikantna veza između ekstrinzičnog zadovoljstva poslom i afektivne i normativne odanosti. Rezultati sugeriraju da su komponente ekstrinzičnog zadovoljstva učinkovitije u podizanju razine odanosti organizaciji u odnosu na intrinzične i opće faktore zadovoljstva, a polaznu pretpostavku da zadovoljstvo poslom povećava odanost organizaciji potvrđuju i Mudor i Tooksoon (2011.) koji tvrde da veliko zadovoljstvo poslom smanjuje fluktuaciju, kao i da vrijedi obrnuti odnos.

Iznesena istraživanja sugeriraju da postoji povezanost između stila vodstva i organizacijske odanosti. S ciljem istraživanja te povezanosti na privatnim poduzećima u Hrvatskoj postavljena je i druga hipoteza:

---

<sup>3</sup> Za mjerenje zadovoljstva korišten je *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* koji obuhvaća intrinzične (korištenje vještina, postignuće, neovisnost, moralne vrijednosti i dr.), ekstrinzične (napredovanje, priznanje, kompenzacije i dr.) i opće faktore (uvjeti rada i drugi zaposlenici) zadovoljstva poslom.

**H2:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **organizacijske odanosti** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

Koncept organizacijske odanosti sastoji se od tri komponente (afektivne, instrumentalne i normativne) te je opravdano postaviti i podhipoteze kojima se želi istražiti je li utjecaj stila vodstva na neku od komponenti posebno izražen. Podhipoteze su prikazane u narednim poglavljima.

U poglavljima koja slijede objašnjena je metodologija provedbe istraživanja, deskriptivna statistika vezana za ključne varijable istraživanja kao i dobiveni rezultati provedene analize. Uz spomenute hipoteze zanimljivo je istražiti i utjecaj demografskih podataka na ključne zavisne varijable ovog istraživanja (zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost). Stoga su u rezultatima istraživanja prikazani i dodatni rezultati istraživanja kao nadopuna nalazima osnovnih hipoteza.



### 3. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje u sedam poduzeća u privatnom vlasništvu s područja Varaždinske i Zagrebačke županije, pri čemu je u istraživanju ukupno sudjelovalo 199 ispitanika. Uz pomoć anketnog upitnika od ispitanika su dobivene informacije o njihovim osnovnim demografskim podacima, ocjeni stila vodstva njima neposredno nadređene osobe, ocjeni vlastitog zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji u kojoj rade. Nakon preliminarnе obrade podataka uslijedila je njihova analiza na temelju koje su dobiveni odgovori na ključna pitanja postavljena u ovom radu.

#### 3.1. Instrumenti ispitivanja

Anketni upitnik korišten u istraživanju bio je strukturiran u četiri dijela (priložen je na kraju rada kao Prilog 1), a ispunjavao se ručno na papiru. Prvi dio upitnika sadržavao je šest pitanja s ciljem prikupljanja osnovnih podataka o ispitanicima: dob, spol, ukupni radni staž, radni staž u sadašnjem poduzeću, razina obrazovanja i trenutno radno mjesto u organizaciji. Ti podaci bili su potrebni za statističku obradu i pronalaženje eventualnih zakonitosti za, primjerice, muški i ženski spol, različite dobne skupine ili razine obrazovanja. Ostala tri dijela upitnika ispitivala su ključne varijable istraživanja: stil vodstva, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji.

Upitnik stila vodstva sadržavao je 28 tvrdnji u kojima su ispitanici trebali ocijeniti osobu koja im je neposredno nadređena. U istraživanju je korišten instrument autora Podsakoff i sur. (1990.). Pretraživanjem dostupnih znanstvenih članaka utvrđeno je da su ga i drugi autori koristili u svojim istraživanjima u izvornoj ili prilagođenoj formi (Spreitzer i sur., 2001., Lyon, 2003., Rafferty i Griffin, 2004., Connel, 2005., Halldorsson, 2007., Doucet i sur., 2009., Tsai i Su, 2011., Kissi i sur., 2013.). Mi smo se odlučili na upotrebu upitnika u punoj formi, tj. sa svih 28 tvrdnji. Tvrdnje su grupirane u sedam kategorija kojima se procjenjuju pojedine komponente transformacijskog stila vodstva: *artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija i potencijalne nagrade*. Kako nije pronađen prijevod instrumenta na hrvatski jezik, preveli smo ga samostalno. Tvrdnje su se procjenjivale na Likertovoj skali od sedam stupnjeva, od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (*izrazito se slažem*), što znači da veća ocjena ukazuje na veću prisutnost značajki transformacijskog vodstva.

Za ispitivanje zadovoljstva poslom korišten je *Upitnik zadovoljstva poslom* kojeg je razvio Gregson (1991.) na temelju *Job Descriptive Indeks* upitnika kojeg su izradili Smith i sur. (1969., prema Vidić, 2009.), a koji je u svom istraživanju na hrvatski jezik prevela i koristila Vidić (2009.) čija prevedena inačica predstavlja i temelj za ovo istraživanje. Navedeni upitnik sadrži 25 tvrdnji koje su grupirane u pet kategorija: *zadovoljstvo suradnicima*, *zadovoljstvo rukovoditeljima*, *zadovoljstvo samim poslom*, *zadovoljstvo plaćom* i *zadovoljstvo napredovanjima*. Slaganje ili neslaganje s pojedinom tvrdnjom ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj skali od pet stupnjeva, od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*).

Za ispitivanje organizacijske odanosti korišten je instrument Meyera i njegovih suradnika (1993.) koji je na hrvatski jezik prevela Maslić Seršić (2000.). Upitnik ima 18 tvrdnji – za svaku od tri komponente odanosti (*afektivna*, *instrumentalna* i *normativna odanost*) po šest. Tvrdnje su se kao i za zadovoljstvo poslom procjenjivale na skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*).

### **3.2. Opis uzorka istraživanja**

S ciljem testiranja postavljenih hipoteza, provedeno je istraživanje u sedam hrvatskih poduzeća koja imaju sjedište i posluju pretežito u Varaždinskoj ili Zagrebačkoj županiji.<sup>4</sup> Odabrana poduzeća imaju od 20-ak do 2000 zaposlenih, a svrstavaju se u djelatnosti trgovine na veliko i malo, kože i kožne galanterije, (privatnog) dječjeg vrtića, proizvodnje obuće te prometa elektroenergetske opreme, elektroinstalacijskog materijala i inženjering.

Anketiranje je bilo provedeno u razdoblju od 23. veljače do 20. ožujka 2015. godine. Anketirano je ukupno 199 ispitanika odnosno između 17 i 39 zaposlenika po poduzeću. Zaposlenici su dobrovoljno sudjelovali u anketiranju, a uvjet za sudjelovanje bio je da ispitanik ima nadređenu osobu (jer je procjenjivao njen stil vodstva). Međutim, neki od 199 ispunjenih upitnika ocijenjeni su kao nevažeci jer su bili isključivo ili najvećim dijelom ispunjeni jednolikim, najčešće srednjim ocjenama te su prema vlastitoj procjeni autorice izbačeni iz

---

<sup>4</sup> Poduzeća u kojima je provedeno istraživanje odabrana su prema kriteriju poznanstva zaposlenika na nižim ili srednjim razinama menadžmenta. Naime, pokušaji kontaktiranja poduzeća bez ikakvih poznanstava sa zaposlenicima bili su neuspješni odnosno kontaktirana poduzeća nisu bila spremna na suradnju. Zbog toga je autorica rada odlučila odabrati poduzeća gdje osobno poznaje osobu na menadžerskoj poziciji ili gdje su ju poznanici preporučili.

daljnje analize. Radi se o ukupno 26 nevažećih upitnika čime dobivamo uzorak od 173 ispravno popunjena upitnika.

Gledajući prema spolu, u istraživanju je sudjelovalo 126 žena i 47 muškaraca. Najviše zaposlenika je sebe okarakteriziralo kao izvršne/operativne radnike (njih 87) ili kao stručne/administrativne radnike (71). Samo 14 ih se svrstalo u niži, srednji ili vrhovni menadžment. Jedan anketirani nije se izjasnio na tom pitanju. Tablice u nastavku detaljnije opisuju uzorak istraživanja.

Tablica 1 prikazuje ispitanike po dobnim skupinama. U anketi je pitanje o godinama života bilo otvorenog tipa gdje je samostalno trebalo upisati broj godina života. No radi lakše analize podaci su grupirani kako je prikazano u tablici 1.

**Tablica 1: Ispitanici po dobnim skupinama**

Grupa	Godine života	Broj ispitanika
1	29 i manje	33
2	30-39	58
3	40-49	43
4	50 i više	39
<b>UKUPNO</b>		<b>173</b>

Pitanje o ukupnom radnom stažu također je bilo otvorenog tipa, a grupiranje je izvršeno kao u tablici 2: u **grupu 1** svrstani su ispitanici sa 10 ili manje godina ukupnog radnog staža, u **grupu 2** ispitanici koji imaju između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža, a u **grupu 3** ispitanici sa 21 ili više godina ukupnog radnog staža..

**Tablica 2: Ispitanici po godinama ukupnog radnog staža**

Grupa	Godine ukupnog radnog staža	Broj ispitanika
1	10 i manje	45
2	11-20	61
3	21 i više	67
<b>UKUPNO</b>		<b>173</b>

Uz ukupni radni staž ispitanika, istraživao se i radni staž u sadašnjem poduzeću. Pitanje je ponovo bilo otvorenog tipa. Ispitanici su bili grupirani na istom principu kao i za ukupni radni staž što je i prikazano u tablici 3.

**Tablica 3: Ispitanici po godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću**

Grupa	Godine radnog staža u sadašnjem poduzeću	Broj ispitanika
1	10 i manje	84
2	11-20	48
3	21 i više	41
<b>UKUPNO</b>		<b>173</b>

Vezano za razinu obrazovanja u upitniku je bilo ponuđeno šest odgovora (detaljnije vidjeti u Prilogu 1), a grupirani su u četiri grupe na način prikazan u tablici 4.

**Tablica 4: Ispitanici prema razini obrazovanja**

Grupa	Razina obrazovanja	Broj ispitanika
1	trogodišnja srednja škola, KV, VKV i niže	38
2	četverogodišnja srednja škola, gimnazija	73
3	prvi stupanj fakulteta, stručni studij, viša stručna sprema	48
4	fakultet (diplomski studij) i više	14
<b>UKUPNO</b>		<b>173</b>

Temeljem prikazanih tablica može se zaključiti da su u istraživanju sudjelovali ispitanici različitih godina života, različitih godina ukupnog radnog staža i radnog staža u sadašnjem poduzeću te razine obrazovanja. Zbog toga se uzorak može smatrati reprezentativnim i dobrim temeljem za analizu povezanosti stila vodstva sa zadovoljstvom poslom i organizacijskom odanošću.

## **4. Rezultati istraživanja**

Temeljem analize literature i istraživanja koja su se bavila sličnom tematikom formulisane su, već spomenute, dvije osnovne hipoteze istraživanja od kojih se jedna odnosi na povezanost stila vodstva sa zadovoljstvom poslom, dok se druga odnosi na povezanost stila vodstva i organizacijske odanosti. S obzirom na to da zadovoljstvo poslom i organizacijska odanost imaju više komponenti (objašnjene su u poglavlju 3.1), zasebno je kroz podhipoteze istražen i utjecaj stila vodstva na iste. Pritom je viša ocjena stila vodstva značila veću prisutnost značajki transformacijskog vodstva kod ocjenjivane nadređene osobe.

Da bi se dodatno produbila analiza prikupljenih podataka, postavljena su i dodatna istraživačka pitanja usmjerena na istraživanje utjecaja demografskih karakteristika na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji. Prije iznošenja konkretnih rezultata prikazana je deskriptivna statistika za stil vodstva, zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost kao temeljne varijable istraživanja.

### **4.1. Deskriptivna statistika ključnih istraživačkih varijabli**

Prikazana deskriptivna statistika ključnih istraživačkih varijabli uvod je u detaljniju analizu, a služi tome da se bročano iskažu temeljne karakteristike i stekne generalni pregled nad varijablama istraživanja. Kroz tablični prikaz prvo su obrađene komponente stila vodstva, zatim zadovoljstva poslom i na kraju je prikazana deskriptivna statistika za komponente organizacijske odanosti.

Tablica 5 prikazuje deskriptivnu statistiku za čestice vezane uz artikuliranje vizije kao prvu komponentu stila vodstva. Na prvu tvrdnju odgovorili su svi ispitanici dok na ostale po jedan ispitanik nije. Može se vidjeti da je najbolje ocijenjena treća čestica iz čega proizlazi da ispitanici smatraju da su njihovi nadređeni angažirani u traženju novih mogućnosti za poduzeće. Najnižom prosječnom ocjenom je ocijenjena četvrta čestica temeljem koje se može zaključiti da ispitanici najlošijom komponentom artikuliranja vizije smatraju inspiriranje.

**Tablica 5: Deskriptivna statistika za artikuliranje vizije kao komponente stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	173	4,88	1,685
2.	Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše poslovne jedinice.	172	4,49	1,805
3.	Uvijek traži nove mogućnosti za poduzeće.	172	5,10	1,564
4.	Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	172	4,28	1,688
5.	U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	172	4,66	1,515

\* moguće ocjene su od 1 do 7

Druga komponenta stila vodstva, pružanje prikladnog uzora, i njene čestice prikazane su u tablici 6. Sve su čestice ocijenjene približno jednakim prosječnim ocjenama, a ocijenili su ih gotovo svi ispitanici.

