

# Transformacijsko rukovođenje i stavovi prema radu

---

**Blažinčić, Silvija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2011**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:592545>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-26**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek

Filozofski fakultet

Studij psihologije

**TRANSFORMACIJSKO RUKOVOĐENJE I STAVOVI  
PREMA RADU**

Diplomski rad

Silvija Blažinčić

Mentor: dr. sc. Zoran Sušanj, izv. prof.

Osijek, 2011.

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
Teorija cijelog raspona rukovođenja.....	1
Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ).....	5
Zadovoljstvo poslom.....	7
Zadovoljstvo poslom i stilovi rukovođenja .....	9
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....	11
METODA.....	12
Sudionici .....	12
Instrumenti .....	12
Postupak.....	14
REZULTATI .....	15
Deskriptivna statistika.....	15
Povezanost skala i subskala Višefaktorskog upitnika rukovođenja.....	16
Faktorska struktura Višefaktorskog upitnika rukovođenja.....	17
Povezanost procjena stila rukovođenja i zadovoljstvo poslom.....	20
Povezanost procjena stila rukovođenja i ishoda rukovođenja (MLQ).....	22
RASPRAVA.....	24
Unutarnja i vanjska valjanost Višefaktorskog upitnika rukovođenja.....	24
Praktične implikacije, nedostatci i prijedlozi za buduća istraživanja.....	28
ZAKLJUČAK.....	30

## LITERATURA

### **Transformacijsko rukovođenje i stavovi prema radu**

#### Sažetak:

Cilj ovog istraživanja bio je provjera unutarnje i vanjske valjanost hrvatskog prijevoda Višefaktorskog upitnika rukovođenja (Multifactor leadership questionnaire-MLQ; Avolio i Bass, 2010). U istraživanju je sudjelovalo 515 zaposlenika organizacija različitih djelatnosti. Sudionici su ispunili Višefaktorski upitnik rukovođenja i Upitnik zadovoljstva poslom (Job Descriptive Index, Gregson, 1990). Rezultati su ukazali na dva faktora rukovođenja, a ne tri kao što se očekivalo (Transformacijski, Transakcijski i Pasivno izbjegavajući). Prvi faktor je zasićen većinom čestica transformacijskog i transakcijskog rukovođenja, a drugi svim česticama pasivno izbjegavajućeg rukovođenja. Sukladno očekivanjima, pokazalo se da je transformacijsko rukovođenje najbolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja, zadovoljstva poslom i zadovoljstva nadređenima, a transakcijsko rukovođenje najbolji prediktor zadovoljstva plaćom. Suprotno očekivanjima, transformacijsko rukovođenje nije bilo najbolji prediktor zadovoljstva suradnicima već pasivno izbjegavajuće rukovođenje. U skladu sa početnim pretpostavkama, rezultati su pokazali da transformacijsko rukovođenje najbolje predviđa sva tri ishoda rukovođenja mjerena MLQ-om (Dodatni trud zaposlenih, Percepciju učinkovitosti rukovoditelja te Zadovoljstvo rukovoditeljem).

Ključne riječi: Teorija cijelog raspona rukovođenja, Višefaktorski upitnik rukovođenja, Zadovoljstvo poslom

### **Transformational leadership and work attitudes**

#### Summary:

The aim of this study was to examine internal and external validity of Croatian translation of Multifactor leadership questionnaire (MLQ; Avolio & Bass, 2010). Sample consisted of 515 subordinates working in occupationally different organizations. Participants completed Multifactor leadership questionnaire and Job Descriptive Index (Gregson, 1990). The results showed two factors of leadership (Developmental and Passive-avoidant), not three as expected (Transformational, Transactional and Passive-avoidant). First factor was saturated with most of the transformational and transactional items, and second with all passive avoidant items. As expected, results showed that transformational leadership is the best predictor of promotion satisfaction, job satisfaction and supervisor satisfaction, and transactional

leadership was the best predictor of pay satisfaction. Contrary to expectation, transformational leadership was not the best predictor of satisfaction with co-workers, but the passive avoidance management. In accordance with the initial assumptions, the results showed that transformational leadership is the best predictor of leadership outcomes measured by MLQ (The extra effort of employees, the perception of the manager's effectiveness and satisfaction with the leader).

Keywords: Full range leadership theory, Multifactor leadership questionnaire, Job satisfaction

## UVOD

Rukovođenje ljudima je najsloženija i jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, čija je svrha utjecanje na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju. Rukovođenje je umijeće utjecaja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije (Sikavica; prema Bahtijarević-Šiber, 2004). Kako se na tržištu rada u zadnjih nekoliko desetljeća događaju dramatične promjene došlo je do potrebe za istraživanjem novih pristupa rukovođenju ljudima. Brze promjene i globalizacija stavljaju naglasak na stalno razvijanje radne snage. Da bi pojedinac predano služio ostvarenju ciljeva svoje tvrtke, tvrtka treba voditi brigu o pojedincu, prepoznati i uvažavati njegovo dostojanstvo, omogućiti mu sigurnost, osobni rast i stručni razvitak. Kako i na koji način razvijati zaposlene temeljno je pitanje na koje trebaju znati odgovoriti rukovoditelji i menadžeri. Jedna od novijih teorija rukovođenja koja se bavi objašnjavanjem učinkovitih načina rukovođenja s obzirom na promjene u načinu poslovanja naziva se „teorija cijelog raspona rukovođenja“ (eng. „full-range leadership theory“) koju su predložili Avolio i Bass (1991). Model cijelog raspona rukovođenja razvijen je u svrhu proširivanja raspona stilova rukovođenja koji su do tada istraživani.

### *Teorija cijelog raspona rukovođenja*

Teorija cijelog raspona rukovođenja zasnovana je na radovima Burnsa (1978; prema Burke i Cooper, 2006) i Bassa (1985; prema Burke i Cooper, 2006). Burnsov pristup vodstvu bio je radikaln. Njegov pristup je filozofski, teoretski i analitički. Burns (1978, prema Fairholm, 2001) naglašava kako nisu sve razmjene među ljudima mehaničke, bezlične, kratkotrajne i prolazne. Ne baziraju se svi ljudski utjecaji na prisili i iskorištavanju. Najmoćniji utjecaji sastoje se od dubokih ljudskih veza u kojima se dvije ili više osoba angažiraju jedna oko drugih. Na moć gleda sofisticiranije i realističnije: moć proizlazi iz uzajamne persuzije, razmjene, uzdizanja i transformiranja vodstva. Burns (1978; prema Bass i Riggio, 2006) je među prvima konceptualizirao rukovođenje kao transakcijsko ili transformacijsko. Prema njemu, transakcijski vođe su oni koje vode preko socijalne razmjene. Transakcijski poslovni vođe nude financijske nagrade za produktivnost ili uskraćuju nagrade za nedostatak produktivnosti. Transformacijski

vođe, s druge strane, stimuliraju i inspiriraju sljedbenike da postižu iznimne rezultate, a isto tako da tijekom tog procesa razviju vlastiti kapacitet za vodstvo. U prilog ovom suvremenom načini vođenja idu istraživanja koja dosljedno pokazuju kako su ponašanja transformacijskog vođe pozitivno povezana sa efektivnošću sljedbenika i da vođe do većeg zadovoljstva među sljedbenicima nego ponašanja transakcijskih vođa (Avolio i Bass, 1991).

Bass (1985; prema Burke i Cooper, 2006), potaknut Burnsovim idejama, naglašava kako se postojeće teorije rukovođenja prvenstveno fokusiraju na sljedbenikove ciljeve i ulogu te način na koji vođe nagrađuju ili kažnjavaju sljedbenikovo ponašanje. Prema njemu, ovakav pristup rukovođenju objašnjava samo osnovne razmjene između rukovoditelja i sljedbenika. On stavlja naglasak na fleksibilno ponašanje rukovoditelja jer različitost situacija zahtjeva različite stilove rukovođenja. Uspješni rukovoditelji koriste više stilova rukovođenja, a koji će stil i u kojem stupnju koristiti ovisi o situaciji i ponašanju zaposlenika. Generalno, najuspješniji rukovoditelji će najčešće koristiti transformacijski stil rukovođenja, nešto rjeđe transakcijski, a najmanje će koristiti laissez-faire stil rukovođenja (Bass, 1998). Bassov (1985; prema Burke i Cooper, 2006) prikaz različitih nijansi rukovođenja doveo je do značajnih promjena u shvaćanju rukovođenja. Do tada su se istraživači koncentrirali na pojedinačni doprinos transformacijskog rukovođenja, što je dovelo do zanemarivanja pozitivnog učinka transakcijskog rukovođenja. Razina promjene u današnjem poslovanju zahtjeva transformacijski, ali i transakcijski pristup rukovođenju. Općenito, teorija cijelog raspona rukovođenja ne odnosi se isključivo na jedan određen stil rukovođenja već na stupanj u kojem su prisutni različiti stilovi rukovođenja, točnije transformacijsko, transakcijsko i laissez-faire rukovođenje, stoga će ova tri stila rukovođenja biti detaljnije objašnjena dalje u tekstu.

#### *Transformacijsko rukovođenje*

Transformacijsko rukovođenje je jedno od najviše istraživanih oblika rukovođenja u posljednjih dvadesetak godina. Transformacijski rukovoditelji motiviraju druge da rade više nego što su namjeravali i često više nego što su mislili da je moguće. Postavljaju izazovnija očekivanja i obično dovode do bolje izvedbe. Također, najčešće imaju predane i zadovoljne sljedbenike. Nadalje, oni osnažuju sljedbenike i obraćaju

pozornost na individualne potrebe i osobni razvoj, pomažući sljedbenicima da razviju svoj način vođenja.

Transformacijsko rukovođenje je na neki način proširenje transakcijskog. Transakcijsko rukovođenje stavlja naglasak na razmjenu koja se događa između vođa, kolega i sljedbenika. Ova razmjena se temelji na dogovoru vođe i drugih oko toga što je potrebno i specificiranju uvjeta i nagrada koje će ovi drugi dobiti ako ispune te uvjete. Transformacijsko rukovođenje podiže vodstvo na višu razinu. Ono uključuje inspiriranje sljedbenika da budu predani zajedničkoj viziji i cilju organizacije, izazivajući ih da inovativno rješavaju probleme te razvijajući njihov kapacitet da budu vođe putem treninga, mentorstava i pružanja izazova i potpore.

