

# Komparativna analiza stila vodstva i lojalnosti zaposlenika u Nizozemskoj i republici Hrvatskoj

---

**Babić, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:041803>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Smjer Organizacija i menadžment

Iva Babić

KOMPARATIVNA ANALIZA STILA VODSTVA I LOJALNOSTI ZAPOSLENIKA U  
NIZOZEMSKOJ I REPUBLICI HRVATSKOJ

Diplomski rad

Kolegij : Vodstvo

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

Broj indeksa : 0067577752

Zagreb, Rujan, 2019.

# SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku.....	1
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	2
1 Uvod.....	3
2 Predmet i cilj rada.....	4
2.1 Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
2.2 Sadržaj i struktura rada.....	5
3 Pojmovno određenje vodstva.....	6
3.1 Temeljni teorijski pristupi vodstvu.....	6
3.1.1 Pristup temeljen na osobinama vođe .....	7
3.1.2 Pristup temeljen na stilu vodstva .....	10
3.1.3 Kontingencijski pristup .....	13
3.1.4 Suvremeni pristupi vodstvu.....	16
3.2 Generički stilovi vodstva na bazi autoriteta .....	18
3.2.1 Autokratski stil vodstva .....	18
3.2.2 Demokratski stil vodstva .....	19
3.2.3 Laissez-faire ili slobodni stil .....	20
3.3 Likertovi sustavi vodstva .....	20
3.3.1 Ekstremno autoritativni stil vodstva .....	21
3.3.2 Benevolentno autoritativni stil vodstva .....	21
3.3.3 Konzultativni stil vodstva.....	21
3.3.4 Participativno-skupni stil vodstva.....	22
3.4 Vodstvo u različitim kulturološkim sredinama .....	23
4 Uloga lojalnosti zaposlenika u postizanju organizacijskih ciljeva .....	27
4.1 Pojmovno određenje lojalnosti zaposlenika .....	28
4.2 Čimbenici koji utječu na lojalnost zaposlenika .....	30
4.2.1 Utjecaj stila vodstva na lojalnost zaposlenika.....	31

4.2.2	Zadovoljstvo poslom .....	32
4.2.3	Organizacijska kultura i supkultura .....	33
4.3	Važnost lojalnosti zaposlenika za organizacijski uspjeh .....	35
5	Empirijsko istraživanje: analiza utjecaja stila vodstva na lojalnost zaposlenika u poduzećima u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj.....	38
5.1	Metodologija istraživanja.....	38
5.2	Rezultati istraživanja .....	39
5.2.1	Analiza rezultata istraživanja u Republici Hrvatskoj .....	39
5.2.2	Analiza rezultata istraživanja u Nizozemskoj.....	51
5.3	Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	65
6	Zaključak.....	67
	Popis izvora.....	69
	Popis tablica .....	75
	Popis grafičkih prikaza .....	76
	Popis slika .....	79
	Životopis.....	80

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Vodstvo i menadžment su predmet brojnih znanstvenih istraživanja u proteklih pedeset godina. Vodstvo je proces u kojem vođa utječe na sljedbenike u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Budući da je vodstvo uključuje utjecanje na sljedbenike, odnosno da uključuje sljedbeništvo, vođe moraju razviti određene vještine kako bi to postigli. U teoriji vodstva postoji mnogo različitih stilova, te mnogo različitih teorija vodstva. Neke od teorija vodstva su smatrale kako se vođe rađaju s određenim osobinama, međutim to mišljenje je danas sve manje zastupljeno. Brojna znanstvena istraživanja su pokazala kako su najefikasniji stilovi vodstva oni u kojima vođa odnosno menadžer zaposlene uključuje u zadatke kao i odlučivanje, te s njima komunicira kao s ravnopravnim partnerima ali ih motivira i osnažuje.

Ljudi su ključan potencijal svake organizacije, jedinstveni su, ne mogu se kopirati, te se kao takvi danas smatraju jednom od najvećih strateških prednosti koje poduzeće može imati. Kvalitetni, lojalni i motivirani zaposlenici su ključni za uspjeh svakog poduzeća. Odnos prema organizaciji uz zadovoljstvo i zaokupljenost poslom je među najčešće ispitivanim stavovima prema radu i organizaciji.

Svrha pisanja ovog diplomskog rada je prikazati kako stil vodstva utječe na lojalnost zaposlenika u dvije države, Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj.

Empirijsko istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika napravljenog u Google obrascu. Upitnik je podijeljen u tri dijela, prvo dio su opća pitanja, drugo dio su pitanja koja su ispitivala lojalnost zaposlenika, a treći dio se odnosi na ispitivanje stilova vodstva.

Ključne riječi: vodstvo, lojalnost, menadžment ljudskih potencijala, stilovi vodstva

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU

Leadership and management have been the subject of much scientific research in the last fifty years. Leadership is the process in which a leader influences followers for the purpose of achieving a common goal. Because leadership involves influencing followers, that is, it involves followership, leaders need to develop certain skills to achieve this. There are many different styles in leadership theory and many different leadership theories. Some leadership theories have stated that leaders are born with certain traits, but this opinion is less and less prevalent today. Numerous scientific studies have shown that the most effective leadership styles are those in which the leader or manager involves the employee in tasks as well as decision making, and communicates with them as equal partners, while motivating and empowering them.