**Tablica 6: Deskriptivna statistika za pružanje prikladnog uzora kao komponente stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Druge radije vodi svojim "djelima", nego samo "riječima".	173	4,38	1,685
2.	Pruž mi dobar uzor koji mogu slijediti.	171	4,41	1,827
3.	Vodi primjerom.	172	4,59	1,786

\* moguće ocjene su od 1 do 7

Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva kao treća komponenta stila vodstva sastoji se od četiri čestice odnosno tvrdnje koje su ocjenjivali ispitanici što je vidljivo u tablici 7. Ni ovdje nema značajnih odstupanja glede prosječnih ocjena, ali se može vidjeti da su u globalu prosječne ocjene na nešto većoj razini od prethodne komponente. Tvrdnje je procijenilo između 171 i 173 ispitanika, ovisno o konkretnoj čestici.

Tablica 8 prikazuje komponentu očekivanja o radnom učinku. Prosječne ocjene su relativno visoke što znači da ispitanici u prosjeku ocjenjuju svoje nadređene kao zahtjevne. Može se također vidjeti i da je odstupanje (tj. standardna devijacija) manja nego za prethodne komponente. Prve dvije čestice ocijenili su svi ispitanici, a treću njih 170.

**Tablica 7: Deskriptivna statistika za poticanje prihvatanja grupnih ciljeva kao  
komponente stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Potiće suradnju između radnih grupa.	172	4,78	1,799
2.	Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	171	4,81	1,753
3.	Pridobiva grupu da zajednički radi na istom cilju.	173	4,69	1,673
4.	Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	173	4,54	1,838

\* moguće ocjene su od 1 do 7

**Tablica 8: Deskriptivna statistika za visoka očekivanja o radnom učinku kao  
komponente stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Pokazuje nama zaposlenicima da od nas puno očekuje.	173	5,52	1,383
2.	Inzistira isključivo na najboljem radnom učinku.	173	5,68	1,359
3.	Ne zadovoljava se time da bude drugi najbolji.	170	4,92	1,595

\* moguće ocjene su od 1 do 7

Tablica 9 odnosi se na deskriptivnu statistiku za individualnu podršku. Prosječne su ocjene najniže u odnosu na dosad spomenute komponente iz čega se može zaključiti da ispitanici nisu zadovoljni podrškom od strane nadređenog. Od četiri čestice kojima se ispitivala individualna podrška dvije su bile u negativnoj formi što je uzeto u obzir kod analize (ako je ocjena bila 7, kod analize se uzimala kao 1 i tako redom za ostale ocjene).

Sljedeća komponenta vodstva je intelektualna stimulacija za koju je deskriptivna statistika prikazana u tablici 10. Prvu tvrdnju nije procijenio samo jedan ispitanik, dok se preostale tri procijenili svi ispitanici. Najnižom prosječnom ocjenom je ocijenjena treća tvrdnja. Ispitanici, dakle, smatraju da ih njihovi nadređeni potiču da preispitaju način na koji obavljaju posao u manjoj mjeri nego što ih potiču da razmišljaju, da na nov način promišljaju o problemima ili da preispitaju temeljne pretpostavke o svom poslu.

**Tablica 9: Deskriptivna statistika za individualnu podršku kao komponentu stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	U svom djelovanju ne uzima u obzir moje osjećaje. **	170	3,86	1,798
2.	Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.	171	3,97	1,874
3.	Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	173	4,46	1,744
4.	U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje. **	172	4,02	1,769

\* moguće ocjene su od 1 do 7

\*\* pitanja u negativnoj formi

**Tablica 10: Deskriptivna statistika za intelektualnu stimulaciju kao komponentu stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	172	4,52	1,613
2.	Postavlja pitanja koja me primoravaju na razmišljanje.	173	4,57	1,567
3.	Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	173	4,18	1,618
4.	Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	173	4,71	1,674

\* moguće ocjene su od 1 do 7

Zadnja komponenta vodstva jesu potencijalne nagrade čijih je pet čestica prikazano u tablici 11. Prosječne su ocjene među najnižima, a najniže je ocijenjena četvrta tvrdnja koja se odnosi na posebno priznanje nadređenog kad zaposlenik vrlo dobro obavi posao. Na pitanja iz ove kategorije odgovorilo je između 169 i 173 ispitanika. Zadnja je čestica bila postavljena u negativnoj formi, pa je za analizu uzeta u obzir suprotna ocjena.



**Tablica 11: Deskriptivna statistika za potencijalne nagrade kao komponente stila vodstva**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Uvijek mi daje pozitivne povratne informacije kad dobro obavim posao.	173	4,34	1,888
2.	Daje mi posebno priznanje kad vrlo dobro obavim posao.	172	3,60	1,834
3.	Pohvaljuje me kad posao obavim bolje od prosjeka.	169	3,97	1,847
4.	Osobno me pohvaljuje kad izvrsno obavim posao.	172	3,74	1,817
5.	Najčešće ne priznaje moj dobar radni učinak.**	170	4,34	1,668

\* moguće ocjene su od 1 do 7

\*\* pitanja u negativnoj formi

Uz prikazanu deskriptivnu statistiku za čestice pojedine komponente vodstva, u tablici 12 je prikazana deskriptivna statistika za sedam komponenti stila vodstva. Uvjerljivo najvišu prosječnu ocjenu imaju visoka očekivanja o radnom učinku (5,37) što se vidjelo i kroz analizu po česticama (tablica 8) pri čemu je i prosječno odstupanje najniže (1,021). Najniže ocjene ima zadnja komponente koja se odnosi na nagrađivanje (4,01), a vrlo blizu je i individualna podrška (4,08). Iz tih ocjena se može zaključiti da ocjenjivani menadžeri postavljaju visoka očekivanja, ali nisu previše skloni pohvalama kao obliku nagrađivanja kao ni pružanju individualne podrške svojim zaposlenicima.

**Tablica 12: Deskriptivna statistika za komponente stila vodstva**

Komponenta stila vodstva	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Artikuliranje vizije	4,68	1,321
Pružanje prikladnog uzora	4,46	1,537
Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva	4,70	1,569
Visoka očekivanja o radnom učinku	5,37	1,021
Individualna podrška	4,08	1,283
Intelektualna stimulacija	4,49	1,336
Potencijalne nagrade	4,01	1,499
<b>Ukupna prosječna ocjena stila vodstva</b>	<b>4,54</b>	<b>1,079</b>

\* moguće ocjene su od 1 do 7

U nastavku je prikazana deskriptivna statistika za pet komponenti zadovoljstva poslom. Već na prvi pogled vidi se da prosječne ocjene i odstupanja niža nego za analizirane komponente vodstva. Razlog tome jest taj što se stil vodstva ocjenjivao na skali od 1 do 7, a zadovoljstvo poslom i organizacijska odanost na skali od 1 do 5.

Tablica 13 prikazuje čestice zadovoljstva suradnicima. Najvišu ocjenu ima prva čestica. Dakle, ispitanici svoje suradnike ne smatraju glupima. Ostale su čestice ocijenjene približno jednakim prosječnim ocjenama.

**Tablica 13: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo suradnicima kao komponente zadovoljstva poslom**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Moji suradnici nisu glupi.	171	4,08	0,985
2.	Moji suradnici nisu tromi.	173	3,65	1,049
3.	Moji suradnici nisu lijeni.	172	3,76	1,048
4.	Moji su suradnici inteligentni.	172	3,75	0,912
5.	Moji suradnici nisu dosadni.	173	3,82	0,883

\* moguće ocjene su od 1 do 5

Čestice zadovoljstva rukovoditeljima prikazane u tablici 14 ocijenjene su nižim prosječnim ocjenama od prethodno spomenute komponente zadovoljstva suradnicima. Slijedom navedenog može se zaključiti da su ispitanici zadovoljniji kolegama nego nadređenima. Najniže ocjene imaju treća i četvrta čestica koje se odnose na tvrdoglavost nadređenog (3,09) i na to koliko mu je teško udovoljiti (2,99). Spomenute osobine ispitanici, dakle, ocjenjuju kao veće nedostatke u odnosu na ostale ispitivane čestice zadovoljstva rukovoditeljima.

**Tablica 14: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo rukovoditeljima kao komponente zadovoljstva poslom**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Moj nadređeni nije nagao.	172	3,21	1,407
2.	Moj nadređeni je ljubazan.	173	3,42	1,239
3.	Moj nadređeni nije tvrdoglav.	170	3,09	1,251
4.	Nije teško udovoljiti mom nadređenom.	172	2,99	1,065
5.	Moj nadređeni je taktičan.	173	3,36	1,219

\* moguće ocjene su od 1 do 5

Treća ispitivana komponenta zadovoljstva poslom jest zadovoljstvo samim poslom (tablica 15). Ocjene su ujednačene za sve čestice osim zadnje koju su ispitanici najlošije ocijenili (2,79) što pokazuje da ispitanici svoj posao smatraju zamornim. Taj se nalaz može objasniti činjenicom da su u uzorku sudjelovali ispitanici na izvršnoj i administrativnoj razini gdje su poslovi pretežito rutinski.

**Tablica 15: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo samim poslom kao komponente zadovoljstva poslom**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Posao mi pruža zadovoljstvo.	171	3,50	1,124
2.	Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti.	173	3,35	1,194
3.	Moj mi posao predstavlja izazov.	173	3,51	1,169
4.	Moj je posao dobar.	172	3,53	1,067
5.	Moj posao nije zamoran.	173	2,79	1,187

\* moguće ocjene su od 1 do 5

Zadovoljstvo plaćom je na najnižoj razini u odnosu na spomenute komponente što je vidljivo iz tablice 16. Prosječne su ocjene po česticama ispod 2,5. Takav rezultat ne iznenađuje obzirom na trenutno stanje u državi i dugotrajnu gospodarsku krizu, ali menadžerima može biti važan indikator da mogu krenuti od plaće u podizanju zadovoljstva svojih zaposlenika poslom.

**Tablica 16: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo plaćom kao komponente zadovoljstva poslom**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Nisam premalo plaćen/plaćena.	172	2,40	1,198
2.	Moj dohodak nije manji nego što zaslužujem.	172	2,40	1,188
3.	Moja plaća nije loša.	170	2,58	1,160
4.	Dobro sam plaćen/plaćena.	173	2,42	1,084
5.	Moja je zarada dostatna za normalne troškove.	172	2,47	1,172

\* moguće ocjene su od 1 do 5

Zadnja komponenta zadovoljstva poslom jest zadovoljstvo napredovanjima prikazano u tablici 17. Prosječne su ocjene također među nižima, ali ipak više od čestica zadovoljstva plaćom. Rezultati ukazuju da u poduzećima gdje je istraživanje provedeno zaposlenici smatraju da nemaju puno mogućnosti za napredovanje.

**Tablica 17: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo napredovanjima kao komponentu zadovoljstva poslom**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	U mom poduzeću postoje dobre mogućnosti za napredovanje.	173	2,91	1,183
2.	Velike su šanse za unapređenja u mom poslu.	173	2,62	1,107
3.	Pogodnosti za napredovanje su prilično ograničene u mom poduzeću.**	172	2,60	1,057
4.	U mom se poslu može napredovati.	173	2,90	1,182
5.	Napredovanja se u mom poslu temelje na sposobnostima.	173	2,93	1,246

\* moguće ocjene su od 1 do 5

\*\* pitanja u negativnoj formi

Ako se pogleda deskriptivna statistika za komponente zadovoljstva poslom (tablica 18), vidi se da su prethodni zaključci potvrđeni. Zadovoljstvo plaćom ima najnižu ocjenu (2,45), nakon čega slijedi zadovoljstvo napredovanjima (2,79). Zadovoljstvo rukovoditeljima (3,21) je na trećem mjestu kao komponenta zadovoljstva poslom, drugu najbolju ocjenu ima zadovoljstvo samim poslom (3,33), a uvjerljivo najviše je zadovoljstvo suradnicima (3,81).

**Tablica 18: Deskriptivna statistika za komponente zadovoljstva poslom**

Komponente zadovoljstva poslom	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Zadovoljstvo suradnicima	3,81	0,753
Zadovoljstvo rukovoditeljima	3,21	1,008
Zadovoljstvo samim poslom	3,33	0,944
Zadovoljstvo plaćom	2,45	0,995
Zadovoljstvo napredovanjima	2,79	0,921
<b>Ukupna prosječna ocjena zadovoljstva poslom</b>	<b>3,12</b>	<b>0,663</b>

\* moguće ocjene su od 1 do 5

Nakon deskriptivne statistike stila vodstva i zadovoljstva poslom, slijedi i analiza organizacijske odanosti po tri komponente od kojih se svaka sastoji od šest čestica. Neke od čestica bile su navedene u kao tvrdnje u negativnoj formi što je i naznačeno u konkretnoj tablici.

Prva komponenta je afektivna odanost čije su čestice i deskriptivna statistika prikazani u tablici 19. Sve tvrdnje (osim pete) su ocijenili svi ispitanici. Najvišom je ocjenom ocijenjena tvrdnja

da poduzeće u kojem rade ispitanicima osobno puno znači (3,60), a najnižu prosječnu ocjenu ima tvrdnja koja ispituje emocionalnu vezanost za poduzeće (3,20).

**Tablica 19: Deskriptivna statistika za afektivnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Ovo poduzeće osobno mi puno znači.	173	3,60	1,180
2.	Probleme poduzeća u kojem radim osjećam kao svoje vlastite.	173	3,27	1,120
3.	Nemam snažan osjećaj pripadnosti poduzeću u kojem radim.**	173	3,49	1,060
4.	Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovom poduzeću.	173	3,28	1,318
5.	U mom se poduzeću ne osjećam kao "član obitelji".**	172	3,32	1,241
6.	Ne osjećam se "emocionalno vezanim" za ovo poduzeće.**	173	3,20	1,233

\* moguće ocjene su od 1 do 5

\*\* pitanja u negativnoj formi

**Tablica 20: Deskriptivna statistika za instrumentalnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	U ovom trenutku, ostanak u ovom poduzeću za mene je podjednako i nužnost i želja.	172	3,90	1,065
2.	Jedan od glavnih razloga zbog kojih i dalje ostajem u ovom poduzeću leži u tome što bi odlazak zahtijevao značajnu osobnu žrtvu – u drugoj organizaciji ne bih imao sve beneficije koje imam tu.	172	2,89	1,142
3.	Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ovog poduzeća bila bi nepostojanje realne alternative.	168	3,10	1,057
4.	U ovom trenutku bilo bi mi vrlo teško napustiti poduzeće u kojem radim, čak i kad bih to želio.	172	3,45	1,262
5.	Previše toga bi se poremetilo u mom životu kada bih odlučio napustiti ovo poduzeće baš sada.	172	3,35	1,193
6.	Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao o odlasku iz ovog poduzeća.	172	3,59	1,164

\* moguće ocjene su od 1 do 5

U tablici 20 prikazane su čestice instrumentalne odanosti. Na nijedno pitanje iz ove kategorije nisu odgovorili svi ispitanici, a najmanje (168) ih je dalo odgovor na drugu česticu koja ujedno ima i najnižu ocjenu (2,89). Iz tog se pitanja može iščitati da ispitanici zapravo nemaju značajne beneficije u sadašnjem poduzeću odnosno beneficije nisu razlog eventualnog ostanka u poduzeću. Najvišu prosječnu ocjenu ima prva čestica (3,90) iz koje proizlazi da ispitanici rade u određenom poduzeću iz želje, ali i nužnosti.