Transformacijski stil rukovođenja obuhvaća sljedeće faktore (Avolio i Bass, 2008):

*Idealizirani utjecaj.* Postoje dva aspekta idealiziranog utjecaja: ponašanja vođe i elementi koje podređeni i drugi suradnici pripisuju vođi. Atribuirani idealizirani utjecaj odražava „socijalnu karizmu“ rukovoditelja. Njihovi suradnici ih vide na idealizirani način te se žele identificirati s njima i njihovim ciljevima što rukovoditeljima daje moć i veći utjecaj na podređene. Podređeni razvijaju snažne osjećaje prema takvim rukovoditeljima i imaju puno povjerenje u njih. Ponašajna komponenta idealiziranog utjecaja odnosi se na karizmatička ponašanja rukovoditelja. Oni se ponašaju na način da predstavljaju uzor svojim podređenima zbog čega se podređeni osjećaju više povezanim s njima te ih pokušavaju oponašati. Nadalje, takvi rukovoditelji potiču i inspiriraju podređene vizijom onoga što se može postići ulaganjem dodatnog truda. Također, ohrabruju razvoj, promjene u ciljevima i viziji te dostizanje punog potencijala svakog od podređenih.

*Inspirativna motivacija.* Odnosi se na sposobnost rukovoditelja da motiviraju i inspiriraju ljude oko sebe na način da pružaju značenje i izazove u poslu. Oni pobuđuju timski duh, entuzijazam i optimizam. Potiču sljedbenike da zamišljaju atraktivnu budućnost, tako što jasno definiraju viziju i ciljeve organizacije. Ističu smisao i potiču pozitivna očekivanja o tome što treba učiniti.

*Intelektualna stimulacija.* Ovaj aspekt se odnosi na intelektualnu stimulaciju ideja i vrijednosti podređenih. Transformacijski rukovoditelji potiču sljedbenike da budu inovativni i kreativni tako što propituju pretpostavke, postavljaju probleme na



drugačiji način i pristupaju starim situacijama na nov način. Ne kritiziraju pogreške pojedinaca javno. Potiču sljedbenike na nove ideje i ne kritiziraju njihove ideje ako su drugačije od njihovih. Na taj način podređeni razvijaju kapacitet za rješavanje problema, uče se samostalnom suočavanju s problemima i njihovom rješavanju na temelju vlastite kreativnosti i inovativnosti. Intelektualna stimulacija odražava se u konceptualizaciji, razumijevanju i analizi problema te rezultirajućim rješenjima.

*Individualizirana briga.* Individualizirana briga podrazumijeva sposobnost rukovoditelja da obraća pozornost na potrebe za postignućem i razvojem svakog podređenog. Rukovoditelj prihvaća individualne razlike u potrebama i željama (npr. neki zaposlenici dobivaju više ohrabrenja, neki više autonomije, a neki više strukturirane zadatke). Rukovoditelj pokušava prepoznati i zadovoljiti trenutačne brige svojih suradnika, ali i proširiti raspon tih potreba kako bi razvio njihov puni potencijal. Također, individualiziranom brigom povezuju se nečije trenutačne potrebe s misijom organizacije što je ključno za uspjeh transformacijskog rukovoditelja.

#### *Transakcijsko rukovođenje*

Za razliku od transformacijskog, transakcijsko rukovođenje većinom se zasniva na razmjenama. Rukovoditelji pojašnjavaju podređenima što je potrebno da bi se dobila nagrada, odnosno izbjegla kazna. Transakcijski rukovoditelji prepoznaju što podređeni žele i trebaju, te im pojašnjavaju kako će te potrebe i želje biti zadovoljene ako ulože trud koji zahtijevaju radni zadaci. Transakcijski rukovoditelji su više usmjereni na specifične ciljeve, radne vještine i znanje koje je potrebno da bi se obavili radni zadaci. Ovaj stil rukovođenja može biti uspješniji u organizacijama koje su postigle određeni stupanj napretka i žele ostati na tom stupnju. Transakcijsko rukovođenje sastoji se od sljedećih faktora:

*Uvjetno nagrađivanje.* Ovaj faktor odnosi se na razmjenu nagrada između rukovoditelja i podređenih na način da se trud i dobra izvedba nagrađuju, a loša izvedba kažnjava (Yukl, 2008). Osnova ovakvog načina rukovođenja je uvođenje jasnog sustava nagrađivanja. Zaposlenicima treba biti jasno koja ponašanja i izvedbe se nagrađuju, a koja kažnjavaju.

*Upravljanje pomoću iznimaka.* Upravljanje pomoću iznimaka dijelimo na aktivno i pasivno. Aktivno upravljanje pomoću iznimaka odnosi se na traženje pogrešaka i provođenje pravila za izbjegavanjem pogrešaka (Yukl, 2008). Pasivno

upravljanje pomoću iznimaka odnosi se na upotrebu uvjetnih kazni i drugih korektivnih akcija koje se primjenjuju kao odgovor na odstupanje od prihvaćenih standarda rada. Rukovoditelj intervenira isključivo ako ti standardi nisu postignuti.

#### *Laissez-faire rukovođenje*

Ovaj stil rukovođenja suprotan je transformacijskom rukovođenju. Ova vrsta rukovoditelja pokazuje pasivnu ravnodušnost prema poslu i podređenima, odnosno pomanjkanje učinkovitog rukovođenja (Yukl, 2008). Implementacija ovog stila rukovođenja ponekad se smatra ohrabrenjem zaposlenicima da budu samostalni i autonomni što bi trebalo povećati njihovu produktivnost. Ipak, Lewin, Lippitt i White (1939) zaključuju kako ovakav način rukovođenja povećava frustraciju i agresiju te dovodi do smanjene učinkovitosti. Za razliku od transformacijskih i transakcijskih, laissez-feire rukovoditelji poduzimaju znatno manje akcija što najčešće rezultira negativnom percepcijom rukovoditelja od strane podređenih.

Tijekom godina istraživanja i korištenja ove teorije u praksi, pokazalo se kako na Uvjetno nagrađivanje i Aktivno upravljanje pomoći iznimaka treba gledati kao na transakcijski stil rukovođenja, a na Pasivno upravljanje pomoću iznimaka i Laissez-faire kao pasivno/izbjegavajući stil rukovođenja.

Najkorišteniji instrument za procjenu ovih devet faktora je Višefaktorski upitnik rukovođenja (eng. Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ). Široka upotreba ovog upitnika u posljednjih deset godina iznjedrila je određene probleme.

#### *Višefaktorski upitnik rukovođenja- MLQ*

Otkada je konstruiran, MLQ je prošao nekoliko revizija kako bi se bolje obuhvatili komponentni faktori, ali i popravila njegova psihometrijska svojstva. MLQ (Forma 5X) sadrži četrdeset i pet čestica od kojih se trideset i šest odnosi na rukovođenje te devet čestica koje se odnose na ishode rukovođenja (Dodatni trud podređenih, Učinkovitost rukovoditelja i Zadovoljstvo rukovoditeljem). Trideset i šest čestica koje se odnose na rukovođenje čine devet skala koje opisuju tri stila rukovođenja obuhvaćenih teorijom cijelog raspona rukovođenja, a to su transformacijski stil rukovođenja (Idealizirani utjecaj - atribuirani, Idealizirani utjecaj - ponašanje, Inspirativna motivacija, Intelektualna stimulacija, Individualizirana briga), transakcijski (Uvjetno nagrađivanje, Aktivno upravljanje pomoću iznimaka) i Pasivno-izbjegavajući

stil rukovođenja (Pasivno upravljanje pomoću i Laissez-faire). Iako se upravljanje pomoću iznimaka u prvim verzijama upitnika odnosilo na transakcijski stil rukovođenja u najnovijoj verziji postoje promjene vezane uz taj faktor. Hater i Bass su (1988; prema Avolio i Bass, 2010) pokazali kako se upravljanje pomoću iznimaka razdvaja u pasivnu i aktivnu komponentu, no kada se u MLQ (Forma 5X) uključe laissez-faire čestice, one visoko koreliraju s česticama koje predstavljaju pasivno upravljanje pomoću iznimaka. Iz tog razloga su Avolio i Bass (1999; prema Avolio i Bass 2010) konstruirali pasivno-izbjegavajući faktor vodstva koji obuhvaća laissez-faire čestice i čestice pasivnog upravljanja pomoću iznimaka.

Iako je Višefaktorski upitnik rukovođenja najkorištenija mjera za procjenu teorije transformacijskog rukovođenja (Kirkbride, 2006; prema Muenjohn i Armstrong, 2008) i smatra se najboljom mjerom transformacijskog i transakcijskog rukovođenja (Ozaralli, 2003; prema Muenjohn i Armstrong, 2008), postoji nekoliko kritika MLQ-a koje se odnose na njegov konceptualni okvir. Tepper i Percy (1997) smatraju kako se najvažnija kritika odnosi na strukturalnu valjanost upitnika. Kelloway, Berling i Helleur (!994; prema Muenjohn i Armstrong, 2008) te Yammarino i Dubinsky (2000; prema Muenjohn i Armstrong, 2008) su pronašli visoke korelacije između subskala transformacijskog rukovođenja. Također, pokazalo se kako postoji problem diskriminativne valjanosti s obzirom na skale transformacijskog i transakcijskog rukovođenja (Judge i Piccolo, 2004). Većina istraživanja (Antonakis, Avilo i Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass i Jung, 1999; Bycio, Hackett i Allen, 1995; Carless, 1988; Den Hartog, Van Muijen i Koopman, 1997) potvrdila je postojanje razlike između transformacijskog i transakcijskog rukovođenja kao širokih meta-kategorija. Međutim, u nekoliko istraživanja (Yukl, 2008) ova distinkcija je potvrđena tek nakon uklanjanja niza slabih čestica ili ljestvica. Faktorska struktura upitnika nije bila konzistentna od istraživanja do istraživanja. Ponekad su rezultati istraživanja (Yukl, 2008) pokazivali kako se idealizirani utjecaj kombinira s inspirativnom motivacijom, a ponekad se pasivno upravljanje pomoću iznimaka kombiniralo s laissez-faire rukovođenjem. Uvjetno nagrađivanje je u većini istraživanja bilo u većoj korelaciji sa skalama transformacijskog rukovođenja nego sa drugom skalom transakcijskog rukovođenja. Nadalje, Carless (1998; prema Muenjohn i Armstrong, 2008) je, nakon testiranja tri hijerarhijska modela, zaključio kako MLQ (5X forma) ne mjeri

pojedinačna transformacijska ponašanja nego jedan konstrukt transformacijskog rukovođenja.