People are the key potential of every organization, they are unique, they cannot be copied, and as such, today they are considered one of the greatest strategic advantages that a company can have. Quality, loyal and motivated employees are key to the success of any business. Loyalty to an organization, along with satisfaction and dedication to work is among the most commonly researched attitudes toward work and organization.

The purpose of this thesis is to show how leadership style influences employee loyalty in two countries, the Netherlands and the Republic of Croatia.

The empirical research was conducted using a questionnaire created in a Google form. The questionnaire is divided into three parts, the first part are general questions, in the second part are the questions that examined employee loyalty, and the third part is about examining leadership styles.

Keywords: leadership, loyalty, human resource management, leadership styles

# 1 UVOD

Pojam vodstva seže u daleku prošlost. Najraniji tragovi tog pojma mogu se pronaći u šestom stoljeću prije Krista. Ozbiljnije proučavanje vodstva počelo je tek sredinom prošlog stoljeća. Istraživane su mogućnosti, ponašanje, osobine, izvori moći i situacije koje određuju koliko dobro vođa može utjecati na sljedbenike. Proučavalo se i to kako neki ljudi postaju vođe i što utječe na njihovo ponašanje.

Vodstvo je jedna od pet osnovnih funkcija menadžmenta, definira se kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Nekada se smatralo kako se vođa rađa s određenim osobinama koje mu omogućuju da utječe na druge ljude. Međutim, danas se smatra kako se vođa postaje. Vođe su ljudi koji znaju što žele, zašto to žele, te znaju načine kako to ostvariti, a da pri tome imaju podršku sljedbenika.

Ranije se vodstvo temeljilo na kontroliranju ljudi i radnog procesa, dok je danas osnova uspješnog vodstva i poslovanja participacija zaposlenih, odnosno njihova sloboda da svoja znanja iskoriste na najbolji mogući način. Zaposlenici danas predstavljaju ključni, nematerijalni resurs svake organizacije. Dugoročan uspjeh svakog poduzeća uvelike ovisi o kvaliteti zaposlenika i njihovoj lojalnosti. Lojalni zaposlenici ne samo da naporno rade za plaću, već su predani i uspjehu organizacije. Vodstvo predstavlja menadžersku funkciju usmjerenu na ljude, no ujedno predstavlja i proces utjecaja na ljude u svrhu ostvarivanja pojedinačnih i zajedničkih ciljeva organizacije. Bez kvalitetnoga vodstva te uključenosti svih zaposlenika nemoguće je uspješno poslovati i opstati na tržištu.

## 2 PREDMET I CILJ RADA

Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. U teoriji i praksi menadžmenta prisutni su različiti stilovi vodstva koji se kreću između dvije krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vodstva, dok drugu krajnost čini demokratski stil vodstva. U svim poduzećima vođe imaju vrlo važnu ulogu, osobito na motivaciju, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenih.

Lojalnost zaposlenika je vrlo važna za uspješno poslovanje poduzeća. Zaposlenici koji su zadovoljni su i odani, a odanost zaposlenika smanjuje troškove. Odlaskom zaposlenih poduzeća gube zaposlenike koji možda imaju specifična znanja i vještine. Odlazak jednog zaposlenika ima često utjecaj i na druge zaposlenike, osobito ako su radili u timu.

Osnovni cilj izrade ovog diplomskog rada kao i istraživanja je utvrditi povezanost stila vodstva i lojalnosti zaposlenika u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj. Ovo istraživanje će pružiti uvid u to kako određene karakteristike vođe utječu na lojalnost zaposlenika, te koji su se stilovi vodstva pokazali kao najbolji u određenim organizacijama. Cilj rada se namjerava ostvariti provođenjem empirijskog istraživanja koje bi utvrdilo ovisnost lojalnosti zaposlenika o stilovima vodstva menadžera.

### *2.1 Izvori i metode prikupljanja podataka*

Literatura koja je predviđena za izučavanje kolegija Vodstvo i Menadžment ljudskih potencijala poslužila je kao izvrstan izvor podataka potrebnih za ovaj diplomski rad, dostupna znanstvena literatura, znanstveni članci i brojna istraživanja su korištena kao izvor podataka. Za potrebe istraživanja provesti će se anketni upitnik u Google obrascu kojeg će ispunjavati zaposlenici na različitim organizacijskim razinama u poduzećima u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj. Upitnik se sastoji od tri dijela; u prvom dijelu se ispituju opće informacije koje su vezane za dob, spol,



radni staž, status zaposlenosti, bračno stanje i obrazovanje, drugi dio obuhvaća pitanja vezana za lojalnost zaposlenika i treći dio je upitnik koji ispituje stilove vodstva menadžera.

## *2.2 Sadržaj i struktura rada*

Diplomski rad je podijeljen na pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodni dio u kojem je kratko opisano što je predmet i cilj rada.

Drugo i treće poglavlje predstavljaju teorijski dio ovog diplomskog rada, u drugom dijelu je detaljno opisano i definirano vodstvo i stilovi vodstva, a treći dio se odnosi na ulogu lojalnosti zaposlenika u postizanju organizacijskih ciljeva, čimbenicima koji utječu na lojalnost i njihovoj važnosti u postizanju organizacijskih ciljeva.

U četvrtoj cjelini se provodi empirijsko istraživanje komparativne analize stila vodstva i lojalnosti zaposlenika u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj. U ovoj cjelini se dolazi do rezultata istraživanja i zaključka o važnosti utjecaja stila vodstva na lojalnost zaposlenika.