Zadnja komponenta organizacijske odanosti jest normativna odanost. Čestice i deskriptivna statistika za organizacijsku odanost prikazane su u tablici 21. Najnižu ocjenu ima čestica četiri (2,63) koja ukazuje na to da se ispitanici ne bi osjećali krivima kad bi napustili poduzeće u kojem trenutno rade. U odnosu na preostale dvije komponente organizacijske odanosti, dvije čestice normativne odanosti ocijenjene su ocjenom manjom od 3.

**Tablica 21: Deskriptivna statistika za normativnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti**

Čestice		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1.	Ne bih napustio baš sad ovo poduzeće jer imam osjećaj obveze prema ljudima u njemu.	173	3,23	1,227
2.	Puno toga dugujem ovom poduzeću.	173	3,04	1,222
3.	Čak i kad bi to bila prednost za mene, osjećam da sada ne bi bilo u redu napustiti ovo poduzeće.	172	2,92	1,291
4.	Osjećao bih se krivim kad bih napustio ovo poduzeće.	172	2,63	1,219
5.	Nemam nikakav osjećaj obveze da ostanem kod sadašnjeg poslodavca.**	172	3,25	1,262
6.	Ovo poduzeće zaslužuje moju lojalnost.	172	3,48	1,034

\* moguće ocjene su od 1 do 5

\*\* pitanja u negativnoj formi

U tablici 22 je prikazana deskriptivna statistika za komponente organizacijske odanosti. Vidljivo je da su prosječne ocjene afektivne i instrumentalne odanosti ujednačene (3,36 i 3,39) dok normativna odanost značajno odstupa (3,09). Iz toga bi se moglo zaključiti da su ispitanici u najmanjoj mjeri odani zbog osjećaja obveze ostanka u poduzeću. Za ostanak u poduzeću u kojem trenutno rade u većoj ih mjeri motivira želja ili pak potreba za ostankom.

**Tablica 22: Deskriptivna statistika za komponente organizacijske odanosti**

Komponente organizacijske odanosti	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Afektivna odanost	3,36	0,862
Instrumentalna odanost	3,39	0,762
Normativna odanost	3,09	0,927
<b>Ukupna prosječna ocjena odanosti</b>	<b>3,28</b>	<b>0,739</b>

\* moguće ocjene su od 1 do 5

U narednim poglavljima slijede rezultati postavljenih hipoteza istraživanja.

## 4.2. Utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo poslom

Utjecaj stila vodstva na zadovoljstvom poslom istražen je korelacijskom analizom. Osnovna hipoteza glasi:

**H1:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

Kako se koncept zadovoljstva poslom sastoji od više komponenti (objašnjene su u poglavlju 3.1), istražen je i utjecaj stila vodstva na svaku zasebno. Stoga su podhipoteze kako slijedi:

**H1a:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva suradnicima kao komponente zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H1b:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva rukovoditeljima kao komponente zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H1c:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva samim poslom kao komponente zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H1d:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **zadovoljstva plaćom kao komponente zadovoljstva poslom** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H1e:** *Ispitanici koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu zadovoljstva napredovanjima kao komponente zadovoljstva poslom od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

U korelacijskoj analizi korišten je Pearsonov koeficijent korelacije ( $r$ ), a tumačenje rezultata temeljeno je na uputama Cohena (1988., prema Pallant, 2007., str. 132) koji navodi da koeficijent između 0,1 i 0,29 znači mali stupanj korelacije, koeficijent korelacije između 0,3 i 0,49 interpretira se kao umjerena korelacija, a koeficijent korelacije između 0,5 i 1 pokazuje jaku korelaciju. Rezultati provedene korelacijske analize za testiranje prve hipoteze s pripadajućim podhipotezama prikazani su u tablici 23.

**Tablica 23: Rezultati korelacijske analize stila vodstva sa zadovoljstvom poslom i komponentama zadovoljstva poslom**

Hipoteza	Statističke veličine	Rezultati
<b>H1</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,617**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173
<b>H1a</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,350**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173
<b>H1b</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,648**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173
<b>H1c</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,482**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173
<b>H1d</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,308**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173
<b>H1e</b>	Pearsonov koeficijent korelacije	0,394**
	Sig. (dvosmjerni test)	0,000
	N	173

\*\* korelacija je značajna na razini signifikantnosti 0,01 (dvosmjerni test)

Iz prikazanih rezultata može se zaključiti da je dokazana prva temeljna hipoteza istraživanja – korelacija između stila vodstva i zadovoljstva poslom istražena pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije je jaka i pozitivna ( $r=0,617$ ). Temeljem toga se **H1 prihvaća**.



Nakon što je potvrđena H1 hipoteza, istražen je i utjecaj stila vodstva na svaku od pet komponenti zadovoljstva poslom. Za svaku od komponenti zadovoljstva poslom postoji korelacija sa stilom vodstva. Utvrđena je jaka pozitivna korelacija za H1b hipotezu odnosno zadovoljstvo rukovoditeljima ( $r=0,648$ ), a za ostale je komponente zadovoljstva poslom korelacija umjerena. Obzirom na navedeno možemo zaključiti da su potvrđene i sve podhipoteze prve skupine – veća prisutnost značajki transformacijskog vodstva rezultira većim zadovoljstvom suradnicima, većim zadovoljstvom rukovoditeljima, samim poslom, plaćom i napredovanjima.

### 4.3. Utjecaj stila vodstva na organizacijsku odanost

Kroz sljedeće hipoteze i nalaze korelacijskom analizom je istražen utjecaj stila vodstva na organizacijsku odanost. Osnovna hipoteza iz ove skupine jest H2:

**H2:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **organizacijske odanosti** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

Za organizacijsku odanost su također formulirane podhipoteze kojima se utvrđuje korelacija između stila vodstva i tri komponente organizacijske odanosti:

**H2a:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **afektivne organizacijske odanosti** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H2b:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **instrumentalne organizacijske odanosti** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

**H2c:** *Ispitanici koji **stil vodstva** sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju višom ocjenom pokazuju višu razinu **normativne organizacijske odanosti** od ispitanika koji stil vodstva sebi neposredno nadređene osobe ocjenjuju nižom ocjenom.*

Rezultati su pregledno prikazani u tablici 24. Utvrđena je jaka pozitivna korelacija stila vodstva i organizacijske odanosti ( $r=0,502$ ) čime je potvrđena druga osnovna hipoteza ovog istraživanja. **H2 se, dakle, prihvaća.**

**Tablica 24: Rezultati korelacijske analize stila vodstva sa organizacijskom odanosti i komponentama organizacijske odanosti**

Hipoteza	Statističke veličine	Rezultati
<b>H2</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,502** 0,000 173
<b>H2a</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,437** 0,000 173
<b>H2b</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,383** 0,000 173
<b>H2c</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,478** 0,000 173

\*\* korelacija je značajna na razini signifikantnosti 0,01 (dvosmjerni test)

Rezultati pokazuju također da postoji umjerena korelacija stila vodstva sa komponentama organizacijske odanosti iz čega se može zaključiti da se prihvaćaju i hipoteze H2a, H2b i H2c. Važno je primijetiti da su koeficijenti korelacije u ovoj skupini hipoteza i podhipoteza nešto niži nego kod zadovoljstva poslom.

#### **4.4. Dodatni rezultati istraživanja**

Nakon što su dokazane osnovne hipoteze istraživanja, radi što kvalitetnije analize postavljena su i dodatna istraživačka pitanja usmjerena na istraživanje utjecaja prikupljenih demografskih podataka na osnovne varijable istraživanja, tj. zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost. Analize su provedene t-testovima, jednofaktorskom i dvofaktorskom analizom varijance, a rezultati prikazani u narednim podpoglavljima.

##### **4.4.1 Utjecaj odabranog demografskog podatka na razinu zadovoljstva poslom**

Utjecaj pojedinih demografskih podataka na zadovoljstvo poslom istražen je analizom pomoću t-testa nezavisnih uzoraka i jednofaktorske analize varijance. Pritom su neki od podataka

grupirani kao što je već i bilo prikazano u opisu uzorka istraživanja. Pitanja i rezultati slijede u nastavku.

**P1:** *Pokazuju li muškarci i žene različitu razinu zadovoljstva poslom?*

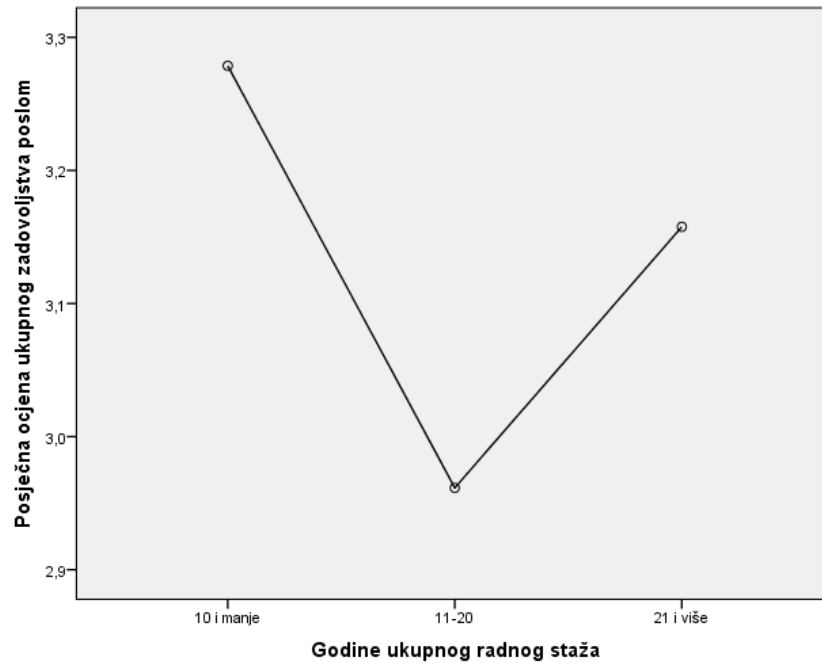
T-testom nezavisnih uzoraka uspoređeni su rezultati razine zadovoljstva poslom žena i muškaraca. Pritom nije utvrđena značajna razlika rezultata između žena ( $M = 3,13$ ,  $SD = 0,623$ ) i muškaraca ( $M = 3,09$ ,  $SD = 0,764$ ),  $t(173) = 0,678$ ). Razlika između srednjih vrijednosti istraživnog odstupanja po grupama bila je vrlo mala ( $\eta^2 = 0,001$ ).

**P2:** *Razlikuju li se dobne skupine (**grupa 1:** 29 i manje godina, **grupa 2:** između 30 i 39 godina, **grupa 3:** između 40 i 49 godina života i **grupa 4:** 50 i više godina života) u razini zadovoljstva poslom?*

Jednofaktorskom analizom varijance istražen je utjecaj godina života na razinu ukupnog zadovoljstva poslom. Nije utvrđena statistički značajna razlika po pitanju zadovoljstva poslom između spomenutih grupa ( $F(3,169)=1,299$ ,  $p=0,277$ ).

**P3:** *Razlikuju li se ispitanici grupirani prema godinama ukupnog radnog staža (**grupa 1:** 10 i manje godina radnog staža, **grupa 2:** 11-20 godina radnog staža i **grupa 3:** 21 i više godina radnog staža) po razini zadovoljstva poslom?*

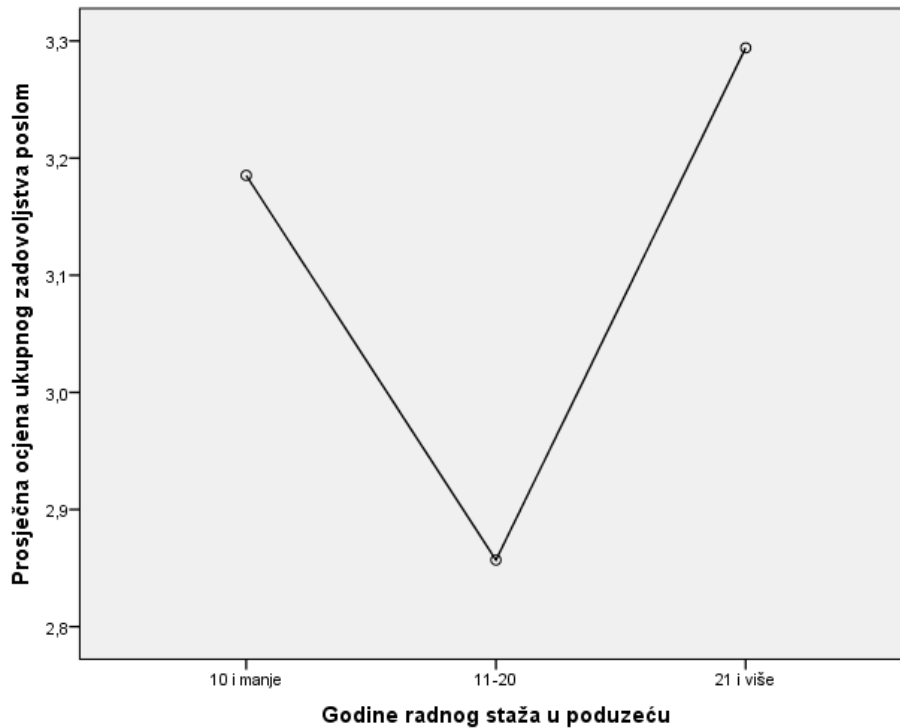
Utjecaj ukupnog radnog staža na razinu ukupnog zadovoljstva poslom je istražen jednofaktorskom analizom varijance. Utvrđena je statistički značajna razlika između grupa:  $F(2,170)=3,226$ ,  $p=0,042$ . Veličina razlike izražena pomoću eta kvadrata iznosi 0,03656 što se može ocijeniti kao relativno nizak utjecaj razlike među grupama. Srednja vrijednost **grupe 1** ( $M=3,28$ ,  $SD=0,531$ ) se statistički značajno razlikuje od **grupe 2** ( $M=2,96$ ,  $SD=0,745$ ). Grupa 1 se ne razlikuje značajno od **grupe 3** ( $M=3,16$ ,  $SD=0,641$ ) kao ni grupa 2 od grupe 3. Rezultati su slikovito prikazani na slici 1.