Kao što je navedeno ranije, MLQ sadrži čestice koje se odnose na kriterijske varijable ishoda rukovođenja (Dodatni trud podređenih, Učinkovitost rukovoditelja i Zadovoljstvo rukovoditeljem) čija je veza sa svakim stilom rukovođenja potvrđena u brojnim istraživanjima. Većina istraživanja (Bass i Avolio, 1990; Avolio i Bass, 1999; Lowe i sur, 1995; Patterson, Fuller i sur, 1995; prema Avolio i Bass, 2010) pokazala je sličan obrazac povezanosti ovih ishoda rukovođenja i stila rukovođenja. Skale transformacijskog rukovođenja pozitivno su povezane sa svim mjerama ishoda rukovođenja. Skala uvjetnog nagrađivanja također je pozitivno povezana sa mjerama ishoda ali nešto manje od procjena na skalama transformacijskog rukovođenja. Aktivno upravljanje pomoću iznimaka je slabo povezano sa ovim mjerama ishoda. Pasivno upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire skale su snažno negativno povezane sa svim mjerama ishoda.

MLQ (Forma 5X) je nedavno (2010) preveden na Hrvatski jezik. Kako se može vidjeti iz rezultata istraživanja navedenih ranije u tekstu, najmanje konzistentni rezultati prijašnjih istraživanja odnose se na faktorsku strukturu upitnika. Iz tog razloga, glavni cilj ovoga rada je provjera faktorske strukture hrvatskog prijevoda Višefaktorskog upitnika rukovođenja.

Sljedeći cilj ovog istraživanja bila je provjera vanjske valjanosti MLQ-a. Kao kriterijske varijable koristile su se zadovoljstvo poslom te ishodi rukovođenja koji se ispituju u sklopu MLQ-a.

### *Zadovoljstvo poslom*

Zadovoljstvo poslom najviše je proučavan stav prema poslu i najšire istraživana tema Industrijske/Organizacijske psihologije. Mnoge teorije radne motivacije govore o ulozi zadovoljstva poslom. Nadalje, mnoge teorije radnog zadovoljstva pokušavaju objasniti zadovoljstvo poslom i njegov utjecaj, a neke od tih teorija su: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija, Lockova teorija diskrepancije, Hackamova i Oldamnova teorija ključnih karakteristika posla i Bandurina teorija socijalnog učenja. Kao rezultat tih opsežnih istraživanja, zadovoljstvo poslom je

povezano sa produktivnošću, motivacijom, nesrećama, izostancima, fizičkim i psihičkim zadovoljstvom te zadovoljstvom životom (Landy, 1987).

Najšire prihvaćeno objašnjenje pojma zadovoljstva poslom dao je Locke (1976; prema Saari i Judge, 2004) koji je definirao zadovoljstvo poslom kao „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje rezultira iz procjene posla ili poslovnog iskustva“. Zadovoljstvo poslom sadrži emocionalnu, kognitivnu i ponašajnu komponentu. Emocionalna komponenta odnosi se na osjećaje vezane uz posao kao što su dosada, anksioznost ili uzbuđenje. Kognitivna komponenta obuhvaća uvjerenja vezana uz posao kao što je uvjerenje da je posao mentalno zahtjevan i izazovan. Ponašajna komponenta uključuje akcije vezane uz posao kao što su prekovremeni rad ili glumljenje bolesti kako bi se izbjegao dolazak na posao.

Postoje dva pristupa zadovoljstvu poslom koji se zasnivaju na emocijama vezanim uz posao. Prvi i najviše proučavan pristup odnosi se na opće zadovoljstvo poslom. Opće zadovoljstvo poslom obuhvaća cjelokupne emocije zaposlenika vezane uz posao. Drugi pristup odnosi se na facete zadovoljstva poslom. Ovaj pristup obuhvaća specifične aspekte posla kao što su plaća, priroda posla, mogućnost napredovanja te kvaliteta odnosa sa suradnicima i nadređenima. Prema Kerberu i Campbellu (1987), mjere faceta zadovoljstva poslom korisne u pronalaženju specifičnih aspekata posla koji zahtijevaju poboljšanja. Rezultati mogu pomoći organizaciji da poboljša opće zadovoljstvo poslom te da objasni organizacijske probleme kao što je visoka stopa napuštanja organizacije. Najčešće korištene facete posla za procjenu zadovoljstva poslom su: priroda samog posla, plaća, mogućnost napredovanja, odnosi sa suradnicima te odnosi sa nadređenima. Ove dimenzije predstavljaju važan izvor zadovoljstva poslom. Pojedinci procjenjuju zadovoljstvo poslom tako što uspoređuju ono što trenutno dobivaju od posla s onim što bi voljeli dobivati ili misle da bi trebali dobivati od posla. Ovaj proces procjene vrlo je kompleksan jer se važnost pojedinih faceta posla razlikuje od pojedinca do pojedinca (Locke, 1987; prema Saari i Judge, 2004). Zadovoljstvo poslom je vrlo subjektivan pojam i izuzetno je podložan okolnostima i situacijama, te stoga treba uzeti u obzir veliki broj faktora kada se procjenjuje zadovoljstvo poslom.

### *Zadovoljstvo poslom i stilovi rukovođenja*

Pokazalo se kako kvaliteta odnosa rukovoditelja i podređenih ima veliki utjecaj na zadovoljstvo poslom podređenih (De Cremer, 2003). Prema Hofmeyru (1997; prema Balgobind, 2002) rukovoditelji igraju ključnu ulogu u zadovoljstvu i blagostanju svojih podređenih. Dobar odnos rukovoditelja i podređenog može smanjiti druge frustracije vezane uz posao te je sveukupno zadovoljstvo često povezano sa odnosom rukovoditelja i podređenih. Veliki broj istraživanja pokazao je kako transformacijski rukovoditelji imaju zadovoljnije zaposlenike od rukovoditelja koji pokazuju ponašanja koja nisu transformacijska. Elementi transformacijskog rukovođenja kao što su rukovoditeljevo pružanje autonomije i izazovnog posla izuzetno su važni za zadovoljstvo poslom zaposlenika. Transformacijski rukovoditelji imaju učinkovite komunikacijske vještine što utječe na veće slaganje zaposlenika sa strategijama i ciljevima organizacije (Berson i Avolio, 2004; prema Riaz i Haider, 2010). Oni dobrovoljno pomažu zaposlenicima i sprječavaju nastanak problema što u konačnici povećava zadovoljstvo poslom (Scandura i Williams, 2004; Nemanich i Keller, 2007; prema Riaz i Haider, 2010). Dvije meta-analize (Dumdum, Lowe i Avolio, 2002; Lowe i sur., 1996; prema Bass i Riggio, 2006) pokazale su vrlo visoke prosječne korelacije između komponenata transformacijskog rukovođenja i mjera zadovoljstva poslom podređenih. Prosječne korelacije uvjetnog nagrađivanja i zadovoljstva poslom također su pozitivne, ali nešto niže, a prosječne korelacije zadovoljstva poslom s upravljanjem pomoću iznimaka i laissez-faire rukovođenjem pokazale su se umjereno visokim i negativnima.

*Zadovoljstvo plaćom i rukovođenje.* Prema Balgobindu (2002), dimenzija zadovoljstva plaćom više je povezana s transakcijskim nego s transformacijskim rukovođenjem. S druge strane, Medly i Larochele (1995; prema Balgobind, 2002) nisu dobili značajnu povezanost zadovoljstva plaćom sa transformacijskim i transakcijskim rukovođenjem.

*Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i rukovođenje.* Prilike za napredovanje pod velikim su utjecajem nadređenih. Na primjer; nadređeni pružaju povratne informacije, procjenjuju izvedbu zaposlenika, a to sve može utjecati na mogućnost napredovanja i daljnje zadatke koji mogu utjecati na napredovanje. Istraživanja su pokazala kako je veća povezanost transformacijskog nego transakcijskog rukovođenja sa mogućnošću napredovanja. Schneider i sur. (1992; prema Balgobind, 2002) naglašavaju kako

rukovoditelji mogu kontrolirati prilike na poslu preko zadataka koje dodjeljuju te povratne informacije koju daju svojim zaposlenicima.

*Zadovoljstvo poslom i rukovođenje.* Istraživanja su pokazala kako je rukovođenje povezan sa zadovoljstvom samim poslom. Pokazalo se kako transformacijsko rukovođenje značajno utječe na zadovoljstvo samim poslom. Rukovoditelji koji koriste intelektualnu stimulaciju tako što traže nove perspektive i razvijaju nove načine obavljanja posla mogu potaknuti sljedbenikovu percepciju raznolikosti i autonomije što utječe na zadovoljstvo samim poslom (Piccolo i Colquitt, 2006).

*Zadovoljstvo nadređenima i rukovođenje.* Nadređeni igraju značajnu ulogu u zadovoljstvu podređenih. Transformacijski stil rukovođenja pokazao se više povezan sa zadovoljstvom nadređenima nego transakcijski i pasivno-izbjegavajući (Balgobindu, 2002). Podređeni doživljavaju više razine zadovoljstva rukovoditeljima koji pokazuju visoku razinu brige i podrške. Pružajući visoku razinu brige, rukovoditelj može facilitirati uvjete u radnoj okolini koji su u skladu sa zaposlenikovim potrebama. Zaposlenici su zadovoljniji sa rukovoditeljima koji su brižni i pružaju podršku nego sa onima koji su kritični i indiferentni.