U posljednjem, petom poglavlju je donesen zaključak na temelju rezultata istraživanja i zapažanja iz istog.

### 3 POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA

Iako postoje različita shvaćanja vodstva, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti sljedeće: vodstvo je proces, uključuje utjecaj, odvija se u kontekstu grupe, uključuje postizanje cilja (Northouse, 2010). Prema tome, vodstvo se može definirati kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2010: 3). Definiranje vodstva kao procesa znači da vodstvo nije osobina ili obilježje unutar samog vođe, već transakcijski događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika. Proces podrazumijeva da vođa utječe i da je pod utjecajem sljedbenika, te se tako naglašava da vodstvo nije jednosmjernan događaj, nego interakcijski odnos. Vodstvo uključuje utjecaj, povezano je s time kako vođa utječe na sljedbenike. Vodstvo se odvija u skupinama, te uključuje usmjerenost na ciljeve. To znači da je vodstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog cilja (Northouse, 2010). Vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha (Bebek, 2005). Vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postajanja ili nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta organizacija ili osoba želi (Bebek 2005). Bit vodstva je slijeđenje, odnosno, spremnost ljudi da slijede je ono što neku osobu čini vođom (Wehrich, Koontz, 1993).

#### *3.1 Temeljni teorijski pristupi vodstvu*

Temeljne skupine teorijskih pristupa vodstvu su: pristup temeljen na osobinama vođe, pristup temeljen na stilu vodstva, situacijski pristup, kontingencijski pristup vodstvu i suvremeni stilovi vodstva (Northouse 2010).

### 3.1.1 Pristup temeljen na osobinama vođe

Pristup temeljen na osobinama vođe bio je jedan od prvih sustavnih pokušaja istraživanja vodstva zanimljiv istraživačima tijekom 20. stoljeća, istraživale su se osobine vođa kako bi se utvrdilo što određene ljude čini velikim vođama (Northouse 2010). Teorije koje su razvijene nazvane su teorijama "velikih ljudi" budući da su bile usmjerene na otkrivanje osobina koje posjeduju istaknuti vođe. Tada se smatralo da se ljudi rađaju s ovim osobinama i da ih posjeduju samo "veliki" ljudi (Northouse, 2010).

Sredinom 20. stoljeća dolazi do osporavanja pristupa temeljenog na osobinama vođe.

Stogdillovo istraživanje iz 1948.godine predlaže da se vođe u različitim situacijama ne razlikuje sustavno od osoba koje nisu vođe. Osoba koja je u jednom slučaju bila vođa možda u drugoj situaciji neće biti vođa. Vodstvo je objašnjeno kao odnos između osoba u socijalnoj situaciji, a ne kao obilježje pojedinca (Stogdill 1948). Stogdill je utvrdio skupinu osobina koje su važne za vođe i koje su povezane s time kako pojedinci u različitim skupinama postaju vođe u svom prvom radu iz 1984. godine. Rezultati su pokazali da se prosječan pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti (Northouse 2010). Međutim, posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već da osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje. Stogdillov drugi rad iz 1974.godine je uravnoteženiji u opisu uloge osobina u vodstvu. U prvom radu se podrazumijevalo da je vodstvo najviše određeno situacijskim čimbenicima, u drugom radu je tvrdio da su i čimbenici ličnosti i čimbenici situacije odrednice vodstva. I u drugom radu Stogdill je utvrdio osobine koje su pozitivno povezane s vodstvom, a to je 10 obilježja: odgovornost i završavanje zadataka, energija i ustrajnost u ostvarenju ciljeva, smjelost i originalnost u rješavanju problema, preuzimanje inicijative u socijalnim situacijama, samopouzdanje i osjećaj osobnog identiteta, spremnost na prihvaćanje posljedica odluka i postupaka, spremnost na suočavanje sa stresovima zbog međuljudskih odnosa, spremnost na toleriranje frustracija i odgođe, sposobnost utjecanja na ponašanje drugih ljudi i sposobnost strukturiranja sustava socijalne interakcije prema trenutačnim potrebama (

Gotal, 2013). Mann je proveo istraživanje u kojemu je proučio više od 1400 podataka o ličnosti i vodstvu u malim skupinama, ali je manji naglasak stavio na to kako situacijski čimbenici utječu na vodstvo. Mann je smatrao da se osobine ličnosti mogu primjenjivati kako bi se razlikovale vođe od osoba koje nisu vođe. Prema njegovom istraživanju vođe imaju sljedeće osobine: inteligencija, prilagodba, ekstrovertnost, dominantnost, muževnost, konzervatizam i interpersonalna osjetljivost (Mann, 1959). Prema Kirkpatrick i Locke vođe se razlikuju od drugih ljudi u 6 osobina, a to su: inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštenje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o poslu. Pojedinci se mogu roditi s tim osobinama, mogu ih i naučiti, ili i jedno i drugo (Kirkpatrick, Locke, 1991).

Ključne osobine vođa su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje, društvenost (Northouse 2010).