**Slika 1: Razlike u prosječnim ocjenama zadovoljstva poslom za tri definirane grupe godina radnog staža**

**P4:** Razlikuju li se ispitanici grupirani u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjoj organizaciji (**grupa 1:** 10 i manje godina radnog staža, **grupa 2:** 11-20 godina radnog staža, **grupa 3:** 21 i više godina radnog staža) po razini zadovoljstva poslom?

Jednofaktorskom analizom varijance istražen je utjecaj radnog staža u poduzeću na razinu ukupnog zadovoljstva poslom. Utvrđena je statistički značajna razlika između grupa:  $F(2, 170) = 5,930, p = 0,003$ . Veličina razlike izražena pomoću eta kvadrata iznosi 0,06521 što se može ocijeniti kao srednji utjecaj razlike srednjih ocjena zadovoljstva poslom među grupama. Srednja vrijednost **grupe 1** ( $M = 3,19, SD = 0,626$ ) se značajno razlikuje od **grupe 2** ( $M = 2,86, SD = 0,725$ ). **Grupa 2** se statistički značajno razlikuje i od grupe 3 ( $M = 3,29, SD = 0,579$ ). Grupa 1 se statistički značajno ne razlikuje od grupe 3. Te su razlike lijepo vidljive i na slici 2:



**Slika 2: Razlike u razini zadovoljstva poslom između ispitanika podijeljenih u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću**

**P5:** *Razlikuju li se ispitanici grupirani prema razini obrazovanja ( **grupa 1:** osnovna škola ili niže, trogodišnja srednja škola i škola za KV i VKV radnike, **grupa 2:** četverogodišnja srednja škola i gimnazija, **grupa 3:** prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola i **grupa 4:** fakultet (diplomski studij), visoka stručna sprema, poslijediplomski specijalistički studij, znanstveni magisterij, doktorat znanosti) po razini zadovoljstva poslom?*

Jednofaktorskom analizom varijance je istražen utjecaj razine obrazovanja na razinu ukupnog zadovoljstva poslom. Nije utvrđena statistički značajna razlika po pitanju zadovoljstva poslom između spomenutih grupa različitih razina obrazovanja ( $F(3,169)=1,446, p=0,231$ ).

**P6:** *Razlikuju li se ispitanici na različitim položajima (radnim mjestima) u organizaciji (**grupa 1:** izvršni/operativni radnik, **grupa 2:** stručni/administrativni radnik i **grupa 3:** niži, srednji ili viši menadžment) po razini zadovoljstva poslom?*

Utjecaj radnog mjesta na razinu ukupnog zadovoljstva poslom je istražen jednofaktorskom analizom varijance. Nije utvrđena statistički značajna razlika po

pitanju zadovoljstva poslom između spomenutih grupa, tj. različitih radnih mjesta u organizaciji ( $F(2,169)=2,116, p=0,124$ ).

Dobiveni rezultati pokazuju da se po zadovoljstvu poslom razlikuju grupe zaposlenika različitog ukupnog radnog staža i radnog staža u sadašnjem poduzeću. Nema razlika u zadovoljstvu poslom kod različitog spola, različitih dobnih skupina, razina obrazovanja ni radnog mjesta u organizaciji.

#### 4.4.2 Utjecaj odabranog demografskog podatka na razinu organizacijske odanosti

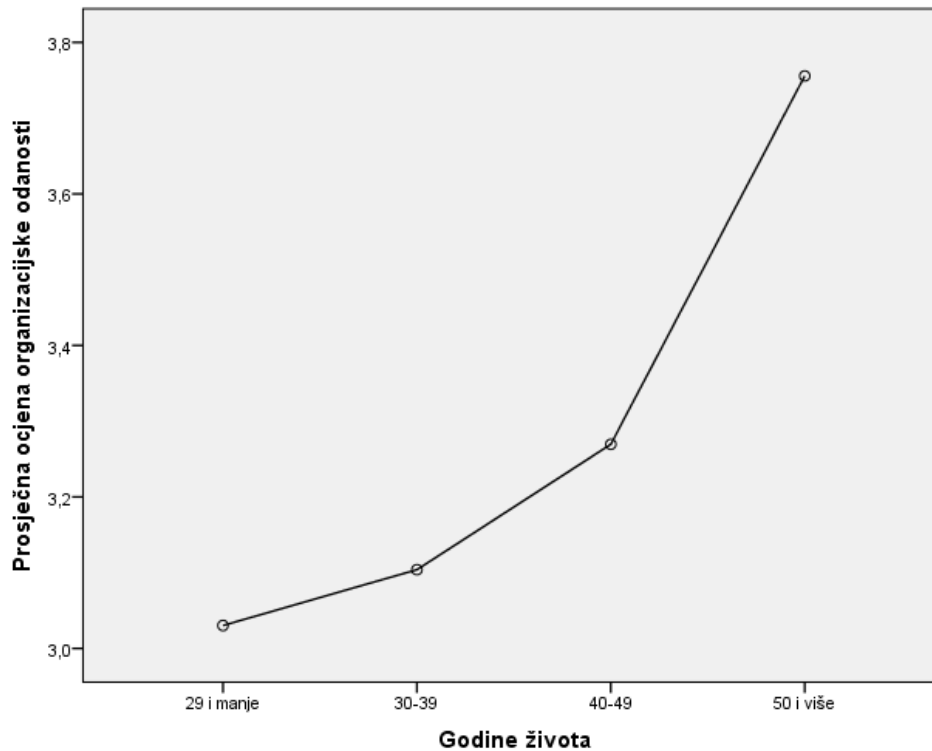
Pitanja iz ove skupine istovjetna su onima iz prethodnog poglavlja uz razliku što se sada t-testom nezavisnih uzoraka i jednofaktorskom analizom varijance istražuje utjecaj demografskih podataka na organizacijsku odanost.

**P7:** *Pokazuju li muškarci i žene različitu razinu organizacijske odanosti?*

T-testom nezavisnih uzoraka su uspoređeni rezultati razine organizacijske odanosti žena i muškaraca. Pritom nije utvrđena značajna razlika rezultata između žena ( $M = 3,31, SD = 0,735$ ) i muškaraca ( $M = 3,19, SD = 0,750$ ),  $t(173) = 0,935$ . Razlika između srednjih vrijednosti istraživanog odstupanja po grupama bila je vrlo mala (eta kvadrat = 0,001).

**P8:** *Razlikuju li se dobne skupine (**grupa 1:** 29 i manje godina, **grupa 2:** između 30 i 39 godina, **grupa 3:** između 40 i 49 godina života i **grupa 4:** 50 i više godina života) u razini organizacijske odanosti?*

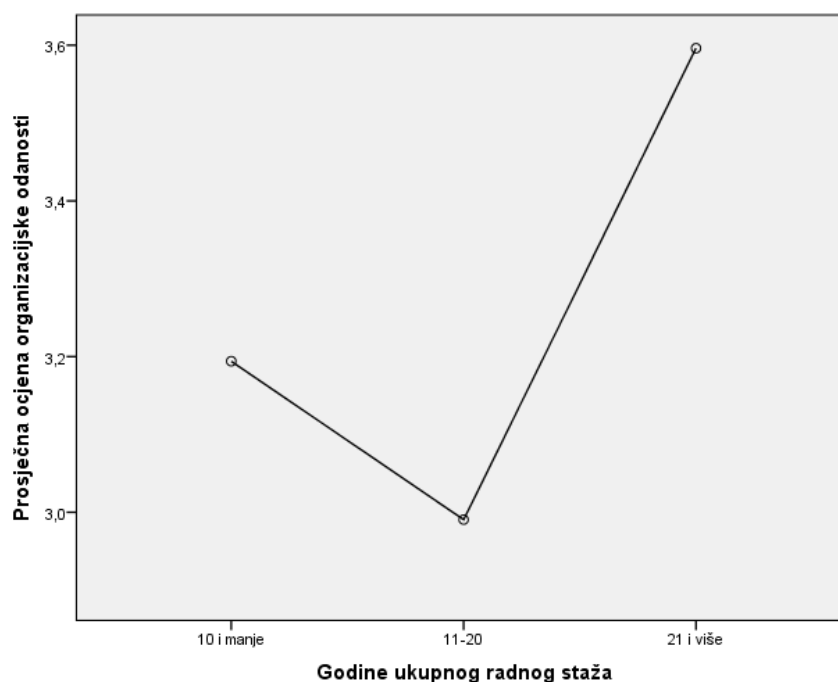
Utjecaj godina života na razinu ukupne organizacijske odanosti istražen je jednofaktorskom analizom varijance. Za razliku od zadovoljstva poslom, potvrđena je statistička značajna razlika između ove četiri grupe po pitanju organizacijske odanosti:  $F(3,169)=8,799, p=0,00$ . Veličina razlike izražena eta kvadratom iznosi 0,135 što znači da su razlike između grupa značajne. Srednja ocjena organizacijske odanosti **grupe 1** ( $M=3,03, SD=0,731$ ), **grupe 2** ( $M=3,10, SD=0,745$ ) i **grupe 3** ( $M=3,27, SD=0,706$ ) se statistički značajno razlikuju od **grupe 4** ( $M=3,76, SD=0,550$ ). Razlike su vidljive i na slici 3:



**Slika 3: Razlike u razini organizacijske odanosti prema dobnim skupinama**

**P9:** *Razlikuju li se ispitanici grupirani prema godinama ukupnog radnog staža (**grupa 1**: 10 i manje godina radnog staža, **grupa 2**: 11-20 godina radnog staža i **grupa 3**: 21 i više godina radnog staža) po razini organizacijske odanosti?*

Jednofaktorskom analizom varijance je istražen utjecaj ukupnog radnog staža na razinu ukupne organizacijske odanosti. Potvrđena je statistički značajna razlika između tri grupe po pitanju organizacijske odanosti:  $F(2,170)=12,626$ ,  $p=0,00$ . Veličina razlike izražena eta kvadratom iznosi 0,129 što znači da su razlike između grupa značajne. Srednja ocjena organizacijske odanosti **grupe 1** ( $M=3,19$ ,  $SD=0,763$ ) i **grupe 2** ( $M=2,99$ ,  $SD=0,669$ ) se statistički značajno razlikuju od **grupe 3** ( $M=3,60$ ,  $SD=0,666$ ). Rezultati se mogu vidjeti i na slici 4.

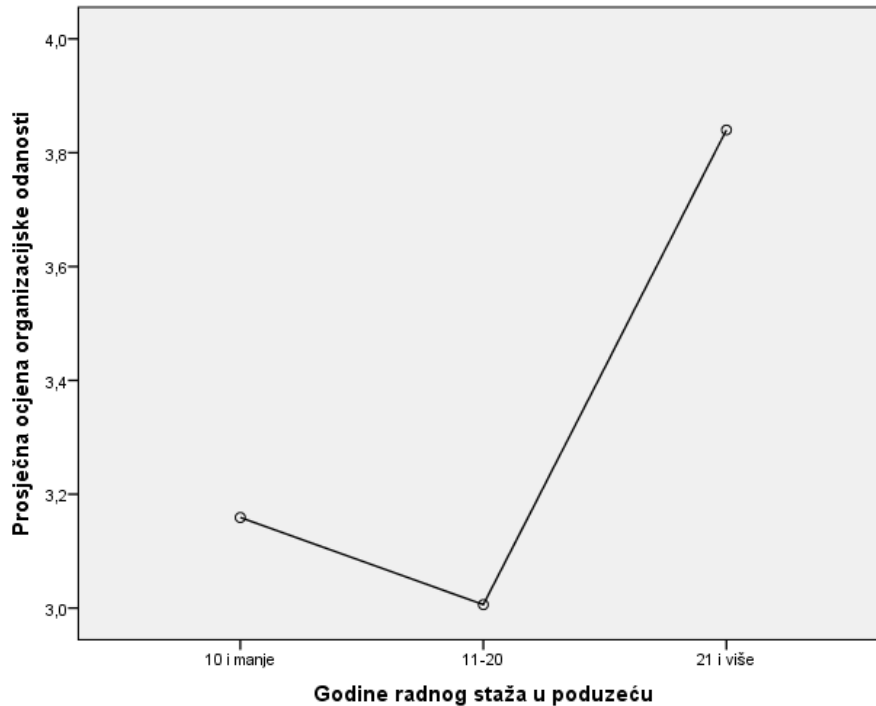


**Slika 4: Razlike u prosječnim ocjenama organizacijske odanosti za tri definirane grupe godina radnog staža**

**P10:** *Razlikuju li se ispitanici grupirani u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjoj organizaciji (grupa 1: 10 i manje godina radnog staža, grupa 2: 11-20 godina radnog staža i grupa 3: 21 i više godina radnog staža) po razini organizacijske odanosti?*

Jednofaktorskom analizom varijance je istražen utjecaj radnog staža u poduzeću na razinu ukupne organizacijske odanosti. Utvrđena je statistički značajna razlika između grupa:  $F(2, 170) = 19,735, p = 0,00$ . Veličina razlike izražena pomoću eta kvadrata iznosi 0,1884 što se može ocijeniti kao izuzetno velik utjecaj razlike srednjih ocjena zadovoljstva poslom među grupama. I ovdje se kao i u prethodnom pitanju srednje ocjene **grupe 1** ( $M = 3,16, SD = 0,692$ ) i **grupe 2** ( $M = 3,01, SD = 0,761$ ) statistički značajno razlikuju od **grupe 3** ( $M = 3,84, SD = 0,479$ ) što je vidljivo i na slici 5:





**Slika 5: Razlike u razini organizacijske odanosti između ispitanika podijeljenih u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću**

**P11:** *Razlikuju li se ispitanici grupirani prema razini obrazovanja ( **grupa 1**: osnovna škola ili niže, trogodišnja srednja škola i škola za KV i VKV radnike, **grupa 2**: četverogodišnja srednja škola i gimnazija, **grupa 3**: prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola i **grupa 4**: fakultet (diplomski studij), visoka stručna sprema, poslijediplomski specijalistički studij, znanstveni magisterij, doktorat znanosti) po razini organizacijske odanosti?*

Utjecaj razine obrazovanja na organizacijsku odanost istražen je jednofaktorskom analizom varijance. Nije utvrđena statistički značajna razlika po pitanju zadovoljstva poslom između definiranih grupa različitih razina obrazovanja ( $F(3,169)=0,178$ ,  $p=0,911$ ).