*Zadovoljstvo suradnicima i rukovođenje.* Prema Balgobindu (2002), zaposlenici koji imaju transformacijske rukovoditelje zadovoljniji su suradnicima nego oni koji imaju transakcijske rukovoditelje. Prema Bassu (1985; prema Walumba i sur., 2004), transformacijski rukovoditelji motiviraju podređene da nadvladaju osobne interese za dobrobit grupe. Kao rezultat toga, transformacijski rukovoditelji mogu postići dublje razumijevanje i cijenjenje među podređenima.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

### *Cilj*

Cilj ovog istraživanja je provjeriti unutarnju i vanjsku valjanost Višefaktorskog upitnika rukovođenja (MLQ).

### *Problemi*

1. Utvrditi faktorsku strukturu Višefaktorskog upitnika rukovođenja.
2. Utvrditi povezanost procjena stila rukovođenja neposrednog rukovoditelja i faceta zadovoljstva poslom sudionika.
3. Ispitati povezanost stila rukovođenja i ishoda rukovođenja ispitivanim MLQ-om.

### *Hipoteze*

1. Faktorska analiza Višefaktorskog upitnika rukovođenja upućuje na tri nezavisna faktora rukovođenja (transformacijsko, transakcijsko i pasivno izbjegavajuće).
  2.
    - a) Transakcijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa zadovoljstvom plaćom.
    - b) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa zadovoljstvom mogućnošću napredovanja.
    - c) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa zadovoljstvom poslom.
    - d) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa zadovoljstvom nadređenima.
    - e) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa zadovoljstvom suradnicima.
  3.
    - a) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa percepcijom dodatnog truda zaposlenika.
    - b) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa percepcijom učinkovitosti rukovoditelja.
    - c) Transformacijski stil rukovođenja bit će najviše povezan sa percepcijom učinkovitosti rukovoditelja.



## METODA

### *Sudionici*

U ovom istraživanju sudjelovalo je N=515 zaposlenika organizacija različitih djelatnosti na području grada Osijeka, Rijeke, Karlovca i Zagreba od čega je 176 sudionika muškog, a 339 ženskog spola. Organizacije iz kojih su sudionici jesu: Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (N=43), PZ Ozalj (N=12), Saponia d.d. Osijek (N=32), Slavonska banka Osijek (N=9), HEP Osijek (N=6), Agrokor (N=3), Hrvatski zavod za zapošljavanje Osijek (N=38), Paradigma (N=5), Zavod za javno zdravstvo Osijek (N=26), Klinički bolnički centar Osijek (N=13), Centar za socijalnu skrb Osijek (N=11), Gradnja Osijek (N=73), Dom zdravlja Osijek (N=20), IBM Zagreb (N=14), Nastavni zavod za javno zdravstvo Rijeka (N=110), HFP Rijeka (N=55), HC Rijeka (N=45). U istraživanju su sudjelovali samo oni sudionici koji imaju neposredno nadređenog s kojim imaju česte kontakte. Najviše sudionika bilo je u dobi od 30-40 godina (N=177), zatim u dobi od 40-50 godina (N=134), nešto manje u dobi od 50 i više godina (N=116), a najmanje je bilo sudionika do 30 godina (N=88). S obzirom na staž u organizaciji najviše je bilo sudionika koji su u sadašnjoj organizaciji od 10-20 godina (N=133), zatim onih koju su u organizaciji više od 20 godina (N=126), zatim od 5-10 godina (N=114), zatim od 2-5 godina (N=94), a najmanje je bilo onih koji su u organizaciji manje od dvije godine (N=48). Što se tiče razine u organizaciji, u istraživanju su sudjelovali izvršioци posla (N=244), samostalni stručni kadrovi (N=150), operativni rukovoditelji (N=74) te viši i srednji rukovoditelji (N=47).

### *Instrumenti*

U istraživanju su korišteni Višefaktorski upitnik rukovođenja te Upitnik zadovoljstva poslom.

*Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ; Avolio i Bass, 2010)*

Upitnik se sastoji od 45 čestica koje identificiraju i mjere ključna rukovoditeljska ponašanja za koja se u prijašnjim istraživanjima pokazalo da su snažno povezana s individualnim i organizacijskim uspjehom. Upitnik mjeri devet komponenata rukovođenja duž cijelog raspona rukovoditeljskih stilova, a to su: Idealizirani utjecaj-atribuirani (IUA), Idealizirani utjecaj-ponašanje (IUP), Inspirativna motivacija (IM), Intelektualna stimulacija (IS), Individualizirana briga (IB), Uvjetno

nagrađivanje (UN), Aktivno upravljanje pomoću iznimaka (AUPI), Pasivno upravljanje pomoću iznimaka (PUPI) i Laissez-faire (LF). Upitnikom se također mjere i tri ishoda rukovođenja: Dodatni trud podređenih, Učinkovitost rukovoditelja, Zadovoljstvo rukovoditeljem. Za procjenu učestalosti opaženih rukovoditeljskih ponašanja koristi se Likertova skala procjene od pet stupnjeva (1=uopće se ne slažem, 2=uglavnom se ne slažem, 3=ni se slažem ni se ne slažem, 4=uglavnom se slažem i 5=u potpunosti se slažem). Sve čestice u upitniku odnose se na ponašanje osim čestica koje opisuju idealizirani utjecaj. Avolio i Bass (2010) smatraju kako se na idealizirani utjecaj može gledati i kao na ponašanje i kao na utjecaj iz perspektive promatrača povezan s odnosom rukovoditelja i podređenog. Iz tog razloga oni su u upitnik uključili i skalu atribuiranog idealiziranog utjecaja kako bi obuhvatili i procjene osobina rukovoditelja od strane podređenih. Konačni rezultat formira se kao prosječni rezultat odgovora na česticama za određene skale i subskele, s tim da veći rezultat označava veću učestalost određenog ponašanja te više dodatnog truda, veću percepciju učinkovitost rukovoditelja ili veće zadovoljstvo rukovoditeljem. Dobiveni koeficijent unutarnje konzistencije svih komponenata rukovođenja kreću se u rasponu od  $\alpha=.685$  do  $\alpha=.868$

*Upitnik zadovoljstva poslom (Job Descriptive indeks, Gregson, 1990)*

Za mjerenje zadovoljstva poslom korišten je upitnik zadovoljstva poslom koji mjeri pet aspekata zadovoljstva poslom: zadovoljstvo samim poslom, nadređenima, suradnicima, plaćom i mogućnošću napredovanja. Originalno, ovaj upitnik su razvili Smith, Kendall, and Hulin (1969) i sastojao se od sedamdeset dvije čestice. U ovom istraživanju koristi se kratka verzija tog upitnika koju je razvio Gregson (1990). Upitnik sadrži trideset čestica, s tim da po šest čestica mjere svaki od pet aspekata zadovoljstva. Na svaku tvrdnju ispitanici su odgovarali na kontinuumu Likertovog tipa sa pet mogućih odgovora (1=uopće se ne slažem, 2=uglavnom se ne slažem, 3=ni se slažem ni se ne slažem, 4=uglavnom se slažem i 5=u potpunosti se slažem). Konačni rezultat formira se kao jednostavna linearna kombinacija odgovora na česticama za određene skale, s tim da veći rezultat označava veće zadovoljstvo određenim aspektom posla. Dobiveni koeficijent unutarnje konzistencije svih skala upitnika kreću se u rasponu od  $\alpha=.769$  do  $\alpha=.917$ .

### *Postupak*

Istraživanje je provodilo pet studentica od kojih su tri studentice psihologije Filozofskog fakulteta u Osijeku, a dvije studentice Filozofskog fakulteta u Rijeci. Istraživanje je u svakoj organizaciji provedeno grupno. Provedbu istraživanja odobrili su rukovoditelji poduzeća usmenim ili pismenim putem, na temelju zamolbe koju je poslao fakultet. Rukovoditelj je odobrio korištenje prostorije za provođenje istraživanja. Sa svakom grupom sudionika bila je jedna od istraživačica. Prije same provedbe istraživanja sudionicima je pročitana uputa za ispunjavanje upitnika u sklopu koje je objašnjen cilj i svrha istraživanja. Rečeno im je da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno te kako mogu u bilo kojem trenutku odustati. Također, svim sudionicima je naglašeno kako je istraživanje potpuno anonimno i da će se rezultati koristiti samo u istraživačke svrhe. Sudionicima je objašnjeno da trebaju zaokružiti stupanj u kojem se slažu ili ne slažu s nekom od navedenih tvrdnji (na skali Likertovog tipa od 1 do 5) i zamoljeni su da odgovaraju iskreno. Ispunjavanje upitnika trajalo je u prosjeku oko 25 minuta.

## **REZULTATI**

### *Deskriptivna statistika*

U Tablici 1 prikazani su deskriptivni podaci i koeficijenti unutarnje konzistentnosti ( $\alpha$ ) za sve skale i subskale Multifaktorskog upitnika rukovođenja, te za sve skale upitnika Zadovoljstva poslom. Koeficijenti unutarnje konzistencije su u rasponu od .685 do .953 za sve skale i subskale Višfaktorskog upitnika rukovođenja, a za skale upitnika Zadovoljstvo poslom od .769 do .917. što ukazuje na njihovu zadovoljavajuću unutarnju konzistentnost (Kline,1999; prema Field, 2005).