Inteligencija je pozitivno povezana s vodstvom. Verbalne sposobnosti, perceptivne sposobnosti i zaključivanje čine osobu boljim vođom. Međutim, intelektualne sposobnosti vođe ne bi se trebale razlikovati od intelektualnih sposobnosti njegovih sljedbenika previše. Ako se sposobnosti podređenih i vođe znatno razlikuju to može biti negativno utjecati na vodstvo, zbog toga što podređeni ne mogu razumjeti vođu i prihvatiti njegove ideje (Northouse 2010).

Samopouzdanje je sposobnost da vjerujemo u sebe i budemo sigurni u svoja znanje i vještine. Uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u sebe kao i vjerovanje da možemo ostvariti rezultate (Northouse 2010).

Odlučnost predstavlja želju za obavljanjem posla, uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje.

Poštenje predstavlja iskrenost i povjerenje. Vođe koji su pošteni drugima ulijevaju povjerenje, odani su i pouzdani i ne varaju. Poštenju se u zadnje vrijeme, zbog brojnih skandala posvećuje puno pažnje.

Društvenost je posljednja osobina važna za vođe. To je sklonost vođe da traži i stvara ugodne društvene odnose. Takvi vođe su prijateljski, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatski (Northouse 2010).

Petofaktorski model ličnosti opisuje kako je pet ključnih osobina povezano s vodstvom. U proteklih 25 godina među istraživačima je postignut dogovor oko temeljnih čimbenika koji čine ono što nazivamo ličnošću. Ti čimbenici se obično nazivaju velikih pet (*Big five*): neurotizam, ekstrovertiranost (društvenost), otvorenost (intelekt), ugodnost i savjesnost (Krapić 2005). Istraživači Judge, Bono, Iles i Gerthard su 2002. godine proveli meta analizu 78 istraživanja vodstva i ličnosti. Pronašli su snažnu povezanost između velikih pet osobina i vodstva. U njihovom istraživanju je čimbenik ekstrovertiranost bio najsnažnije povezan s vodstvom, to je najvažnija osobina uspješnih vođa (Northouse 2010). Savjesnost je bila drugi čimbenik najsnažnije povezan s vodstvom, a zatim su slijedili neurotizam i otvorenost, pri čemu je neurotizam negativno povezan s vodstvom, ugodnost je slabo povezana s vodstvom (Northouse 2010).

Emocionalna inteligencija je drugi pristup istraživanju utjecaja osobina na vodstvo. Pristup se pojavio 1990-ih godina. Emocionalna inteligencija je vrsta socijalne inteligencije koja uključuje sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija i emocija drugih, razlikuje ih i da koristi te informacije i njima se vodi u svojem razmišljanju i djelovanju (Salovey, Mayer, 1993: 433). Emocionalna inteligencija se može mjeriti na različite načine. Postoje brojne rasprave o tome koliku ulogu ima emocionalna inteligencija u pomaganju ljudima da budu uspješniji u životu. Goleman (1995) smatra da emocionalna inteligencija ima važnu ulogu u ostvarenju uspjeha ljudi kod kuće, u školi i na poslu. Čini se da je emocionalna inteligencija važan pojam kod vođa. Pretpostavlja se da ljudi koji su osjetljivi na vlastite emocije i na utjecaj vlastitih emocija na druge biti uspješniji vođe (Northouse 2010).

Pristup temeljen na osobinama usmjerava se samo na vođu, a ne na njegove sljedbenike, pa se po tome razlikuje od ostalih pristupa, te je i jednostavniji od ostalih pristupa. Ovaj pristup ima neke prednosti. Prednost ovog pristupa je intuitivna privlačnost. Uklapa se u shvaćanje da su vođe istaknuti pojedinci u društvu. Druga prednost je to što je utemeljeno na stoljećima istraživanja. Nadalje, pristup temeljen na osobinama naglašava vođu kao sastavnicu procesa vodstva. Vodstvo se sastoji od vođa, sljedbenika i situacija, ali se ovaj pristup bavi samo vođama (Northouse 2010). Pristup temeljen na osobinama ima i nedostatke. Prvi i najvažniji je neuspjeh da stvori cjelovit popis osobina vođa. Drugi nedostatak je neuzimanje u obzir situacije u kojoj se vođa

nalazi. Ljudi koji imaju određene osobine u jednoj situaciji mogu biti vođe, ali u drugoj možda neće (Northouse 2010).