**P12:** *Razlikuju li se ispitanici na različitim položajima (radnim mjestima) u organizaciji (**grupa 1**: izvršni/operativni radnik, **grupa 2**: stručni/administrativni radnik i **grupa 3**: niži, srednji ili viši menadžment) po razini organizacijske odanosti?*

Jednofaktorskom analizom varijance istražen je utjecaj radnog mjesta na razinu organizacijske odanosti. Nije utvrđena statistički značajna razlika po pitanju odanosti

organizaciji između definiranih grupa radnih mjesta u organizaciji ( $F(2,169)=0,442$ ,  $p=0,643$ ).

Izneseni rezultati ukazuju da nema razlika između muškaraca i žena u odanosti organizaciji, ali se dobne skupine razlikuju – najodaniji su oni najstariji (grupa 4). Najnižu organizacijsku odanost iskazuju zaposlenici grupe 2 (11-20 godina) ukupnog radnog staža i radnog staža u sadašnjem poduzeću dok nema razlika u odanosti zaposlenika različite razine obrazovanja i položaja u organizaciji.

#### **4.4.3 Utjecaj dvaju odabranih demografskih podataka na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost**

Dvofaktorskom analizom varijance istraživana je utjecaj dvaju odabranih demografskih podataka na zadovoljstvom poslom odnosno organizacijsku odanost.

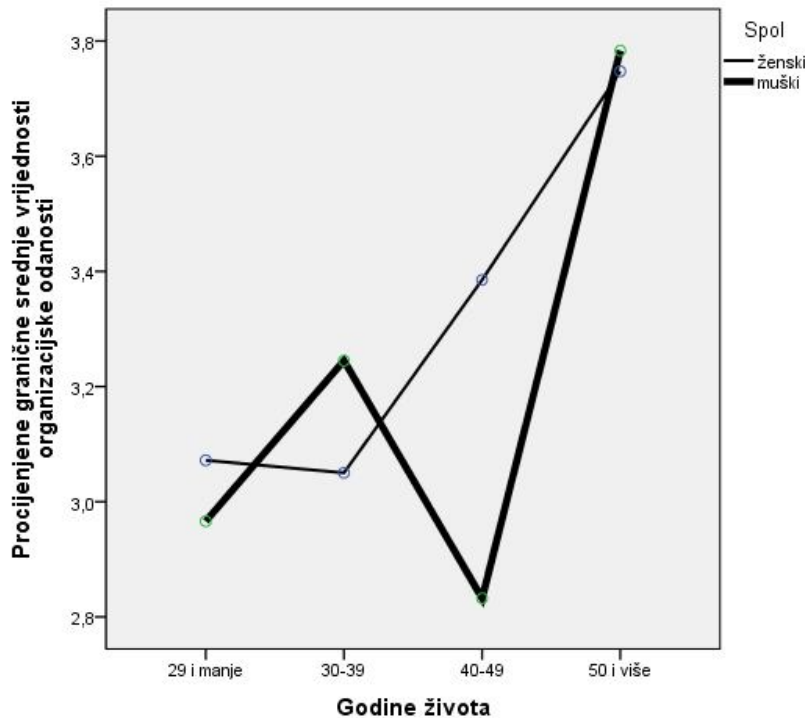
**P13:** *Razlikuju li se dobne skupine (grupa 1: 29 i manje godina, grupa 2: između 30 i 39 godina, grupa 3: između 40 i 49 godina života i grupa 4: 50 i više godina života) muškaraca po razini zadovoljstva poslom od istih dobnih skupina žena?*

Dvofaktorskom analizom varijance različitih grupa je istražen utjecaj spola i godina života na prosječnu ocjenu zadovoljstva poslom. Utjecaj interakcije između spola i starosnih grupa nije bio statistički značajan:  $F(3,165)=0,418$ ,  $p=0,74$ . Nije utvrđen ni statistički značajan zaseban utjecaj spola ( $F(1,165)=0,216$ ,  $p=0,643$ ) ni starosnih grupa ( $F(3,165)=1,553$ ,  $p=0,203$ ) na ocjenu zadovoljstva poslom.

**P14:** *Razlikuju li se dobne skupine (grupa 1: 29 i manje godina, grupa 2: između 30 i 39 godina, grupa 3: između 40 i 49 godina života i grupa 4: 50 i više godina života) muškaraca po razini organizacijske odanosti od istih dobnih skupina žena?*

Utjecaj spola i godina života na prosječnu ocjenu odanosti organizaciji je istražen dvofaktorskom analizom varijance. Utjecaj interakcije između spola i starosnih grupa nije bio statistički značajan:  $F(3,165)=1,795$ ,  $p=0,15$ . Međutim, utvrđen je statistički značajan zaseban utjecaj dobi ( $F(3,165)=7,054$ ,  $p=0,00$ ), pri čemu je utjecaj značajan: parcijalni eta kvadrat=0,114. Razlikuju se srednje ocjene **grupe 1** ( $M=3,03$ ,  $SD=0,731$ ), **grupe 2** ( $M=3,10$ ,  $SD=0,745$ ) i **grupe 3** ( $M=3,27$ ,  $SD=0,706$ ) od **grupe 4** ( $M=3,76$ ,

$SD=0,550$ ) što je bilo vidljivo i u okviru pitanja P9. Zaseban utjecaj spola nije statistički značajan ( $F(1,165)=0,774, p=0,380$ ). Na slici 6 se te razlike mogu jasnije vidjeti – nema značajnih razlika u razini organizacijske odanosti između muškaraca i žena, ali ima između prve tri u odnosu na zadnju dobnu skupinu.



**Slika 6: Razlike u razini organizacijske odanosti dobnih skupina muškaraca i žena**

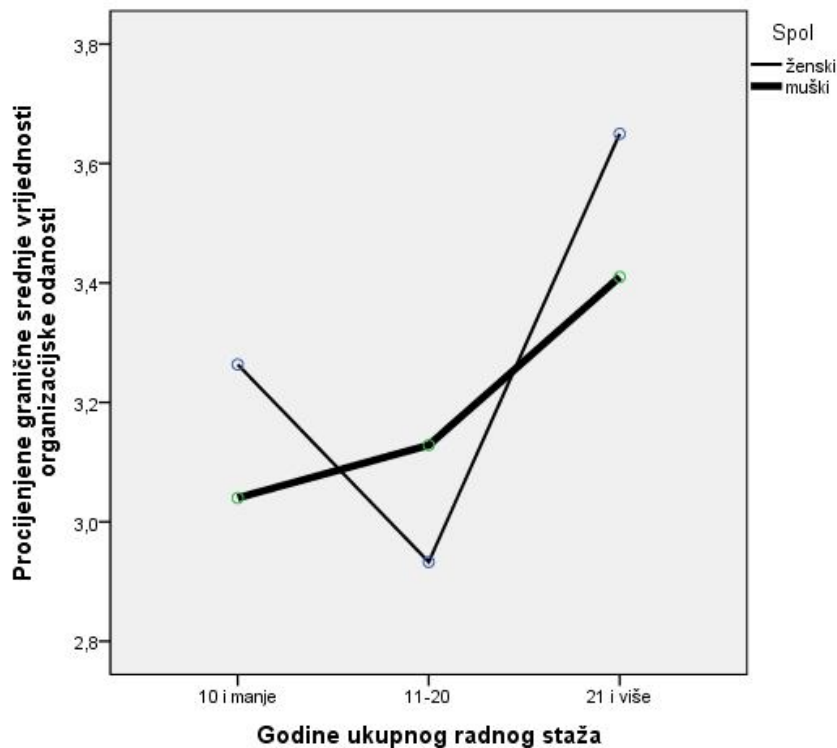
**P15:** *Razlikuju li se muškarci različitih grupa radnog staža (grupa 1: 10 i manje godina ukupnog radnog staža, grupa 2: između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža i grupa 3: 21 i više godina ukupnog radnog staža) po razini zadovoljstva poslom od žena podijeljenih u iste grupe radnog staža?*

Dvofaktorskom analizom varijance različitih grupa je istražen utjecaj spola i ukupnog radnog staža na prosječnu ocjenu odanosti organizaciji. Utjecaj interakcije između spola i grupa ukupnog radnog staža nije bio statistički značajan:  $F(2,167)=0,142, p=0,868$ . Nije utvrđen statistički značajan zaseban utjecaj ukupnog radnog staža ( $F(2,167)=2,207, p=0,113$ ) kao ni zaseban utjecaj spola ( $F(1,167)=0,213, p=0,645$ ).

**P16:** *Razlikuju li se muškarci različitih grupa radnog staža (grupa 1: 10 i manje godina ukupnog radnog staža, grupa 2: između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža i grupa 3: 21 i*

više godina ukupnog radnog staža) po razini **organizacijske odanosti** od žena podijeljenih u iste grupe radnog staža?

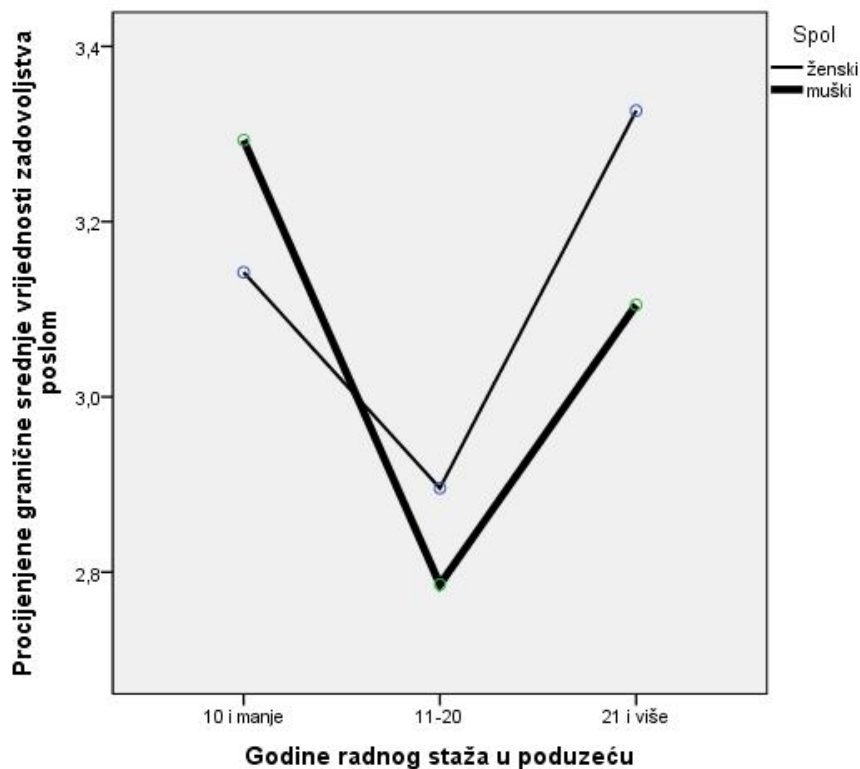
Dvofaktorskom analizom varijance istražen je utjecaj spola i ukupnog radnog staža na prosječnu ocjenu odanosti organizaciji. Utjecaj interakcije između spola i grupa ukupnog radnog staža nije bio statistički značajan:  $F(2,167)=1,52$ ,  $p=0,222$ . Međutim, utvrđen je statistički značajan zaseban utjecaj ukupnog radnog staža ( $F(2,167)=6,712$ ,  $p=0,002$ ), pri čemu je utjecaj umjeren: parcijalni eta kvadrat=0,074). Razlikuju se srednje ocjene **grupe 1** ( $M=3,19$ ,  $SD=0,763$ ) i **grupe 2** ( $M=2,99$ ,  $SD=0,669$ ) od **grupe 3** ( $M=3,60$ ,  $SD=0,666$ ). Zaseban utjecaj spola nije statistički značajan ( $F(1,167)=0,557$ ,  $p=0,456$ ). Rezultati su vidljivi i na slici 7.



**Slika 7: Razlike u razini organizacijske odanosti grupa radnog staža muškaraca i žena**

**P17:** Razlikuju li se muškarci različitih grupa radnog staža u sadašnjem poduzeću (**grupa 1:** 10 i manje godina ukupnog radnog staža, **grupa 2:** između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža i **grupa 3:** 21 i više godina ukupnog radnog staža) po razini **zadovoljstva poslom** od žena podijeljenih u iste grupe radnog staža u sadašnjem poduzeću?