Tablica 1

Deskriptivni podaci i koeficijenti pouzdanosti svih skala Višefaktorskog upitnika rukovođenja te upitnika Zadovoljstva poslom

UPITNIK	SKALE	M	$\delta$	$\alpha$
RUKOVOĐENJE	TRANSFORMACIJSKO RUKOVOĐENJE	65.24	17.185	.953
	Idealizirani utjecaj – ponašanje	13.48	3.391	.728
	Idealizirani utjecaj- atribucije	12.37	3.674	.741
	Individualna briga	12.70	3.832	.803
	Inspirativna motivacija	13.35	3.952	.853
	Intelektualna stimulacija	13.34	3.870	.868
	TRANSAKCIJSKO RUKOVOĐENJE	26.17	6.705	.870
	Uvjetno nagrađivanje	12.78	3.822	.813
	Aktivno upravljanje pomoću iznimaka	13.40	3.276	.709
	PASIVNO-IZBJEĞAVAJUĆE RUKOVOĐENJE	18.41	6.300	.838
	Pasivno upravljanje pomoću iznimaka	9.54	3.276	.685
	Laissez- faire	8.90	3.596	.780
	ISHODI RUKOVOĐENJA	29.84	8.228	.926
	Dodatni trud zaposlenika	9.05	2.917	.816
	Učinkovitost rukovoditelja	13.68	3.892	.854
	Zadovoljstvo rukovoditeljem	7.12	2.082	.779
ZADOVOLJSTVO POSLOM	Zadovoljstvo plaćom	17.10	7.092	.917
	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	16.29	5.744	.837
	Zadovoljstvo poslom	21.48	4.909	.769
	Zadovoljstvo nadređenima	19.80	5.152	.807
	Zadovoljstvo suradnicima	21.58	4.484	.801

M=aritmetička sredina,  $\delta$ =standardna devijacija,  $\alpha$ = koeficijent pouzdanost

*Povezanost skala i subskala Višefaktorskog upitnika rukovođenja*

Veliki broj istraživanja ukazao je na visoku povezanost skala i subskala originalnog upitnika stoga se ta povezanost provjerila na hrvatskom prijevodu upitnika.

Tablica 2  
Korelacije skala Višefaktorskog upitnika rukovođenja

	TRF	TRS	P-I
TRF	1	.89**	-.59**
TRS		1	-.59**
P-I			1

\*\*značajno na razini  $p < 0,01$ ; TRF=transformacijsko rukovođenje, TRS=transakcijsko rukovođenje, P- I=pasivno izbjegavajuće rukovođenje

Tablica 3  
Korelacije subskala Višefaktorskog upitnika rukovođenja

	IDUP	IDUA	IB	IM	IS	UN	AUPI	PUPI	LF
IDUP	1	.79**	.80**	.82**	.80**	.79**	.73**	-.46**	-.54**
IDUA		1	.81**	.77**	.79**	.78**	.71**	-.43**	-.52**
IB			1	.79**	.82**	.82**	.75**	-.45**	-.56**
IM				1	.85**	.78**	.72**	-.42**	-.49**
IS					1	.83**	.80**	-.48**	-.60**
UN						1	.78**	-.46**	-.52**
AUPI							1	-.45**	-.61**
PUPI								1	.68**
LF									1

\*\*značajno na razini  $p < 0,01$

Rezultati (Tablica 2) pokazuju kako su skale transformacijskog i transakcijskog rukovođenja u vrlo visokim korelacijama ( $r=.89$ ) Provjerom interkorelacija subskala rukovođenja (Tablica 3) utvrđena je visoka povezanost subskala transformacijskog i transakcijskog rukovođenja (od  $r=.71$  do  $r=.82$ ) što ne ide u prilog tome kako su ovo dvije zasebne mjere. Također, interkorelacije subskala transformacijskog rukovođenja su visoke (od  $r=.77$  do  $r=.85$ ) kao i transakcijskog rukovođenja ( $r=.78$ ) tako da se postavlja pitanje opravdanosti korištenja tih subskala kao zasebnih mjera. Nadalje, subskale transakcijskog rukovođenja su više povezane sa nekim subskalama transformacijskog rukovođenja nego međusobno.

#### *Faktorska struktura Višefaktorskog upitnika rukovođenja*

Kako bi se utvrdila faktorska struktura provedena je eksploratorna faktorska analiza. Radi utvrđivanja psihometrijskih preduvjeta pogodnosti korelacijske matrice za faktorsku analizu, provedeni su Bartlettov test ( $\chi^2=12375.25$ ,  $df=630$ ,  $p<.01$ ) i Kaiser – Meyer – Olkinov test ( $k=.965$ ). Rezultati ovih testova pokazuju kako je korelacijska matrica pogodna za provođenje faktorske analize.

Rezultati faktorske analize nisu potvrdili originalnu strukturu Višefaktorskog upitnika rukovođenja. Korištena je metoda glavnih osi uz oblimin rotaciju jer su, prema teoriji, faktori koje mjerimo povezani. Prema Kaiserovom kriteriju (Field, 2005), izlučena su četiri glavna faktora koja ukupno objašnjavaju 59% posto varijance (Tablica 4). Prema ovom kriteriju zadržavaju se oni faktori čija vrijednost karakterističnih korijena iznosi više od jedan.

*Tablica 4*

Karakteristični korijeni, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance faktora nakon ekstrakcije te karakteristični korijeni faktora nakon rotacije

	Karakteristični korijen	Postotak objašnjene varijance	Kumulativni postotak objašnjene varijance	Karakteristični korijen nakon rotacije
FAKTOR 1	16.395	45.542%	45.295%	14.996
FAKTOR 2	2.299	6.385%	51.927%	7.233
FAKTOR 3	1.363	3.785%	55.712%	8.871
FAKTOR 4	1.179	3.275%	58.987%	1.472

Tablica 5 pokazuje zasićenje pojedine čestice određenim faktorom nakon oblimin rotacije, odnosno proporciju varijance svake varijable koja se može objasniti preostalim faktorima. Prvi faktor zasićen je većinom čestica Transformacijskog i Transakcijskog rukovođenja. Prema teoriji cijelog raspona rukovođenja, te čestice bi trebale saturirati dva faktora (Transformacijski i Transakcijski). Drugi faktor zasićen je svim česticama Pasivnog upravljanja pomoću iznimaka i Laissez- faire rukovođenja, što je u skladu sa teorijom. Prema teoriji, ove čestice trebaju saturirati jedan faktor Pasivno izbjegavajućeg rukovođenja. Treći faktor zasićen je sa tri čestice: IM2, IUA2 te AUPI1. Prema teoriji, čestice IM2 i IUA2 bi trebala saturirati transformacijski stil rukovođenja, a AUPI1 transakcijski. Sadržajno, ove čestice ne pokazuju smisleni obrazac povezanosti. Četvrti faktor zasićen je jednom česticom- IUP1, koja bi trebala saturirati transformacijski faktor. Čestice IUP4, IM3, IUP3, IS4 i UN4 pokazuju zasićenja prvim i trećim faktorom. Prema teoriji, čestice IUP4, IM3, IUP3 i IS4 bi trebale saturirati transformacijski faktor, a UN4 transakcijski. Iako su za sve čestice zasićenja prvim faktorom veća, ta razlika je vrlo mala za čestice IM3, IS3 i UN4 te je upitna opravdanost primjene ovih čestica u upitniku.

Faktor tri zasićen je malim brojem čestica koje sadržajno ne pokazuju smisleni obrazac povezanosti, a četvrti faktor jednom česticom te je opravdano zaključiti kako je analiza ukazala na dva faktora rukovođenja. Prvi faktor se odnosi na pozitivna ponašanja, odnosno na prisutnost rukovođenja, a drugi se odnosi na negativna ponašanja, odnosno odsutnost rukovođenja.

*Tablica 5*  
Rezultati faktorske analize Višefaktorskog upitnika rukovođenja

	F1	F2	F3	F4
IB4- <i>...se ponaša prema meni kao osobi, a ne samo kao članu grupe.</i>	.862			
UN2- <i>...mi osigurava pomoć u zamjenu za moj trud.</i>	.849			
IB3- <i>...mi pomaže da razvijem svoje jake strane.</i>	.830			
IUP2 - <i>...razmatra moralne i etičke posljedice odluka.</i>	.828			
IUA1- <i>...budi ponos u meni zbog moje povezanosti s njim.</i>	.800			
IUA4- <i>... svojim ponašanjem pobuđuje moje poštovanje.</i>	.799			
UN3- <i>izražava zadovoljstvo kada ispunim očekivanja.</i>	.787			

IM4- ...jasno izražava privlačnu viziju budućnosti.	.638		
IM1- ...optimistično govori o budućnosti.	.634		
IUA3- ...nadilazi osobne interese za dobrobit grupe.	.632		
IB1- ...posvećuje vrijeme poučavanju i usmjeravanju svojih ljudi.	.624		
IS4- ...traži različita gledišta pri rješavanju problema.	.620		
AUPI4- ...je upoznat sa svojim pogreškama.	.611		
IS2- ... me potiče da na probleme gledam iz više različitih kutova.	.596		
UN1-...jasno daje do znanja što će netko dobiti kada postigne zadane ciljeve.	.592		
AUPI2- ...posvećuje pažnju razrješavanju pogrešaka, prigovora i neuspjeha.	.588		
IS1- ...preispituje ključne pretpostavke da vidi jesu li primjerene.	.564		
IUP4- ...izražava uvjerenost u postizanje ciljeva.	.468	.307	
IM3- ...naglašava važnost posjedovanja jasnih ciljeva.	.443	.414	
IUP3- ...naglašava važnost posjedovanja zajedničkih ciljeva.	.439	.353	
IS3- ...predlaže nova gledišta o načinu izvršenja zadataka.	.410	.402	
IB2- ...je svjestan da imam drugačije potrebe, sposobnosti i težnje od drugih.	.384		
UN4- ...precizno određuje tko je odgovoran za postizanje zadanih ciljeva rada.	.313	.309	
AUPI3- ...me usmjerava na pogreške kako bi postigao postavljene standarde.	.306		
PUPI4- ...pokazuje da problemi trebaju postati kronični prije nego nešto poduzme.		.633	
LF4- ...odgađa odgovaranje na hitna pitanja.		.626	
LF2- ...se izbjegava uključiti kada se pojave sporna pitanja.		.621	
PUPI2- ...se propušta umiješati dok problemi ne postanu ozbiljni.		.595	
PUPI1- ...čeka da stvari krenu u krivom smjeru prije nego nešto poduzme.		.541	
LF1- ...je odsutan kad je potreban.		.516	
LF3- ...izbjegava donošenje odluka.		.516	
PUPI3- ...pokazuje da čvrsto vjeruje u krilaticu „ako nije pokvareno ne popravljaj“.		.436	
IM2- ...s puno žara i poleta govori o onome što treba postići.			.640
IUA2- ...se doima moćno i samouvjereneno.			.502
AUPI1- ...usmjerava pažnju na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda.			.403
IUP1- ...govori o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima.			-.360

Napomena: izostavljen je početak svake čestice koji je isti za sve: „Moj neposredni rukovoditelj...“



Iako je analiza strukture upitnika pokazala postojanje dva faktora rukovođenja, radi lakše usporedbe rezultata sa prijašnjim istraživanjima, te provjere postavljenih hipoteza, dalje u obradi će se koristiti tri faktora kao što je pretpostavljeno teorijom.