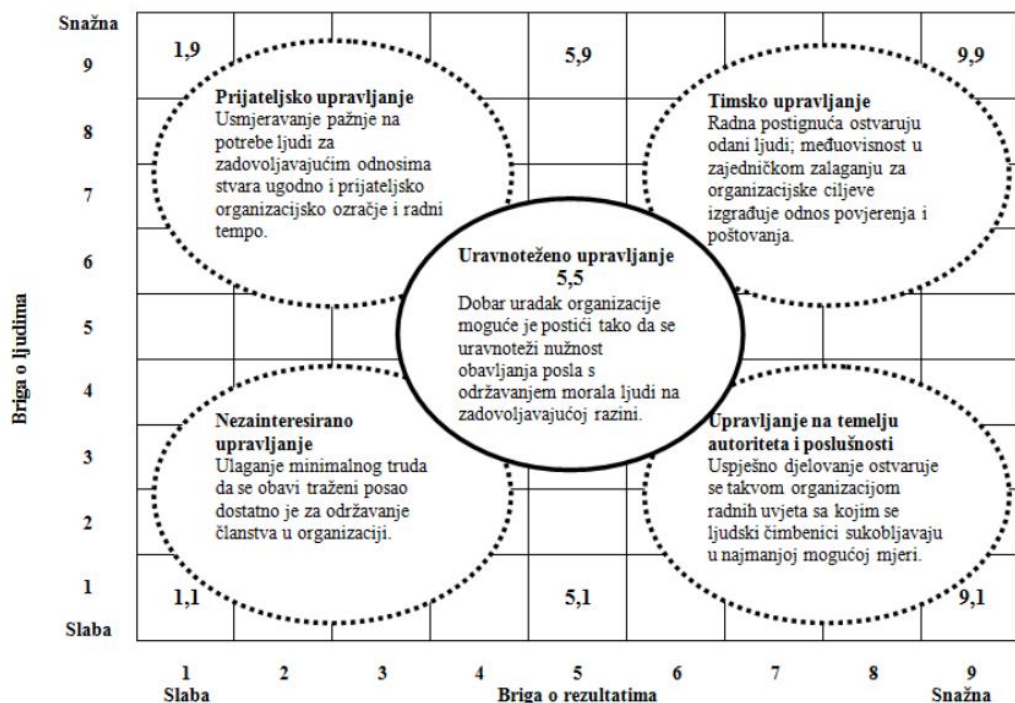
### 3.1.2 Pristup temeljen na stilu vodstva

Pristup temeljen na stilu naglašava ponašanje vođe. Pristup se usmjerava isključivo na to što kako se vođe ponašaju i što rade (Northouse 2010). Istraživanja su utvrdila da se pristup temeljen na stilu vodstva sastoji od dviju vrsta ponašanja: ponašanja usmjerena na zadatak i ponašanja usmjerena na odnose (Northouse 2010). Ponašanja usmjerena na zadatak uključuju stavove nadglednika prema širokom opsegu stvari, kao što su kvaliteta odluka o politici, procedure, i procesi, kreativnost istraživanja, kvaliteta usluga stručnih službi, djelotvornost rada te opseg proizvodnje (Wehrich, Koontz, 1993). Ponašanja usmjerena na odnose pomažu podređenima da prihvate sebe, druge ljude i stanje u kojem se nalaze (Northouse, 2010). Ponašanja usmjerena na odnose također uključuje elemente kao što su stupanj osobne predanosti ostvarenju ciljeva, održavanje samopoštovanja radnika, postavljanje odgovornosti na bazi povjerenja, ne poslušnosti, osiguranje dobrih radnih uvjeta i održavanje zadovoljavajućih međuljudskih odnosa (Wehrich, Koontz, 1993). Svrha pristupa temeljenog na stilu je objašnjenje kako vođe kombiniraju ove dvije vrste ponašanja kako bi utjecali na podređene u njihovim pokušajima ostvarenja ciljeva.

Prema istraživanju državnog sveučilišta u Ohiju pokazalo se da su odgovori podređenih na upitniku grupirani u dvije temeljne vrste ponašanja vođe: strukturirajuća ponašanja i brižna ponašanja. Strukturirajuća ponašanja su ponašanja usmjerena na zadatak, s brižna su usmjerena na odnose. Dvije vrste ponašanja su utvrđene u LBDQ-XII, i one predstavljaju bit pristupa temeljenog na stilu. Te dvije vrste su pružanje strukture podređenima i briga o njima. Prema istraživanjima Državnog sveučilišta u Ohiju, ove dvije skupine ponašanja su smatrane odvojenima i neovisnima (Northouse, 2010). Istraživanjima u Michiganu utvrđene su dvije vrste ponašanja vođe: usmjerenost na zaposlenike (vođe u pristupu podređenima naglašavaju

međuljudske odnose, cijene radnike, cijene njihovu individualnost) i usmjerenost na proizvodnju (na radnike se gleda kao na sredstvo za obavljanje posla) (Gotal, 2013).

Slika 1 Mreža vodstva



Izvor: (Gotal,2013: 408).

Menadžerska mreža je vjerojatno najpoznatiji model menadžerskog ponašanja. Menadžerska mreža (Managerial grid) se prvi put pojavila ranih 1960-ih godina, mijenjala se i prilagođavala nekoliko puta. Menadžerska mreža je kasnije preimenovana u Mrežu vodstva (Leadership grid), objašnjava kako vođe pomažu da organizacije ostvare svoje ciljeve pomoću dva čimbenika: brige o proizvodnji i brige o ljudima (Wehrich, Koontz, 1993). Briga o proizvodnji se odnosi na to koliko je vođa zabrinut za izvršavanje organizacijskih zadataka, a briga o ljudima se odnosi na to koliko se vođa usmjerava na ljudi u organizaciji (Northouse 2010). Mreža vodstva prikazuje brigu o ljudima i brigu o proizvodnji u modelu koji ima dvije osi koje se križaju. Vodoravna os predstavlja brigu o proizvodnji, a okomita brigu o ljudima (Wehrich, Koontz, 1993). Svaka od osi je povučena kao ljestvica od 9 stupnjeva na kojoj brojka 1 predstavlja minimalnu, a brojka 9 maksimalnu brigu. Označavanjem rezultata na svakoj osi mogu se oslikati različiti stilovi

vodstva (Northouse, 2010). Mreža vodstva oslikava pet temeljnih stilova vodstva: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti (9,1), prijateljsko upravljanje (1,9), nezainteresirano upravljanje (5,5) i timsko upravljanje (9,9) (Northouse, 2010).

Upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti (9,1)

Stil vodstva koji jako naglašava zadatak i zahtjeve posla, a manje ljudski čimbenik, osim kao sredstvo za obavljanje posla. Komunikacija s podređenima nije naglašena osim u svrhu davanja uputa o zadatku. Ovaj stil vodstva je vođen rezultatima, a ljudi se smatraju sredstvom za postizanje ciljeva (Northouse, 2010).

Prijateljsko upravljanje (1,9)

Menadžeri pokazuju malo ili nimalo brige za proizvodnju, već brinu jedino za ljude. Ovakvi menadžeri potiču okruženje u kojemu je svatko opušten, prijateljski raspoložen i sretan (Weihrich, Koontz, 1993). Ovaj stil predstavlja manju brigu o obavljanju zadataka, a veću o međuljudskim odnosima (Northouse, 2010).

Nezainteresirano upravljanje (1,1)

Riječ je o vođi koji se ne brine ni o zadatku ni o odnosima među ljudima (Buble, 2000). Ovakav tip vođe djeluje kao vođa, ali se ponaša isključeno i povučeno (Northouse 2010). Menadžeri ovog stila nemaju posebnih aspiracija, već nastoje zadržati status quo, odnosno postojeću razinu proizvodnje i postojeće pozicije u organizaciji (Buble, 2000).

Uravnoteženo upravljanje (5,5)

Vođe koje su sklone kompromisima, umjereno se brinu o zadacima i o potrebama ljudi (Northouse 2010). Oni ostvaruju adekvatnu, ali ne i izvanrednu proizvodnju i moral (Weihrich, Koontz, 1993). Pronalaze ravnotežu između uvažavanja ljudi i naglašavanja zahtjeva posla. Izbjegavaju sukobe u svrhu ostvarenja ravnoteže i umjereno naglašava razinu proizvodnje i međuljudskih odnosa (Northouse, 2010).

Timsko upravljanje (9,9)



Vođa je podjednako orijentiran i na ljude i na proizvodnju, pa ga zbog toga karakterizira i najveća uspješnost (Buble, 2000). Zahtjeva se visok stupanj sudjelovanja i timskog rada u organizaciji, te na taj način zadovoljava potrebe zaposlenika da budu uključeni i predani poslu (Northouse, 2010).

Pored ovih pet temeljnih stilova vodstva, Blake i suradnici su utvrdili još dva stila koji uključuju različite dijelove rešetke. To su autoritet/prijateljstvo. Odnosi se na vođu koji primjenjuje i stil 1,9 i stil 9,1 ali ih ne povezuje. To je zapravo "dobronamjerni diktator" koji se ponaša ljubazno, ali u svrhu ostvarenja cilja (Northouse, 2010).

Prednosti pristupa temeljenog na stilu vodstva su brojne. Prvo, predstavlja promjenu općeg smjera istraživanja vodstva. Vodstvo više nije usmjereno na osobna obilježja vođe, već sada uključuje i to što vođe rade i kako se ponašaju. Velik broj istraživanja potvrđuje temeljne postavke modela. Vrlo je važna i spoznaja koju su istraživači koji su istraživali ovaj pristup otkrili, a to je da se vođin stil u prvom redu sastoji od dva temeljna tipa ponašanja: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose (Northouse, 2010).

Ovaj pristup ima i neke nedostatke. Istraživanja nisu u potpunosti otkrila kako su stilovi vođa povezani s učinkom. Nije pronađen stil vodstva koju može biti uspješan u gotovo svim slučajevima (Northouse, 2010).

### 3.1.3 Kontingencijski pristup

Teorija kontingencije je teorija usklađenog vodstva, nastoji se uskladiti stil vođe s odgovarajućom situacijom. Kontingencijskim pristupom se naziva zato što sugerira da uspješnost vođe ovisi o tome koliko dobro stil vođe odgovara kontekstu. Fiedler je razvio teoriju usklađenog vodstva promatrajući stilove brojnih različitih vođa koji su djelovali u različitim situacijama (Buhač, 2017). Teorija usklađenog vodstva ili kontingencijska teorija bavi se stilovima i situacijama. Pruža okvir za usklađivanje vođe sa situacijom (Northouse 2010).

U teoriji usklađenog vodstva stilovi vodstva se opisuju kao usmjereni na zadatak i usmjereni na odnose. Vođe orijentirane na zadatak primarno su zainteresirani za postizanje cilja, dok vođe usmjerene na odnose su zainteresirani za razvijanje međuljudskih odnosa (Northouse 2010). Za mjerenje stilova vodstva Fiedler je razvio ljestvicu najmanje poželjnog suradnika. Vođe koje postižu na toj ljestvici visok rezultat usmjereni su na odnose, a oni koji postižu nizak rezultat usmjereni su na zadatak.

Prema teoriji usklađenog vodstva situacije se mogu opisati s obzirom na tri obilježja: odnosi između vođe i članova, struktura zadatka i moć položaja. Odnos između vođe i članova sastoji se od grupnog ozračja i stupnja sigurnosti, odanosti i privlačnosti koje sljedbenici osjećaju prema svom vođi. Ako je ozračje u grupi pozitivno, podređeni imaju dobar odnos s vođom, postoji povjerenje, odnosi između članova i vođe su dobri. Ako je ozračje u grupi neprijateljsko, odnosi su loši (Northouse 2010).