Dvofaktorskom analizom varijance različitih grupa je istražen utjecaj spola i radnog staža u sadašnjem poduzeću na prosječnu ocjenu zadovoljstva poslom. Utjecaj interakcije između spola i grupa radnog staža u sadašnjem poduzeću nije statistički značajan:  $F(2,167)=0,932$ ,  $p=0,399$ . Utvrđen je statistički značajan zaseban utjecaj radnog staža u sadašnjem poduzeću ( $F(2,167)=4,981$ ,  $p=0,008$ ), pri čemu je utjecaj umjeren: parcijalni eta kvadrat=0,056). Razlikuju se srednje ocjene **grupe 1** ( $M=3,19$ ,  $SD=0,626$ ) od **grupe 2** ( $M=2,86$ ,  $SD=0,725$ ). Grupa 2 se statistički značajno razlikuje i od **grupe 3** ( $M=3,29$ ,  $SD=0,579$ ). Nalazi su vidljivi i sa slike 8 – nema statistički značajnih razlika između muškaraca i žena, ali se razlikuju ocjene zadovoljstva poslom ovisno o grupi radnog staža u sadašnjem poduzeću (grupa 2 iskazuje najnižu razinu zadovoljstva poslom).

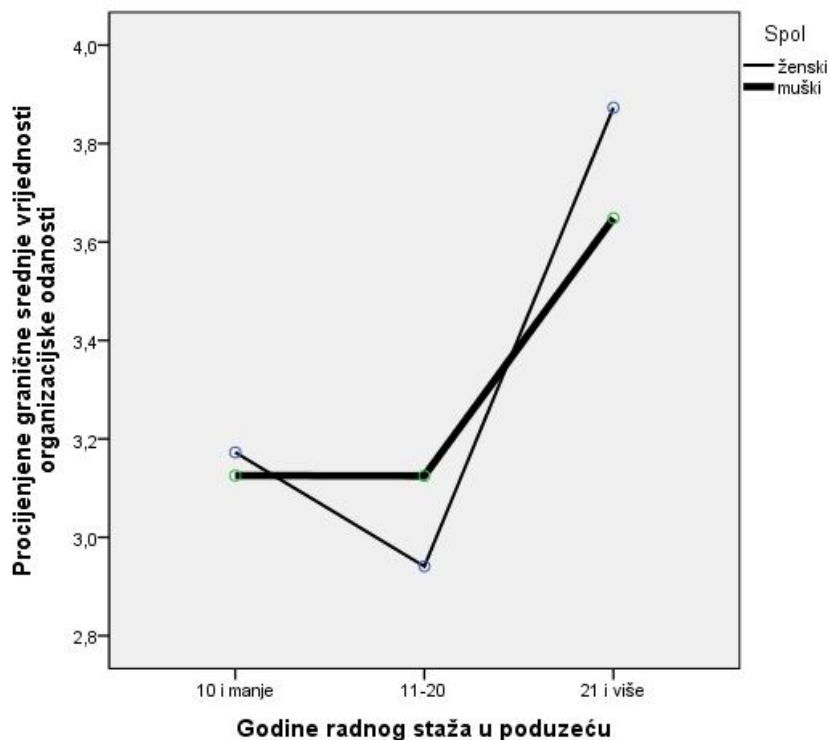


**Slika 8: Razlike u razini zadovoljstva poslom između grupa radnog staža u poduzeću muškaraca i žena**

**P18:** Razlikuju li muškarci različitih grupa radnog staža u sadašnjem poduzeću (**grupa 1:** 10 i manje godina ukupnog radnog staža, **grupa 2:** između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža i

**grupa 3:** 21 i više godina ukupnog radnog staža) *po razini organizacijske odanosti od žena podijeljenih u iste grupe radnog staža u sadašnjem poduzeću?*

Dvofaktorskom analizom varijance različitih grupa istražen je utjecaj spola i radnog staža u sadašnjem poduzeću na prosječnu ocjenu odanosti organizaciji. Utjecaj interakcije između spola i grupa radnog staža u sadašnjem poduzeću nije statistički značajan:  $F(2, 167)=0,634, p=0,737$ , ali je utvrđen statistički značajan zaseban utjecaj radnog staža u sadašnjem poduzeću ( $F(2, 167)=8,670, p=0,000$ ), pri čemu je utjecaj značajan: parcijalni eta kvadrat=0,094). Statistički značajno se razlikuju srednje ocjene **grupe 1** ( $M=3,16, SD=0,692$ ) i **grupe 2** ( $M=3,01, SD=0,761$ ) od **grupe 3** ( $M=3,84, SD=0,479$ ). Zaseban utjecaj spola nije statistički značajan ( $F(1, 167)=0,050, p=0,824$ ). Ti su nalazi vidljivi i na slici 9 – dakle, muškarci i žene ne pokazuju značajne razlike organizacijske odanosti, ali je organizacijska odanost različita ovisno o stažu (zadnja grupa radnog staža iskazuje najvišu odanost).



**Slika 9: Razlike u razini organizacijske odanosti između grupa radnog staža u poduzeću muškaraca i žena**

Obzirom da jednofaktorskom analizom varijance nije utvrđen značajan utjecaj razine obrazovanja ni radnog mjesta na zadovoljstvom poslom kao ni na organizacijsku odanost, nije rađena ni dvofaktorska analiza varijance za te parametre.

#### **4.4.4 Međuodnos zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti**

Primarni cilj ovog istraživanja jest dokazati da su stil vodstva nadređene osobe i zadovoljstvo poslom kao i stil vodstva i organizacijska odanost u međudjelovanju, tj. da je stil vodstva nezavisna varijabla koja utječe na zadovoljstvom zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. Međutim, može se postaviti i dodatno pitanje – jesu li zadovoljstvo poslom i organizacijska odanost u međusobnoj interakciji? Zbog toga je postavljena i posljednja skupina dodatnih istraživačkih pitanja:

**P19:** *Iskazuju li zaposlenici koji pokazuju veće zadovoljstvo poslom i višu razinu organizacijske odanosti?*

Korelacijskom analizom je ovo pitanje potvrđeno što je prikazano u tablici 25, a postavljena su i dodatna pitanja vezana uz utjecaj zadovoljstva poslom na pojedinu komponentu organizacijske odanosti:

**P19a:** *Iskazuju li zaposlenici koji izražavaju veće zadovoljstvo poslom i višu razinu **afektivne** organizacijske odanosti?*

**P19b:** *Iskazuju li zaposlenici koji pokazuju veće zadovoljstvo poslom i višu razinu **instrumentalne** organizacijske odanosti?*

**P19c:** *Iskazuju li zaposlenici koji izražavaju veće zadovoljstvo poslom i višu razinu **normativne** organizacijske odanosti?*

Rezultati odnosno odgovori na ova pitanja vidljivi su u tablici 25. Korelacijskom je analizom dokazano da postoji jaka i pozitivna korelacija između ukupnog zadovoljstva poslom i ukupne organizacijske odanosti, kao i da je korelacija jaka i pozitivna za afektivnu i normativnu odanost zasebno. Korelacija između zadovoljstva poslom i instrumentalne organizacijske odanosti je umjerena.

**Tablica 25: Rezultati korelacijske analize zadovoljstva poslom sa organizacijskom odanosti i komponentama organizacijske odanosti**

<b>Pitanje</b>	<b>Statističke veličine</b>	<b>Rezultati</b>
<b>P19</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,549** 0,000 173
<b>P19a</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,529** 0,000 173
<b>P19b</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,339** 0,000 173
<b>P19c</b>	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,541** 0,000 173

\*\* korelacija je značajna na razini signifikantnosti 0,01 (dvosmjerni test)

U sljedećem je poglavlju dan komentar svih dobivenih rezultata istraživanja.



## 5. Rasprava o rezultatima istraživanja

U prethodnom poglavlju detaljno su izneseni svi nalazi istraživanja koji su potvrdili dvije osnovne pretpostavke istraživanja: stil vodstva koji je ocijenjen višim ocjenama (što znači da su u većoj mjeri prisutne značajke transformacijskog vodstva) rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika kao i većom odanošću organizaciji. Korelacija između stila vodstva i zadovoljstva poslom ( $r=0,617$ ) je, doduše, nešto veća od korelacije stila vodstva s organizacijskom odanošću ( $r=0,502$ ) no obje se mogu okarakterizirati kao značajne i vrlo jake. Osim toga, dokazana je i korelacija između zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti.

Izneseni rezultati imaju snažne implikacije za menadžere: njihov stil vodstva i ophođenja sa podređenima i suradnicima direktno utječe na zadovoljstvo istih i njihovu želju da ostanu u organizaciji. Ovime je dokazan značaj upravljanja ljudskom komponentom organizacije te je poruka svim menadžerima da nije dovoljno biti ekspert u nekom području ako žele imati zadovoljne i odane zaposlenike. Menadžer, prije svega, mora biti izuzetno vješt u međuljudskim odnosima i motiviranju svojih suradnika.

Ono što se glede ocjene stila vodstva nadređenih temeljem deskriptivne statistike može zaključiti jest da ispitanici procjenjuju da su im postavljena visoka očekivanja o radnom učinku, ali njihovi nadređeni nisu previše skloni iskazivanju pohvala kao obliku nagrađivanja kao ni pružanju individualne podrške. Na tim dvjema komponentama stila vodstva bi menadžeri trebali najviše poraditi – pohvaliti zaposlenike kad dobro obave posao i u ophođenju s njima uzimati u obzir njihove osobne potrebe i osjećaje. U pregledu literature bilo je objašnjeno da su nagrađivanje i kažnjavanje odlike transakcijskog vodstva dok se transformacijsko vodstvo usmjerava na individualiziranu podršku, intelektualnu stimulaciju, inspiriranje i motivaciju. Obzirom da su prosječne ocjene za nagrađivanje i individualnu podršku najniže u odnosu na ostale ispitivane komponente vodstva, moglo bi se zaključiti da ocjenjivani menadžeri ne samo da nisu transformacijski, već su i vrlo loši transakcijski vođe.

Rezultati izneseni u poglavlju 4.2 pokazuju da su potvrđene sve hipoteze usmjerene na korelaciju stila vodstva i pojedinih komponenti *zadovoljstva poslom* (H1a-H1e) čime je dokazana neosporna važnost vodstva u izgradnji zadovoljstva zaposlenika. Istaknula bih komponentu zadovoljstva rukovoditeljima (H1b) gdje je korelacija sa stilom vodstva najveća (0,648) što je i logično – visoko ocijenjen stil vodstva nadređene osobe rezultira većim zadovoljstvom tom nadređenom osobom.

Iz deskriptivne statistike vezane uz zadovoljstvo poslom proizlazi da ispitanici iskazuju najviše zadovoljstvo suradnicima dok je najniže zadovoljstvo plaćom u odnosu na preostale komponente zadovoljstva. To je poruka menadžerima da u cilju povećanja zadovoljstva svojih zaposlenika mogu krenuti od povećanja plaće.

Kad se promatra utjecaj vodstva na *organizacijsku odanost*, općenit je zaključak da je korelacija niža nego za stil vodstva i zadovoljstvom poslom, ali obzirom da je dokazana i korelacija između zadovoljstva poslom i odanosti, može se reći da menadžeri mogu posredno kroz zadovoljstvo svojih zaposlenika poslom izgraditi i odanost organizaciji. Analizom pojedinih komponenti organizacijske odanosti utvrđena je najviša korelacija stila vodstva sa normativnom odanosti (tablica 24). Iz toga se može zaključiti da transformacijski vođa može najviše djelovati na tu komponentu koja označava osjećaj obveze ostanka u poduzeću svojih zaposlenika.

Iz deskriptivne statistike za komponente organizacijske odanosti proizlazi da je najniža normativna odanost. Dakle, ispitanici su u najmanjoj mjeri odani zbog osjećaja obveze, a više je izražena odanost zbog želje ili potrebe za ostankom u poduzeću u kojem trenutno rade. Ako povežemo činjenicu da transformacijski vođa u najvećoj mjeri može utjecati na osjećaj obveze ostanka u poduzeću (tj. normativnu odanost) sa dobivenim rezultatom da ispitanici iskazuju najnižu razinu upravo normativne odanosti možemo ponovo zaključiti da su ocjenjivani menadžeri transakcijski više nego transformacijski.

Analiza utjecaja spola na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost nije pokazala da postoje razlike u razini zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji između muškaraca i žena. Razlog tome može biti taj što pretežiti dio uzorka istraživanja čine žene (126 od 173, tj. 72,83%). Analiza također nije pokazala da postoje razlike zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti kod ispitanika različitih razina obrazovanja i radnih mjesta u organizaciji. Potencijalno objašnjenje jest činjenica da pretežiti dio uzorka čine ispitanici sa srednjom stručnom spremom ili niže od toga kao i da se gotovo svi ispitanici nalaze na operativnoj i administrativnoj razini u hijerarhijskoj strukturi organizacije (samo 14 ispitanika je na menadžerskim pozicijama).

Zanimljiv je nalaz istraživanja da nema statistički značajnih razlika glede zadovoljstva poslom između definiranih dobnih skupina, ali postoji razlika po pitanju organizacijske odanosti. Odanost s godinama života gotovo eksponencijalno raste (slika 3). Takav rezultat je i razumljiv – stariji zaposlenici najčešće ne razmišljaju o odlasku iz sadašnjeg poduzeća iako možda i nisu zadovoljni na trenutnom radnom mjestu.

Rezultati istraživanja pokazali su da između definiranih grupa ukupnog radnog staža i radnog staža u postojećoj organizaciji postoji sličnost glede zadovoljstva poslom i razini organizacijske odanosti. Najniže ocjene i zadovoljstva i odanosti dala je grupa 2. Najviše zadovoljstvo poslom iskazuje grupa 1 **ukupnog radnog staža**, a najvišu organizacijsku odanost iskazuje grupa 3 **ukupnog radnog staža**. Kad se promatraju grupe **radnog staža u sadašnjem poduzeću**, može se vidjeti da su najzadovoljniji i najodaniji zaposlenici grupe 3 odnosno oni sa 21 i više godina staža u poduzeću.