*Povezanost procjena stila rukovođenja i zadovoljstva poslom*

Kako bi se odgovorilo na drugi problem istraživanja, odnosno kako bi se ispitala povezanost pojedinih stilova rukovođenja i aspekata zadovoljstva poslom izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije (Tablica 6).

Iz tablice 6 je vidljivo kako su svi stilovi rukovođenja značajno povezani sa svim aspektima zadovoljstva poslom. Transformacijsko i transakcijsko rukovođenje su pozitivno povezani sa svim aspektima zadovoljstva poslom, a Pasivno izbjegavajući stil negativno. Suprotno očekivanjima, transformacijski stil rukovođenja nije najviše povezan sa svim aspektima zadovoljstva poslom. Transformacijski i transakcijski stil rukovođenja jednako su povezani sa zadovoljstvom plaćom. Također, ova dva stila rukovođenja jednako su povezana i sa zadovoljstvom suradnicima. Transformacijsko rukovođenje najviše je povezano sa zadovoljstvom mogućnošću napredovanja, zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom nadređenima, iako je razlika u povezanosti vrlo mala.

*Tablica 6*  
Koeficijenti korelacije stilova rukovođenja i aspekata zadovoljstva poslom

	Zadovoljstvo plaćom	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo nadređenima	Zadovoljstvo suradnicima
TRF	.38**	.45**	.40**	.64**	.45**
TRS	.38**	.43**	.32**	.63**	.45**
P-I	-.27**	-.35**	-.33**	-.53**	-.40**

\*\* korelacije značajne na razini  $p < 0,01$

TRF=transformacijsko rukovođenje, TRS=transakcijsko rukovođenje, P-I=pasivno-izbjegavajuće rukovođenje

Kako bi se ispitaio doprinos pojedinih stilova rukovođenja aspektima zadovoljstva poslom napravljen je niz multiplih regresijskih analiza (Tablica 7). Rezultati pokazuju kako su stilovi rukovođenja značajni prediktori svih aspekata zadovoljstva poslom.

*Tablica 7*  
Rezultati multiplih regresijskih analiza u kojima su kriteriji različit aspekti zadovoljstva poslom, a prediktori pojedini stilovi rukovođenja

PREDIKTORI	KRITERIJI				
	Zadovoljstvo plaćom	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo nadređenima	Zadovoljstvo suradnicima
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Transformacijsko rukovođenje	.184*	.286**	.503**	.319**	.171*
Transakcijsko rukovođenje	.191*	.106	-.216**	.220**	.185*
Pasivno izbjegavajuće rukovođenje	-.044	-.117*	-.154*	-.209**	-.192**
R	.393	.464	.427	.671	.487
R <sup>2</sup>	.155**	.215**	.182	.451**	.237**

\*\*značajno na razini  $p < 0,01$ ; \*značajno na razini  $p < 0,05$

Stilovi rukovođenja objašnjavaju oko 16% varijance zadovoljstva plaćom, s tim da transformacijsko i transakcijsko rukovođenje značajno prediciiraju zadovoljstvo plaćom dok pasivno izbjegavajuće rukovođenje nije značajan prediktor ovog kriterija. Rezultati sugeriraju da je transakcijsko rukovođenje bolji prediktor zadovoljstva plaćom od transformacijskog rukovođenja, što se može zaključiti na temelju usporedbe veličina standardiziranih regresijskih koeficijenta ( $\beta_{TRF}=.199^*$ ,  $\beta_{TRS}=.204^*$ ). Ova analiza ide u prilog hipoteze 2a, odnosno potvrđeno je da transakcijsko rukovođenje najviše doprinosi zadovoljstvu plaćom.

Stilovi rukovođenja objašnjavaju oko 22% varijance zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Transformacijsko i pasivno izbjegavajuće rukovođenje značajni su prediktori ovog kriterija, a transakcijsko nije. Rezultati idu u prilog hipoteze 2b, odnosno pokazalo se kako je transformacijsko rukovođenje najbolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja, što se vidi iz usporedbe standardiziranih regresijskih koeficijenata ( $\beta_{TRF}=.375^{**}$ ,  $\beta_{P-I}=-.127^*$ ).

Sva tri stila rukovođenja značajno predviđaju zadovoljstvo poslom objašnjavajući oko 18% varijance ovog kriterija. Hipoteza 2c je također potvrđena, odnosno pokazalo se kako je transformacijsko rukovođenje najbolji prediktor

zadovoljstva samim poslom, što se vidi iz usporedbe standardiziranih koeficijenata regresije ( $\beta_{TRF}=.503^{**}$ ,  $\beta_{TRS}=-.216$ ,  $\beta_{P-I}=-.154^*$ ).

Rezultati pokazuju kako sva tri stila rukovođenja značajno doprinose zadovoljstvu nadređenima. Transformacijsko rukovođenje najviše doprinosi zadovoljstvu nadređenima. ( $\beta_{TRF}=.319^{**}$ ,  $\beta_{TRS}=.220^{**}$ ,  $\beta_{P-I}=-.209^{**}$ ) što znači da je hipoteza 2d potvrđena.

Sva tri stila rukovođenja značajni su prediktori zadovoljstva suradnicima te zajedno objašnjavaju oko 24% varijance zadovoljstva suradnicima. Hipoteza 2e nije potvrđena. Rezultati pokazuju kako pasivno izbjegavajuće rukovođenje najviše doprinosi zadovoljstvu suradnicima, a transformacijsko najmanje ( $\beta_{TRF}=.171^*$ ,  $\beta_{TRS}=.1850^*$ ,  $\beta_{P-I}=-.192^{**}$ ).

#### *Povezanost procjena stila rukovođenja i ishoda rukovođenja (MLQ)*

Analiza povezanosti stila rukovođenja i ishoda rukovođenja pokazala je kako su svi stilovi rukovođenja značajno povezani sa svim ishodima rukovođenja (Tablica 8). Transformacijski i transakcijski stil rukovođenja pozitivno su povezani sa svim ishodima rukovođenja, dok je pasivno izbjegavajući stil negativno povezan. Općenito, transformacijski stil najviše je povezan sa svim ishodima rukovođenja, transakcijski nešto manje, a najmanja povezanost pronađena je između ishoda rukovođenja i pasivno-izbjegavajućeg stila rukovođenja.

*Tablica 8*  
Koeficijenti korelacije skala Višefaktorskog upitnika rukovođenja i ishoda rukovođenja

	Dodatni trud zaposlenika	Učinkovitost rukovoditelja	Zadovoljstvo rukovoditeljem
TRF	.83**	.86**	.82**
TRS	.76**	.85**	.79**
PI	-.52**	-.64**	-.60**

\*\* korelacije značajne na razini  $p < 0,01$

TRF=transformacijsko rukovođenje, TRS=transakcijsko rukovođenje,

PI=pasivno izbjegavajuće rukovođenje

Kako bi se ispitaio doprinos pojedinih stilova rukovođenja ishodima rukovođenja ispitivanim MLQ-om (Dodatni trud zaposlenika, Učinkovitost rukovoditelja,

Zadovoljstvo rukovoditeljem) napravljen je niz multiplih regresijskih analiza. Rezultati pokazuju kako su hipoteze 3a, 3b i 3c potvrđene (Tablica 9). Svi stilovi rukovođenja značajno prediciraju sva tri ishoda rukovođenja mjerena MLQ-om objašnjavajući od 69% do 79% njihove varijance.

*Tablica 9*  
Rezultati regresijske analize u kojoj su kriteriji dodatni trud zaposlenika, učinkovitost rukovoditelja i zadovoljstvo rukovoditeljem, a prediktori pojedini stilovi rukovođenja

PREDIKTORI	KRITERIJI		
	Dodatni trud zaposlenika	Percepcija učinkovitosti rukovoditelja	Zadovoljstvo rukovoditeljem
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
TRF	.727**	.439**	.507**
TRS	.089	.355**	.251**
P-I	-.035	-.170**	-.154**
R	.828	.868	.841
R <sup>2</sup>	.686**	.785**	.707**

\*\*značajno na razini  $p < 0,01$ ; \*značajno na razini  $p < 0,05$ ;

TRF=transformacijsko rukovođenje, TRS=transakcijsko rukovođenje, P-I=pasivno-izbjegavajuće rukovođenje

Stilovi rukovođenja objašnjavaju oko 69% varijance dodatnog truda zaposlenika. Transformacijsko rukovođenje jedini je značajan prediktor, stoga i najbolji te je hipoteza 2a potvrđena.

Sva tri stila rukovođenja značajni su prediktori ovog kriterija objašnjavajući oko 79% varijance ovog kriterija. Transformacijsko rukovođenje najbolji je prediktor percepcije učinkovitosti rukovoditelja ( $\beta_{TRF}=.439^{**}$ ,  $\beta_{TRS}=.355^{**}$ ,  $\beta_{P-I}=-.170^{**}$ ) što znači da je hipoteza 3b potvrđena.

Rezultati pokazuju kako su sva tri stila rukovođenja značajni prediktori zadovoljstva rukovoditeljem te zajedno objašnjavaju oko 71% varijance ovog kriterija. Transformacijsko rukovođenje je najbolji prediktor zadovoljstva rukovoditeljem ( $\beta_{TRF}=.507^{**}$ ,  $\beta_{TRS}=.251^{**}$ ,  $\beta_{P-I}=-.154^{**}$ ) što znači da je hipoteza 3c potvrđena.