Drugo je obilježje struktura zadatka i odnosi se na stupanj jasnoće i određenosti zahtjeva zadatka. Potpuno strukturirani zadaci omogućuju vođi veći nadzor, a slabo strukturirani smanjuju vođin utjecaj i nadzor. Zadatak je strukturiran kada su zahtjevi zadatka jasno postavljeni i poznati ljudima koji ga trebaju izvršiti, malo je mogućih načina ostvarenja zadatka, ostvarenje zadatka je jasno vidljivo, broj ispravnih načina ispunjenja zadatka je ograničen (Northouse 2010).

Moć položaja je treće obilježje situacije i odnosi se na količinu autoriteta koju vođa posjeduje za nagrađivanje ili kažnjavanje sljedbenika. Moć položaja je velika ukoliko osoba ima autoritet zapošljavanja ili otpuštanja te davanja promaknuća u položaju ili plaći, ukoliko vođa nema takva prava moć položaja je mala (Northouse 2010)

Slika 2 Model usklađenog vodstva

Odnosi vođa - članovi	DOBRI				LOŠI				
	visoka struktura		niska struktura		visoka struktura		niska struktura		
Struktura zadatka									
Moć položaja	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Poželjan stil Vodstva	Nizak rezultat na LPC Srednji rezultat na LPC				Visoki rezultat na LPC				Nizak rezultat na LPC

Izvor: (Northouse, 2010: 115)

Tri navedena obilježja situacije određuju povoljnost različitih situacija u organizaciji. Najpovoljnije situacije su one koje obilježavaju dobri odnosi između vođe i članova, definirani zadaci i velika moć položaja vođe. Najmanje povoljne situacije su one koje obilježavaju loši odnosi između vođe i članova, nestrukturirani zadaci i mala moć položaja vođe. Umjereno povoljne situacije su smještene između te dvije krajnosti (Northouse 2010).

Prema rezultatima istraživanja, teorija usklađenog vodstva pretpostavlja da su određeni stilovi uspješni u određenim situacijama. Ljudi koji su usmjereni na zadatak biti će uspješni i u vrlo povoljnim i u nepovoljnim slučajevima, dok ljudi koji su usmjereni na odnose biti će uspješni u umjereni povoljnim situacijama (Northouse 2010).

Teorija usklađenog vodstva ima nekoliko glavnih prednosti. Veliki broj empirijskih istraživanja podržava ovu teoriju. Ova teorija je proširila razumijevanje vodstva, tako što prisiljava na razmatranje utjecaja situacije na vođe. Pruža korisne podatke o tipu vodstva koji će biti najvjerojatnije uspješan u određenom kontekstu. Teorija je korisna zbog toga što ne zahtjeva da ljudi budu uspješni u svim slučajevima (Northouse 2010).

Teorija usklađenog vodstva ima i neke nedostatke. Kritizirana je jer nije objasnila u potpunosti zašto ljudi određenog stila vodstva su uspješniji od drugih u nekim situacijama nego u drugima.

Kritizirana je i LPC ljestvica, dovedena je u pitanje zato što nema pojavnu valjanost, nije dobro usklađena s drugim propisanim mjernim sredstvom vodstva i nije je lako ispravno ispuniti. Posljednja kritika se odnosi na to da ova teorija ne objašnjava primjereno što tvrtke trebaju činiti kada na radnom mjestu postoji nesklad između vođe i situacije (Northouse 2010).

### 3.1.4 Suvremeni pristupi vodstvu

Danas, u novim poslovnim uvjetima i vođenje se mora mijenjati. Vođa komunicira s podređenima kao s ravnopravnim partnerima, a ne nameće im se s pozicije vlasti i moći (Sikavica, Šiber, 2004). Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije, a to su: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene i stalne inovacije i promjene. Svaka od tih orijentacija zahtjeva i promjene u vođenju, a to se posebno odnosi na inovacije i promjene. Vodstvo se javlja kao ključ za upravljanje organizacijama u razdoblju promjena i kriza (Sikavica, Šiber, 2004). Daft smatra da je vodstvo kvaliteta koja inspirira i motivira ljude da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja, te razlikuje sljedeće nove pristupe vodstvu: transformacijski, transakcijski, karizmatički, interaktivni i uslužni (Buble 2000).

Transakcijsko vodstvo je stil u kojem vođa učinkovito organizira rad podređenih, postavlja razumne ciljeve i pruža svu potrebnu pomoć podređenima, savjete i resurse kako bi uspješno ostvarili postavljene ciljeve (Buble 2000). Transakcijski vođa ne pristupa podređenima individualno niti je usmjeren na osobni razvoj podređenih. Transakcijski vođe su utjecajni zato što je podređenima u najboljem interesu činiti ono što vođa želi (Northouse 2010). Transakcijski vođa definira ulogu i zadatke podređenih, daje odgovarajuće nagrade i pokušava izaći u susret socijalnim potrebama podređenih. Njegova sposobnost da učini podređene zadovoljnim dovodi do povećanja produktivnosti. Ovaj tip vođe je pravedan i tolerantan, pridržava se organizacijskih vrijednosti i normi poduzeća (Buble 2000).