Dvofaktorskom analizom varijance nisu dobiveni značajniji rezultati osim što su samo potvrđeni nalazi jednofaktorske analize varijance. Razlog je taj što se dvofaktorskom analizom htio ispitati kombinirani utjecaj spola i drugog demografskog podatka na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost no kako t-testovima nisu utvrđene razlike između muškaraca i žena razumljivo je da ni dvofaktorska analiza varijance nije dala značajne rezultate. Nalazi bi možda bili drugačiji da je u uzorku ujednačen broj muškaraca i žena.

Kod interpretacije ovih rezultata treba napomenuti da provedeno istraživanje ima nekoliko osnovnih ograničenja. Prvi potencijalni nedostatak jest činjenica da nije korišten *Multifactor Leadership Questionnaire* kao najpoznatiji instrument za ispitivanje transformacijskog vodstva. Taj je instrument, naime, u Hrvatskoj komercijaliziran pa smo se odlučili na već objašnjen instrument koji je besplatno dostupan, a ima vrlo dobre reference jer su ga koristili i mnogi drugi autori.

Neuravnotežen broj muških i ženskih sudionika istraživanja također utječe na manju reprezentativnost podataka kao i činjenica da su gotovo svi ispitanici na izvršnoj ili administrativnoj razini u organizaciji. Istraživanje bi bilo dobro provesti i na menadžerskim pozicijama, a za buduća istraživanja svakako uključiti i veći broj muških ispitanika.

## 6. Zaključak

U ovome je radu izložena tematika transformacijskog i transakcijskog stila vodstva, zadovoljstva zaposlenika poslom i organizacijske odanosti. Pregled dostupne literature bio je temelj za odabir instrumenata istraživanja i postavljanje hipoteza. Povezivanjem niza istraživanja postavljene su dvije osnovne pretpostavke istraživanja. Prva se pretpostavka odnosila na utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo poslom, a druga na utjecaj stila vodstva na organizacijsku odanost. Dosad provedena istraživanja slične tematike ukazivala su na činjenicu da transformacijski stil vodstva pokazuje superiornije rezultate nego transakcijsko vodstvo, a ti se bolji rezultati ogledaju kroz veće zadovoljstvo zaposlenika koji su svoje nadređene ocijenili kao transformacijske. To je dokazano i ovim empirijskim istraživanjem.

Osim istraživanja utjecaja stila vodstva na ukupno zadovoljstvo poslom, u ovom je istraživanju napravljen i korak dalje – istražen je utjecaj stila vodstva na svaku od pet komponenti zadovoljstva poslom. Pritom su potvrđene sve postavljene podhipoteze čime je dokazan utjecaj stila vodstva na svaku komponentu zadovoljstva poslom zasebno. Posebice se ističe korelacija stila vodstva sa zadovoljstvom rukovoditeljima što znači da će zaposlenici iskazivati veće zadovoljstvo rukovoditeljima ako rukovoditelji prakticiraju transformacijski stil vodstva.

Empirijski je potvrđena i druga pretpostavka istraživanja čime je dokazano da transformacijski vođe imaju odanije zaposlenike. Temeljem korelacijske analize stila vodstva sa komponentama organizacijske odanosti dokazano je kao i za zadovoljstvo poslom da stil vodstva utječe na svaku od tri komponente organizacijske odanosti zasebno. Najviša je korelacija dobivena za komponentu normativne odanosti što ima važne implikacije za menadžere jer sugerira da će se zaposlenici osjećati obveznima ostati raditi u poduzeću ako menadžer prakticira transformacijsko vodstvo.

Osim temeljenih istraživačkih hipoteza, važni su rezultati dobiveni kroz dodatna istraživačka pitanja. Već se kroz pregled literature dalo naslutiti da su najodaniji zaposlenici starije životne dobi što je ovim istraživanjem i empirijski potvrđeno – ispitanici koji imaju 50 i više godina života pokazali su najvišu razinu organizacijske odanosti. Također, najodaniji su zaposlenici koji imaju 21 i više godina ukupnog radnog staža ili radnog staža u sadašnjem poduzeću. Zanimljivo je da najnižu razinu kako zadovoljstva poslom tako i organizacijske odanosti iskazuju zaposlenici koji imaju između 11 i 20 godina ukupnog radnog staža i radnog staža u sadašnjoj organizaciji. Taj se nalaz može objasniti činjenicom da se radi o ljudima srednje

životne dobi koji još uvijek razmišljaju o odlasku iz trenutnog poduzeća ne bi li bolju budućnost potražili u nekom drugom poduzeću jer na trenutnom radnom mjestu nisu zadovoljni.

Vrlo važan rezultat ovog istraživanja je i utvrđena vrlo značajna korelacija između zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti što implicira da zadovoljstvo poslom može rezultirati povećanjem odanosti organizaciji. To je poruka menadžerima da će transformacijskim stilom vodstva direktno utjecati na veću odanost svojih zaposlenika, ali i da odanost mogu izgraditi i indirektno kroz zadovoljstvo poslom.

Temeljem rezultata i zaključaka ovog istraživanja, preporuka je svim vođama da sami sebe procijene temeljem nekog od upitnika za tu namjenu kao i da vrednovanje provedu njihovi suradnici te sukladno rezultatima porade na svom stilu vodstva nastojeći ga približiti transformacijskom. Dokazano je da plaća nije jedini motivator kao što je uvriježeno mišljenje te je upravo u toj činjenici prilika za sve menadžere da pokažu svoje liderske sposobnosti. Ovo je istraživanje pokazalo da su zaposlenici najmanje zadovoljni plaćom, ali već i pohvala za dobro obavljen posao i dodjeljivanje zadataka primjerenih sposobnostima i afinitetima pojedinca može biti idealan početak obostrane transformacije.

## Sažetak

Autor: **Ivana Pomper**

Naslov rada: **Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji**

Vodstvo kao jedina prava menadžerska funkcija zaokuplja znanstvenike već dugi niz godina. U fokusu istraživanja vodstva jest kako vođa na svoje suradnike može prenijeti viziju i motivirati ih da zajednički djeluju da bi ostvarili zacrtane ciljeve. Među suvremenim oblicima vodstva nalazi se i transformacijsko vodstvo kojemu je posvećen ovaj rad. S obzirom na to da vodstvo nema smisla ako vođa nema sljedbenike, cilj ovog istraživanja bio je utvrditi na koji način transformacijsko vodstvo djeluje na zadovoljstvo zaposlenika i na njihovu odanost poduzeću u kojem rade. Istraživanjem literature nije pronađeno slično istraživanje provedeno u Hrvatskoj zbog čega je u radu korištena pretežito strana literatura temeljem koje su postavljene dvije osnovne hipoteze istraživanja s pripadajućim podhipotezama koje se odnose na komponente ključnih istraživačkih varijabli. Istraživanje je provedeno u sedam poduzeća iz Varaždinske i Zagrebačke županije pri čemu su prikupljena 173 ispravno popunjena upitnika. Nakon provedene statističke analize postavljene hipoteze su potvrđene. Stoga je zaključak ovog istraživanja da transformacijsko vodstvo povećava zadovoljstvo zaposlenika kao i njihovu odanost organizaciji što osim znanstvenog značaja ima i snažne implikacije za suvremenu menadžersku praksu.

**Ključne riječi:** stilovi vodstva, transformacijsko vodstvo, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji

## Summary

Author: **Ivana Pomper**

Title: **The impact of transformational leadership on employees' job satisfaction and their organizational commitment**

Leadership, as the only true managerial function, preoccupies scientists for many years. The focus of leadership research is how leaders can transfer the vision to co-workers and motivate them to work together in order to achieve defined goals. Among the contemporary forms of leadership, there is a transformational leadership to which this work is committed. Considering that leadership does not make sense if the leader does not have followers, the aim of this study was to determine the way transformational leadership impacts employees' job satisfaction and their commitment to the company in which they work. Literature review has shown that similar research has not been conducted in Croatia yet, which is why in this paper mainly foreign literature was used. This foreign literature served to pose two basic hypotheses with related sub-hypothesis which consider components of main research variables. The survey was conducted in seven companies from Varazdin and Zagreb County. 173 correctly filled questionnaires were collected. After statistical analysis, hypotheses were confirmed. Therefore, the conclusion of this study is that transformational leadership increases employees' satisfaction and their organizational commitment which, besides scientific meaning, has also strong implications on modern managerial praxis.

**Keywords:** leadership styles, transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment

## **Zahvale**

Najveću zahvalu upućujem mentoru dr. sc. Ivanu Malbašiću za svesrdnu pomoć oko pisanja ovog rada i osmišljavanja istraživanja. Hvala na potpori, izuzetno korisnim savjetima i sugestijama te utrošenom vremenu na konzultacijama.

Hvala poduzećima koja su mi dozvolila provedbu istraživanja, a zahvalu upućujem i obitelji i prijateljima na poticaju, potpori i strpljenju.



## Literatura

1. Avolio, B.J, Bass, B.M. (2002.) *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
2. Avolio, B.J., Bass, B.M. (2010.) *Višefaktorski upitnik rukovođenja*, Naklada Slap
3. Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P.: *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*, Journal of Organizational Behavior, 2004, Vol. 25, str. 951-968
4. Bakan, I., Buyukbese, T.: *The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study*, International Journal of Business and Social Science, July 2013., Vol. 4, No. 7, str. 18-25
5. Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K.: *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*, Journal of Applied Psychology, 1996., Vol. 81, No. 6, str. 827-832
6. Bass: *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, 1990., Vol 18, No. 3, str. 19-31
7. Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006.) *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
8. Bateman, T.S., Organ, D.W.: *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee „Citizenship“*, Academy os Management Journal, 1983., Vol. 26, No. 4, str. 587-595
9. Bellou, V.: *Organizational Culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age*, Career Development International, 2010., Vol. 15, No. 1, str. 4-19
10. Buitendach, J.H., De Witte, H.: *Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal*, South African Journal of Business Management, 2005., Vol. 36, No. 2, str. 27-37
11. Burke, R.R.: *Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men: advantage men?*, Women in Management Review, 2002., Vol. 17, No. 5/6, str. 228-236
12. Cardona, P., Rey, C. (2009.) *Upravljanje pomoću misija*, Zagreb: MATE d.o.o.
13. Clark, A., Oswald, A., Warr, P. : *Is job satisfaction U-Shaped in age?*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1996., Vol. 69, str. 57-81

14. Connel, P.W.: *Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), and OCB: The Role of Motives*, University of South Florida, Scholar Commons, 2005.
15. Doucet, O., Poitras, J., Chenevert, D.: *The impacts of leadership on workplace conflicts*, International Journal of Conflict Management, 2009., Vol. 20, No. 4, str. 340-354
16. Faragher, E.B, Cass, M., Cooper, C.L: *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis*, Occupational & Environmental Medicine, 2005., Vol. 62, str. 105-112
17. Gill, H., Ahmed, I., Rizwan M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S., Bashir, A., Tanveer, M.A.: *The Antecedents of Turnover Intention: A Comprehensive Model to Predict the Turnover intentions*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2013., Vol. 3, No. 12, str. 392-402
18. Gutierrez, A.P., Candela, L.L., Carver, L.: *The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty*, Journal of Advanced Nursing, 2012., Vol. 68, str. 1601-1614
19. Halldorsson, F. (2008.) *Leadership Style, Employee Job Performance, and Organizational Outcomes*, ProQuest Information and Learning Company Howell J.M.
20. Avolio, B.J.: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*, Journal of Applied Psychology, 1993., Vol. 78, No. 6, str. 891-902
21. Jandaghi, G., Matin, H.Z., Farjami, A.: *Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies*, The Journal of International Social Research, 2009., Vol. 2, No. 6, str. 356-372
22. Judge, T.A., Bono, J.E.: *Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership*, Journal of Applied Psychology, 2000., Vol. 85, No. 5, str. 751-765
23. Judge, T.A., Bono, J.E., Thoersen, C.J., Patton, G.K.: *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, 2001., Vol. 127, No. 3, str. 376-407
24. Judge, T.A., Piccolo, R.F, Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., Rich, B.L.: *The Relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*, Journal of Vocational Behavior, 2010., Vol. 77, str. 157–167
25. Kallas, E., Motsmees, P., Reino, A.: *Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation*, Review of International Comparative Management, October, 2010., Vol. 11, Issue 4, str. 708 – 718

26. Kissi, J., Dainty, A.R.J., Tulli, M.M.: *Examining the role of transformational leadership of portfolio manager in project performance*, International Journal of Project Management, 2013., Vol. 31, No.4, str. 485-497
27. Krishan, V.R.: *Transformational Leadership and Value system congruence*, International Journal of Value-Based Management, 2002., Vol. 15, str. 19–33
28. Lyon, J.S.: *Does distant leadership make difference? Exploring the effects of leadership and substitutes for leadership on virtual worker performance and satisfaction*, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, 2003.
29. Mašlić, Seršić, D.: *Što je odanost i kako ju možemo mjeriti?*, Suvremena psihologija, 2000., Vol. 3, No. 1-2, str. 79-98
30. Mathieu, J.E., Zajac, D.M.: *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, 1990., Vol. 108, No. 2, 171-194
31. Meyer, J.P., Allen, N.J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1991., Vol. 1, No. 1, str. 61-89
32. Meyer, J.P., Allen, N.J.: *Testing the „Side-Bet Theory“ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69, No. 3, str. 372-378
33. Mohammad, J., Habib, F.Q., Alias, M.A.: *Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions*, Asian Academy of Management Journal, July 2011., Vol. 16, No. 2, str. 149–165
34. Mudor, H., Tooksoon, P.: *Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover*, Journal of Economics and Behavioral Studies, February 2011., Vol. 2, No. 2, str. 41-49
35. Mowday, R.T., Steers, R.M.: *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, 1979., Vol. 14, str. 224-247
36. Northouse, P.G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*, Zagreb: Mate
37. O'Reilly, C., Chatman, J.: *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, 1986., Vol 71., No. 3, str. 492-499
38. Pallant, J. (2007.): *SPSS Survival Manual*, Open University Press, McGraw-Hill Education, Berkshire
39. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R.: *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' trust in Leader, Satisfaction, and*