## RASPRAVA

### *Unutarnja i vanjska valjanost Višefaktorskog upitnika rukovođenja*

Rezultati ovog istraživanja nisu potvrdili prvu hipotezu, odnosno nije potvrđena originalna, tro-faktorska struktura Višefaktorskog upitnika rukovođenja. Rezultati pokazuju kako hrvatski prijevod upitnika opisuje dva faktora rukovođenja. Prvi faktor se sastoji od većine varijabli koje opisuju transformacijsko i transakcijsko rukovođenje. Drugi faktor se sastoji od svih varijabli koje opisuju pasivno upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire rukovođenja što je u skladu sa teorijom koja govori da ova dva konstrukta trebaju sačinjavati faktor Pasivno izbjegavajućeg rukovođenja. Prvi faktor odnosi se na pozitivna ponašanja, odnosno na prisutnost rukovođenja, a drugi na negativna ponašanja, odnosno odsutnost rukovođenja. Prema teoriji cijelog raspona rukovođenja (Avolio i Bass, 2010) varijable transformacijskog i transakcijskog rukovođenja trebale bi činiti dva zasebna faktora. Ipak, metaanaliza koju su proveli Judge i Piccolo (2004) pokazuje kako transformacijsko rukovođenje visoko korelira sa transakcijskim rukovođenjem. Korelacije su iste ili čak više od onih koje bi istraživači očekivali za dvije različite mjere istog konstrukta. Također, rezultati ovog istraživanja pokazuju kako su korelacije između ovih konstrukta izuzetno visoke ( $r=.89$ ). Isto tako, korelacije subskala transformacijskog i transakcijskog rukovođenja su visoke (od  $r=.71$  do  $r=.82$ ). Iako teorija cijelog raspona rukovođenja sugerira kako su transformacijsko i transakcijsko rukovođenje mjereni MLQ-om dva različita aspekta rukovođenja, teško je razdvojiti specifične efekte konstrukta koji tako visoko koreliraju. Moguće objašnjenje ovakvih rezultata odnosi se na samu teoriju koja je u podlozi mjera transformacijskog i transakcijskog rukovođenja. Goodwin, Wofford i Whittington (2001; prema Avolio i Bass, 2010) pretpostavljaju da bi visoke korelacije između procjena transformacijskog i transakcijskog rukovođenja mogle biti posljedica sadržaja čestica ljestvice Uvjetnog nagrađivanja. Skala uvjetnog nagrađivanja sadrži čestice koje se odnose na razmjene nagrada za obavljeni posao. Naime, pokazalo se da, ukoliko ih se razlikuje, čestice koje predstavljaju «čistu razmjenu» ili «transakciju» (npr. plaća, bonusi) imaju niže korelacije sa ljestvicom transformacijskog rukovođenja od onih čestica koje predstavljaju nagrađivanje u obliku pohvala i pomoći. Rezultati ovog istraživanja pokazali su visoke korelacije između skale Uvjetnog nagrađivanja i skala Transformacijskog rukovođenja (Tablica 3) što ide u prilog ovom objašnjenju.

Transakcijsko rukovođenje uvjetnim nagrađivanjem može biti osnova za stvaranje razvojnih očekivanja, kao i za izgrađivanje povjerenja, zahvaljujući konzistentnom poštivanju dogovorenog. Prema tome, nije iznenađujuće da transakcijsko rukovođenje uvjetnim nagrađivanjem korelira s transformacijskim rukovođenjem.

Također, moguće je da se velike povezanosti između skala rukovođenja dobivaju jer zaposlenici koji nisu rukovoditelji niti su upoznati sa načinima rukovođenja ne procjenjuju rukovoditelje na osnovu finih razlika koje se ispituju MLQ-om već to rade na osnovu generalnog zadovoljstva rukovoditeljem. Moguće je da zaposlenici procjenjuju rukovoditelje kao „dobre“ ili „loše“ te na osnovu toga daju procjene svih ponašanja obuhvaćenih MLQ-om bez obzira na objektivna ponašanja rukovoditelja. U ovom istraživanju je sudjelovalo oko 400 sudionika (od N=515) koji nisu rukovoditelji niti na jednoj razini. Dobila su se dva faktora: prvi, koji obuhvaća transformacijsko i transakcijsko rukovođenje, odnosno pozitivna ponašanja te pasivno-izbjegavajući, koji obuhvaća negativna ponašanja (pasivno upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire rukovođenje). Kada bi se upitnik primijenio isključivo na rukovoditeljima možda bi se dobili drugačiji rezultati jer su rukovoditelji istrenirani da razmišljaju u skladu sa nijansama koje razlikuju transformacijske od transakcijskih rukovoditelja. Istraživanja su pokazala kako na procjene zaposlenika utječe ocjena njihovog rada od strane rukovoditelja (Bass i Yammarino, 1991). Ako ocjenjivanje rada utječe na procjene stila rukovođenja, to bi moglo značiti da zaposlenici procjenjuju na osnovi sheme „dobar“ ili „loš“, odnosno „zadovoljni“ ili „nezadovoljni“ rukovoditeljem, a ne na osnovi različitih rukovoditeljskih ponašanja.

Rezultati istraživanju su djelomično potvrdili drugu hipotezu, odnosno potvrđene su hipoteze 2a, 2b, 2c i 2d dok hipoteza 2e nije potvrđena.

Sukladno očekivanjima, transakcijsko rukovođenje doprinosi najviše zadovoljstvu plaćom. Takvi rezultati su za očekivati jer transakcijsko rukovođenje obuhvaća skalu uvjetnog nagrađivanja. Skala uvjetnog nagrađivanja se direktno odnosi na razmjenu nagrada između rukovoditelj i zaposlenika, što znači i na plaću zaposlenika, na način da se trud i dobra izvedba nagrađuju, a loša kažnjava. Osnova ovakvog načina rukovođenja je uvođenje jasnog sustava nagrađivanja što se pokazalo presudnim za zadovoljstvo plaćom. Prema Spectoru (1997; prema Balgobind, 2002), korelacija između zadovoljstva poslom i visine plaće je vrlo mala. Pokazalo kako je

pravednost plaće važniji aspekt za zadovoljstvo poslom nego visina plaće. Rice, Phillips i McFarlin (1990; prema Balgobind, 2002) pronašli su kako će se zaposlenici uspoređivati sa drugima koji rade isti posao te će biti nezadovoljni ako su manje plaćeni od drugih koji rade isti posao. Većini zaposlenika je bitno da su procedure i pravila plaćanja pravedne što podupiru nalazi ovog istraživanja koji govore da što više rukovoditelj pokazuje transakcijskih ponašanja to će biti veće zadovoljstvo plaćom.

Također, potvrđena je i pretpostavka da će transformacijsko rukovođenje biti najviše povezano sa zadovoljstvom mogućnošću napredovanja. Istraživanja su pokazala kako su prilike za napredovanje pod velikim su utjecajem nadređenih, a najviše pod utjecajem transformacijskog rukovođenja (Schneider i sur., 1992; prema Balgobind, 2002). Transformacijski rukovoditelji pružaju povratne informacije, razvijaju i osnažuju zaposlenike, inspiriraju ih da budu predani zajedničkoj viziji i cilju organizacije, izazivaju ih da inovativno rješavaju probleme te razvijaju njihov kapacitet da budu vođe putem treninga, mentorstava i pružanja izazova i potpore, a to sve može utjecati na mogućnost napredovanja i daljnje zadatke koji mogu utjecati na napredovanje.

Isto tako, potvrđena je i pretpostavka kako će transformacijsko rukovođenje biti najbolji prediktor zadovoljstva poslom. Istraživanja su pokazala (Smith, 1994; Balgobind, 2002) kako su iskazivanje povjerenja zaposlenicima i individualna briga za njih snažno povezani sa zadovoljstvom poslom. (Smith, 1994; Balgobind, 2002). Transformacijski rukovoditelji osnažuju podređene i obraćaju pozornost na njihove potrebe i razvoj, pomažući sljedbenicima da razviju svoj način vođenja što sve dovodi do većih razina zadovoljstva samim poslom. Također, elementi transformacijskog rukovođenja kao što su rukovoditeljevo pružanje autonomije i izazovnog posla izuzetno su važni za zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Potvrđena je i hipoteza da će transformacijsko rukovođenje biti najviše povezano sa zadovoljstvom nadređenima što je u skladu sa prijašnjim istraživanjima (Balgobind, 2002). Podređeni doživljavaju više razine zadovoljstva rukovoditeljima koji pokazuju veću razinu brige i podrške. Pružajući visoku razinu brige, transformacijski rukovoditelj može facilitirati uvjete u radnoj okolini koji su u skladu sa zaposlenikovim potrebama. Zaposlenici su zadovoljniji sa rukovoditeljima koji su brižni i pružaju podršku nego sa onima koji su kritični i indiferentni (Dumdum, Lowe i Avolio, 2002; Lowe i sur., 1996; prema Bass i Riggio, 2006).

Pretpostavka da će transformacijsko rukovođenje biti najviše povezano sa zadovoljstvom suradnicima nije potvrđena. Iako se transformacijsko rukovođenje pokazalo značajnim prediktorom, pasivno-izbjegavajuće i transakcijsko rukovođenje pokazali su se boljim prediktorima zadovoljstva suradnicima s tim da je pasivno-izbjegavajuće rukovođenje najbolji prediktor (Tablica 7). Veza između ova dva konstrukta je negativna. Znači, što rukovoditelj pokazuje više pasivno-izbjegavajućih ponašanja to su zaposlenici manje zadovoljni odnosom sa suradnicima. Pasivno izbjegavajuće rukovođenje odnosi se na odsutnost rukovođenja ili uplitanje rukovoditelja isključivo kada se dogode pogreške. Odluke se često odgađaju, povratne informacije i nagrade ne postoje i nema pokušaja da se motivira ili prepona potreba podređenih. Ovakav način rukovođenja može dovesti do frustracije i stresa u radnoj grupi što može rezultirati tenzijama i većim brojem konflikta. Istraživanja Foxa i Spector (1999; prema Skogstad i sur., 2007) upućuje na sistematsku, pozitivnu povezanost situacijskih ograničenja kao što su nedostatak informacija i podučavanja sa agresijom prema kolegama. Istraživanje Skogstada i sur. (2007) pokazalo je povezanost ignoriranja i odsustva rukovoditelja sa konfliktnom socijalnom klimom. Iako transformacijsko rukovođenje predviđa grupnu kohezivnost (Pillai i Williams, 2004; Hoyt i Blascovich, 2003; Jung i Sosik, 2002; prema Skogstad i sur., 2007), pasivno izbjegavajuće rukovođenje dovodi do negativnih emocija koje mogu izazvati jači efekt nego pozitivne emocije koje generira transformacijsko rukovođenje te je moguće da je iz toga razloga pasivno izbjegavajuće rukovođenje bolji prediktor zadovoljstva suradnicima nego transformacijsko.