- Organizational Citizenship Behaviors*, Leadership Quarterly, 1990., No. 1, Vol. 2, str. 107-142
40. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V.: *Organizational Commitment, job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, 1974., No. 5, str. 603-609
41. Rafferty, A.E., Griffin, M.A.: *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*, The Leadership Quarterly, 2004., Vol. 16, str. 329-354
42. Raza, T.: *Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles*, November 2011, dostupno na <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> (15.12.2014.)
43. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009.) *Organizacijsko ponašanje* (12. izdanje), Zagreb: MATE d.o.o.
44. Scandura, T.A., Lankau, M.J.: *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, 1997., Vol. 18, str. 377-391
45. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
46. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
47. Spreitzer, G., Xin, K., Hopkins Perttula, K.: *A cultural analysis of the effectiveness of transformational leadership*, Center for Effective Organizations – Marshall School of Business, University of California – Los Angeles, January 2001.
48. Steers, R.M.: *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, Administrative science quarterly, 1977., Vol. 22, str. 46-56
49. Tett, R.P., Meyer J.P.: *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Attention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings*, Personnel Psychology, 1993., Vol. 46, str. 259-293
50. Tsai, C.-T. (S.), Su, C.-S.: *Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants*, African Journal of Business Management, 2011., Vol. 5, No. 5, str. 1915-1926
51. Turker, D.: *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*, Journal of Business Ethics, 2009., Vol. 89, str. 189-204
52. Vidić, T.: *Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi*, Napredak, siječanj 2009., Vol. 150, No. 1, str. 7-20

53. Williams, L.J., Anderson, S.E.: *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*, Journal of Management, 1991., Vol. 17, No. 3, str. 601-617
54. Williams, L.J., Hazer, J.T.: *Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods*, Journal of Applied Psychology, 1986., Vol. 71, No. 2, str. 219-231
55. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada Slap

## Popis tablica

Tablica 1: Ispitanici po dobnim skupinama .....	16
Tablica 2: Ispitanici po godinama ukupnog radnog staža .....	16
Tablica 3: Ispitanici po godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću .....	17
Tablica 4: Ispitanici prema razini obrazovanja .....	17
Tablica 5: Deskriptivna statistika za artikuliranje vizije kao komponente stila vodstva.....	19
Tablica 6: Deskriptivna statistika za pružanje prikladnog uzora kao komponente stila vodstva .....	19
Tablica 7: Deskriptivna statistika za poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva kao komponente stila vodstva.....	20
Tablica 8: Deskriptivna statistika za visoka očekivanja o radnom učinku kao komponente stila vodstva.....	20
Tablica 9: Deskriptivna statistika za individualnu podršku kao komponentu stila vodstva.....	21
Tablica 10: Deskriptivna statistika za intelektualnu stimulaciju kao komponentu stila vodstva .....	21
Tablica 11: Deskriptivna statistika za potencijalne nagrade kao komponente stila vodstva....	22
Tablica 12: Deskriptivna statistika za komponente stila vodstva .....	22
Tablica 13: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo suradnicima kao komponente zadovoljstva poslom.....	23
Tablica 14: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo rukovoditeljima kao komponente zadovoljstva poslom .....	23
Tablica 15: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo samim poslom kao komponente zadovoljstva poslom .....	24
Tablica 16: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo plaćom kao komponente zadovoljstva poslom.....	24
Tablica 17: Deskriptivna statistika za zadovoljstvo napredovanjima kao komponentu zadovoljstva poslom .....	25
Tablica 18: Deskriptivna statistika za komponente zadovoljstva poslom.....	25
Tablica 19: Deskriptivna statistika za afektivnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti.....	26
Tablica 20: Deskriptivna statistika za instrumentalnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti.....	26

Tablica 21: Deskriptivna statistika za normativnu odanost kao komponentu organizacijske odanosti.....	27
Tablica 22: Deskriptivna statistika za komponente organizacijske odanosti .....	28
Tablica 23: Rezultati korelacijske analize stila vodstva sa zadovoljstvom poslom i komponentama zadovoljstva poslom .....	29
Tablica 24: Rezultati korelacijske analize stila vodstva sa organizacijskom odanosti i komponentama organizacijske odanosti.....	31
Tablica 25: Rezultati korelacijske analize zadovoljstva poslom sa organizacijskom odanosti i komponentama organizacijske odanosti.....	45

## Popis slika

Slika 1: Razlike u prosječnim ocjenama zadovoljstva poslom za tri definirane grupe godina radnog staža.....	33
Slika 2: Razlike u razini zadovoljstva poslom između ispitanika podijeljenih u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću.....	34
Slika 3: Razlike u razini organizacijske odanosti prema dobnim skupinama.....	36
Slika 4: Razlike u prosječnim ocjenama organizacijske odanosti za tri definirane grupe godina radnog staža.....	37
Slika 5: Razlike u razini organizacijske odanosti između ispitanika podijeljenih u tri grupe prema godinama radnog staža u sadašnjem poduzeću .....	38
Slika 6: Razlike u razini organizacijske odanosti dobnih skupina muškaraca i žena .....	40
Slika 7: Razlike u razini organizacijske odanosti grupa radnog staža muškaraca i žena .....	41
Slika 8: Razlike u razini zadovoljstva poslom između grupa radnog staža u poduzeću muškaraca i žena.....	42
Slika 9: Razlike u razini organizacijske odanosti između grupa radnog staža u poduzeću muškaraca i žena .....	43



## Prilog 1: Anketni upitnik

### Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost



**Poštovani/poštovana**, zahvaljujemo Vam što ste pristali sudjelovati u ovom istraživanju koje se provodi na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, s ciljem istraživanja utjecaja različitih stilova vodstva na zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost, kao dva važna stava u kontekstu organizacijskog ponašanja.

**NAPOMENA:** Anketni upitnik je anonimn te Vam jamčimo da se Vaši odgovori niti u jednom trenutku neće staviti na uvid Vašem poslodavcu (podaci o ispitaniku iz prvog dijela upitnika koristit će se isključivo za statističku obradu podataka). Stoga Vas molimo da nigdje u upitniku ne navodite svoje ime i/ili prezime, kao i da na svako pitanje odgovorite što je moguće preciznije.

#### A) OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU (služe samo za statističku obradu)

1. Broj navršenih godina života: \_\_\_\_\_
2. Spol: a) ženski  
b) muški
3. Ukupni radni staž (u godinama): \_\_\_\_\_
4. Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama): \_\_\_\_\_
5. Razina obrazovanja: a) osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)  
b) srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike  
c) srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)  
d) prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)  
e) fakultet (diplomski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij  
f) znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)
6. Vaš trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji:  
a) izvršni/operativni radnik  
b) stručni/administrativni radnik  
c) niži menadžment  
d) srednji menadžment  
e) vrhovni menadžment

## B) STIL VODSTVA

**UPUTE:** U nastavku su navedene tvrdnje koje se odnose na osobu koja Vam je neposredno nadređena. Molimo Vas da na ljestvici od sedam stupnjeva označite koliko se slažete sa svakom od dolje navedenih tvrdnji, i to tako da za svaku tvrdnju zaokružite samo jedan od navedenih stupnjeva (od 1 do 7), pri čemu stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5	6	7
Izrazito se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Više se ne slažem nego što se slažem	Niti se ne slažem, niti se slažem	Više se slažem nego što se ne slažem	Uglavnom se slažem	Izrazito se slažem

1.	Pokazuje nama zaposlenicima da od nas puno očekuje.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Uvijek mi daje pozitivne povratne informacije kad dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
3.	U svom djelovanju ne uzima u obzir moje osjećaje.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše poslovne jedinice.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Druge radije vodi svojim "djelima", nego samo "riječima".	1	2	3	4	5	6	7
6.	Daje mi posebno priznanje kad vrlo dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Pružajući mi dobar uzor koji mogu slijediti.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Inzistira isključivo na najboljem radnom učinku.	1	2	3	4	5	6	7
11.	U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Pohvaljuje me kad posao obavim bolje od prosjeka.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ne zadovoljava se time da bude drugi najbolji.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Osobno me pohvaljuje kad izvrsno obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Potiče suradnju između radnih grupa.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Najčešće ne priznaje moj dobar radni učinak.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	1	2	3	4	5	6	7
20.	U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Postavlja pitanja koja me primoravaju na razmišljanje.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	1	2	3	4	5	6	7
23.	Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Uvijek traži nove mogućnosti za poduzeće.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Pridobiva grupu da zajednički radi na istom cilju.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Vodi primjerom.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	1	2	3	4	5	6	7

**Molimo da još jednom provjerite da li ste procijenili svaku vrijednost iz prethodne tablice.**

## C) ZADOVOLJSTVO POSLOM

		STUPANJ				
		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
1.	U mom poduzeću postoje dobre mogućnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
2.	Moj nadređeni nije nagao.	1	2	3	4	5
3.	Posao mi pruža zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
4.	Nisam premalo plaćen/plaćena.	1	2	3	4	5
5.	Moji suradnici nisu glupi.	1	2	3	4	5
6.	Velike su šanse za unapređenja u mom poslu.	1	2	3	4	5
7.	Moj nadređeni je ljubazan.	1	2	3	4	5
8.	Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti.	1	2	3	4	5
9.	Moj dohodak nije manji nego što zaslužujem.	1	2	3	4	5
10.	Moji suradnici nisu tromi.	1	2	3	4	5
11.	Pogodnosti za napredovanje su prilično ograničene u mom poduzeću.	1	2	3	4	5
12.	Moj mi posao predstavlja izazov.	1	2	3	4	5
13.	Moja plaća nije loša.	1	2	3	4	5
14.	Moji suradnici nisu lijeni.	1	2	3	4	5
15.	U mom se poslu može napredovati.	1	2	3	4	5
16.	Moj nadređeni nije tvrdoglav.	1	2	3	4	5
17.	Dobro sam plaćen/plaćena.	1	2	3	4	5
18.	Moji su suradnici inteligentni.	1	2	3	4	5
19.	Napredovanja se u mom poslu temelje na sposobnostima.	1	2	3	4	5
20.	Nije teško udovoljiti mom nadređenom.	1	2	3	4	5
21.	Moj je posao dobar.	1	2	3	4	5
22.	Moja je zarada dostatna za normalne troškove.	1	2	3	4	5
23.	Moji suradnici nisu dosadni.	1	2	3	4	5
24.	Moj nadređeni je taktičan.	1	2	3	4	5
25.	Moj posao nije zamoran.	1	2	3	4	5

Molimo da još jednom provjerite da li ste procijenili svaku tvrdnju iz prethodne tablice.

## D) ODANOST ORGANIZACIJI

**UPUTE:** U nastavku su navedene tvrdnje koje se odnose na Vašu odanost poduzeću u kojem ste zaposleni. Molimo Vas da na ljestvici od pet stupnjeva označite koliko se slažete sa svakom od dolje navedenih tvrdnji, i to tako da za svaku tvrdnju zaokružite samo jedan od navedenih stupnjeva (od 1 do 5).

<p style="text-align: center;"><b>Prema Vašoj procjeni, u kojem su stupnju točne sljedeće tvrdnje?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>(Molimo Vas da svakako procijenite sve tvrdnje iz ove tablice.)</i></p>		STUPANJ				
		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
1.	Ovo poduzeće osobno mi puno znači.	1	2	3	4	5
2.	U ovom trenutku, ostanak u ovom poduzeću za mene je podjednako i nužnost i želja.	1	2	3	4	5
3.	Ne bih napustio baš sad ovo poduzeće jer imam osjećaj obveze prema ljudima u njemu.	1	2	3	4	5
4.	Puno toga dugujem ovom poduzeću.	1	2	3	4	5
5.	Jedan od glavnih razloga zbog kojih i dalje ostajem u ovom poduzeću leži u tome što bi odlazak zahtijevao značajnu osobnu žrtvu – u drugoj organizaciji ne bih imao sve beneficije koje imam tu.	1	2	3	4	5
6.	Probleme poduzeća u kojem radim osjećam kao svoje vlastite.	1	2	3	4	5
7.	Nemam snažan osjećaj pripadnosti poduzeću u kojem radim.	1	2	3	4	5
8.	Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ovog poduzeća bila bi nepostojanje realne alternative.	1	2	3	4	5
9.	U ovom trenutku bilo bi mi vrlo teško napustiti poduzeće u kojem radim, čak i kad bih to želio.	1	2	3	4	5
10.	Čak i kad bi to bila prednost za mene, osjećam da sada ne bi bilo u redu napustiti ovo poduzeće.	1	2	3	4	5
11.	Osjećao bih se krivim kad bih napustio ovo poduzeće.	1	2	3	4	5
12.	Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovom poduzeću.	1	2	3	4	5
13.	Nemam nikakav osjećaj obveze da ostanem kod sadašnjeg poslodavca.	1	2	3	4	5
14.	Previše toga bi se poremetilo u mom životu kada bih odlučio napustiti ovo poduzeće baš sada.	1	2	3	4	5
15.	Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao o odlasku iz ovog poduzeća.	1	2	3	4	5
16.	U mom se poduzeću ne osjećam kao "član obitelji".	1	2	3	4	5
17.	Ovo poduzeće zaslužuje moju lojalnost.	1	2	3	4	5
18.	Ne osjećam se "emocionalno vezanim" za ovo poduzeće.	1	2	3	4	5

**Najljepše Vam zahvaljujemo za Vašu suradnju u istraživanju!**