Rezultati ovog istraživanja su potvrdili treću hipotezu. Transformacijsko rukovođenje najbolji je prediktor dodatnog truda zaposlenika, percepcije učinkovitosti rukovoditelja te zadovoljstva rukovoditeljem što je u skladu sa prijašnjim istraživanjima (Bass i Avolio, 1990; Avolio i Bass, 1999; Lowe i sur, 1995; Patterson, Fuller i sur, 1995; prema Avolio i Bass, 2008). Rukovoditelji koji pokazuju idealizirani utjecaj, pobuđuju inspirativnu motivaciju, pružaju intelektualnu stimulaciju i pokazuju individualnu brigu za svakog sljedbenika imaju podređene koji se više trude, percipiraju rukovoditelje uspješnijima te su zadovoljniji svojim rukovoditeljima od onih rukovoditelja koji pokazuju transakcijska i pasivno izbjegavajuća rukovoditeljska ponašanja.



### *Praktične implikacije, nedostaci i prijedlozi za buduća istraživanja*

Rezultati ovog istraživanja imaju nekoliko praktičnih implikacija. Kao prvo, pokazalo se kako rukovođenje ima značajan utjecaj na nekoliko ishoda rukovođenja koji su važni za uspješnost organizacije. Pokazalo se da rukovoditelji koji iskazuju transformacijska ponašanja imaju podređene koji su zadovoljniji svojim poslom, mogućnošću napredovanja i nadređenima te iskazuju više truda nego što se od njih očekuje. Također, rezultati pokazuju kako ne treba zanemariti ostale stilove rukovođenja jer i oni značajno doprinose većini ispitivanih ishoda rukovođenja. Organizacije bi trebale pažljivo birati rukovoditelje i obučavati ih transformacijskim ali i transakcijskim stilovima rukovođenja. Transakcijsko i transformacijsko rukovođenje predstavljaju aktivne, pozitivne forme rukovođenja. Dosljedno poštivanje transakcijskog ugovora izgrađuje povjerenje, međuovisnost i percepciju konzistentnosti kod podređenih u odnosu na rukovoditelja, što je osnova za transformacijsko rukovođenje. Isto tako, pasivno izbjegavajuće rukovođenje ima značajan, negativan utjecaj na većinu ispitivanih ishoda što se ne bi smjelo zanemariti. Organizacije trebaju biti svjesne da izostanak rukovođenja ima značajne posljedice na zadovoljstvo podređenih, pogotovo na zadovoljstvo suradnicima te ne bi trebale ignorirati pojavu ovog stila rukovođenja. Općenito, organizacije bi trebale stavljati veći naglasak na razvoj, identificiranje i razvijanje rukovoditelja koji su sposobni prilagođavati način rukovođenja situaciji i kontekstu u kojem se rukovođenje odvija kako bi premostili sve veće i kontinuirane promjene radne okoline i društva. Nadalje, istraživanje je provedeno u organizacijama različitog tipa tako da se rezultati istraživanja mogu generalizirati na veći broj zanimanja i organizacijskih konteksta.

Ovo istraživanje ima i nekoliko ograničenja. Prvo se tiče načina provjere faktorske strukture upitnika. Kako bi se provjerila faktorska struktura upitnika korištena je eksploratorna faktorska analiza koja nije najučinkovitija analiza za provjeru instrumenta konstruiranog na osnovu teorije (Antonakis i sur., 2003). Konstruktna valjanost bi se trebala provjeravati konfirmatornom faktorskom analizom, osobito ako se unaprijed može odrediti faktorska struktura (Bollen, 1989; Long, 1983; Maruyama, 1998 prema Antonakis i sur., 2003). Moguće je da je dobivena faktorska struktura u ovom istraživanju odraz korištene analize, a ne samog instrumenta stoga bi strukturu ovog upitnika trebalo provjeriti konfirmatornom faktorskom analizom. Nadalje, oba

upitnika su ispunili samo podređeni što povećava subjektivnost procjena. Buduća istraživanja trebala bi koristiti procjene drugih rukovoditelja, viših rukovoditelja te samoprocjene samih rukovoditelja kako bi se povećala objektivnost istraživanja i to kroz duži vremenski period, odnosno trebao bi se koristiti longitudinalni nacrt istraživanja. Također, u istraživanju su korištene isključivo upitničke mjere, a sve upitničke mjere rukovođenja imaju ograničenja. Upitnička mjera govori nam na koji način se ponašaju rukovoditelji, ali ne otkriva zašto se tako ponašaju. Iz tog razloga buduća istraživanja trebala bi uključiti intervjue i opažanja kako bi se dobile potpunije i valjanije procjene rukovođenja. Konačno, heterogenost uzorka može biti i nedostatak. Istraživanja (Lord, Brown, Harvey i Hall, 2001; prema Antonakis i sur., 2003) su pokazala kako kontekst u kojem se promatra rukovođenje može utjecati na tipove ponašanja koji se smatraju učinkovitim. Situacije koje nisu slične mogu zahtijevati različita rukovoditeljska ponašanja koja se poklapaju sa očekivanjima zaposlenika. Ista ponašanja mogu se doživjeti manje ili više učinkovitim u različitim okruženjima. Na primjer, fokusiranje na pogreške može biti visoko učinkovito u bolničkom okruženju gdje je poštivanje standarda od vitalne važnosti, dok je takvo ponašanje u kreativnom okruženju nepoželjno i neučinkovito. U oba konteksta transformacijsko rukovođenje može biti učinkovito, s tim da će u bolničkom okruženju vjerojatno biti visoko povezano sa aktivnim upravljanjem pomoću iznimaka, dok će u drugim kontekstima ta povezanost biti puno manja ili negativna. Također, povezanost faktora rukovođenja s mjerama ishoda se mijenja s obzirom na kontekst (Lowea i sur., 1996; prema Antonakis i sur., 2003). Na primjer, u bolničkom okruženju, individualna briga i aktivno upravljanje pomoću iznimaka mogu biti pozitivno povezani sa učinkovitošću, dok u kreativnim okruženjima samo individualna briga može biti pozitivno povezana sa učinkovitošću. Buduća istraživanja trebala bi provjeriti postoje li razlike u strukturi MLQ-a, te razlike u povezanosti stilova rukovođenja i ishoda s obzirom na kontekst u kojem se rukovođenje odvija. Također, buduća istraživanja bi trebala detaljnije ispitati povezanost aspekata zadovoljstva poslom i stilova rukovođenja, odnosno trebao bi se ispitati doprinos svake subskale rukovođenja određenom aspektu zadovoljstva poslom. Informacije o povezanosti pojedine subskale rukovođenja za ishodima bile bi izuzetno korisne u izobrazbi i razvoju rukovoditelja.

## ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je utvrđivanje unutarnje i vanjske valjanosti Višefaktorskog upitnika rukovođenja, odnosno provjera faktorske strukture upitnika i utvrđivanje povezanosti transformacijskog, transakcijskog i pasivno-izbjegavajućeg stila rukovođenja sa zadovoljstvom poslom te povezanosti transformacijskog, transakcijskog i pasivno-izbjegavajućeg stila rukovođenja sa ishodima rukovođenja koji se ispituju Višefaktorskim upitnikom rukovođenja. Dobiveni rezultati nisu potvrdili trofaktorsku strukturu hrvatskog prijevoda upitnika. Pokazalo se postojanje dva faktora rukovođenja. Prvi faktor je zasićen česticama transformacijskog i transakcijskog rukovođenja, odnosno, česticama koje opisuju pozitivna ponašanja, a drugi faktor svim česticama pasivno izbjegavajućeg rukovođenja, odnosno česticama negativnog ponašanja.

Sukladno očekivanjima, pokazalo se kako je transformacijsko rukovođenje bolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja, zadovoljstva poslom i zadovoljstva nadređenima od transakcijskog i pasivno-izbjegavajućeg rukovođenja. Suprotno očekivanjima, transformacijsko rukovođenje nije najbolji prediktor zadovoljstva suradnicima, već je pasivno izbjegavajuće rukovođenje najbolji prediktor zadovoljstva suradnicima. Kako se i očekivalo, transakcijski rukovođenje je najbolji prediktor zadovoljstva plaćom.

Rezultati su pokazali kako je transformacijsko rukovođenje najbolji prediktor ishoda rukovođenja mjerenih Višefaktorskim upitnikom rukovođenja (Dodatni trud zaposlenika, Učinkovitost rukovoditelja, Zadovoljstvo rukovoditeljem) što je u skladu s početnim pretpostavkama.

## LITERATURA

- Antonakis, J.; Avolio, B.J.; Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M. (2010). *Višefaktorski upitnik rukovođenja*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Avolio, B.J.; Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development*. NY: Bass, Avolio & Associates.
- Balgobind, V. (2002). *The impact of transformational leadership on subordinate job satisfaction*. Neobjavljeni magistarski rad. Pretoria: College of Human Sciences at University of South Africa.
- Bass, B. M; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.  
<http://www.scribd.com/doc/41998295/Transformational-Leadership>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology*, 40(4), 437-454.
- Burke, R. J.; Cooper, C. L. (2006). *Inspiring Leaders*. New York: Routledge.
- Bycio, P.; Hackett, R. D.; Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33, 535–550.
- Fairholm, M. R. (2001). The Themes and Theory of Leadership: James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership. The George Washington University, Centre for Excellence in Municipal Management.  
<http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.

- Judge, T. A.; Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Kerber, K.; Campbell, J. P. (1987). Component Structure of a Measure of Job Facet Satisfaction: Stability Across Job Levels. *Educational & Psychological Measurement*, 47, 825-835.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533-547.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-30.
- Muenjohn, N.; Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Piccolo, R. F.; Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Riaz, A; Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and economics horizons*, 1(1), 29-38.
- Saari, L. M.; Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
- Skogstad, A.; Einarsen, S.; Torsheim, T.; Aasland, M. S. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Tepper, B. J.; Percy, P. M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Walumba, F. O.; Wang, P.; Lawler, J. J.; She, K. (2004). Exploring New Frontiers: The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work-related Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.