Karizmatički stil vodstva je manje predvidiv od transakcijskog stila. Karizmatički vođa stvara atmosferu promjene, te vizije koje potiču i stimuliraju zaposlene na ostvarenje boljih performansi

(Buble 2000). On ima viziju budućnosti, sposobnost komuniciranja te vizije podređenima i motiviranja podređenih da ostvare ciljeve. Karizmatičkog vođu od nekarizmatičkog razlikuju sljedeće osobine: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje, kreiranje promjena (Buble, 2000: 551).

Transformacijsko vodstvo je dio paradigme "Novog vodstva" koja više pažnje poklanja karizmatičnim i emocionalnim elementima vodstva. Transformacijsko vodstvo odgovara potrebama suvremenih radnih skupina koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti (Northouse 2010). Transformacijsko vodstvo je sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostare performanse iznad normalnih očekivanja (Buble 2000). Transformacijski vođa ima slične osobine kao karizmatički vođa, s tim da se razlikuje po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promjene. Nije usmjeren samo na analiziranje i kontrolu specifičnih transakcija koristeći pri tom pravila, direktive ili financijske nagrade, fokusiran je i na viziju budućnosti, razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti (Buble 2000). Transformacijski stil vodstva odgovara poduzeću koje je u fazi osnivanja i rasta ili poduzećima koja ulaze u fazu opadanja i povlačenja, te postoji mogućnost da transformacijski vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća (Buble 2000).

Smatra se da žene koriste drugačiji stil vođenja od muškaraca. Smatra se da stil vodstva koji koriste žene je efikasniji u suvremenoj turbulentnoj okolini poduzeća (Buble 2000). Stil interaktivnog vodstva uključuje podjelu informacija i moći, inspiriranje sudjelovanja i davanje ljudima na znanje da su važni. Muškarci su nasuprot ovome skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima (Wehrich, Koontz, 1993). Interaktivni vođa je sklon konsenzusu i participaciji, smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća ostvaruju i vlastite ciljeve. Međutim, interaktivni stil vodstva nije karakterističan samo žene, mnogi muškarci su skloni interaktivnom ponašanju (Buble 2000).

Uslužno vodstvo polazi od potreba zaposlenih. Temelji se na pretpostavci da posao postoji zbog razvoja zaposlenih, isto toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao (Buble 2000). Uslužni vođa djeluje na dvije razine: na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na

razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije (Buble 2000). Ovaj stil vodstva je najmanje istražen u odnosu na druge stilove (Russel, Stone, 2002).

### **3.2 *Generički stilovi vodstva na bazi autoriteta***

U generičke stilove vodstva na bazi autoriteta spadaju autokratski, demokratski, slobodni stil ili laissez faire (Wehrich, Koontz, 1993).

#### **3.2.1 Autokratski stil vodstva**

Autokratski ili autoritativni stil vodstva; u ovom stilu vodstva sve odluke donosi vođa samostalno. On se ne konzultira s timom ili grupom uopće, može se nazvati i diktatorski vođa. Autokratski vođa zapovijeda i očekuje pokoravanje, dogmatičan je i pozitivno orijentiran te vodi uz pomoć sposobnosti davanja ili ustezanja nagrada i kazni (Wehrich, Koontz, 1993). Sva vlast je koncentrirana u vrhu hijerarhijske piramide, kod jednog čovjeka, što je često izvorište sukoba između menadžera i podređenih. Svi članovi organizacije moraju se pokoravati autoritetu, a ako to ne učine primjenjuju se sankcije (Radosavljević, Tomić, 2007). Autoritativni vođa često primjenjuje prisilu, zbog toga autokratske organizacije mogu biti efikasne, ali ne i efektive. Komunikacija između autokratskog vođe i podređenih je jednosmjerna, odnosno vertikalna, vođa šalje podređenima zadatke koje trebaju izvršiti, a prima samo informacije o tome jesu li zadaci izvršeni. Ne prihvaća nikakve sugestije i prijedloge od podređenih. Vođa ima apsolutnu vlast i ne dijeli je ni s kim, on određuje što treba uraditi, tko treba uraditi, kako i kada treba uraditi (Radosavljević, Tomić, 2007).

Unutar ove klasifikacije postoji i varijacija. Neki se autokratski vođe smatraju "benevolentnim autokratima". To su vođe koji prije donošenja odluke zahtijevaju mišljenje podređenih, međutim, samo donošenje odluke zadržavaju za sebe. Mogu biti spremni saslušati i razmotriti ideje

podređenih, ali kada donose odluke mogu biti više autokrate nego benevolentni (Wehrich, Koontz, 1993).

Autokratski model rada u menadžmentu je dominirao u prošlosti. U modernom menadžmentu, u svom izvornom obliku ovaj model se više ne primjenjuje, pa čak ni u birokratskim organizacijama kao što su vojne, policijske i slične. To je normalno jer demokratski odnosi i odnosi međusobnog uvažavanja i poštovanja su sve više zastupljeni u svim organizacijama (Radosavljević, Tomić, 2004).

### 3.2.2 Demokratski stil vodstva

Demokratski vođa konzultira podređene o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruje njihovo sudjelovanje (Wehrich, Koontz, 1993). Ovaj stil vodstva karakterizira dvosmjerna komunikacija koja podrazumijeva suradnju menadžera s zaposlenicima. Demokratski stil vodstva je fleksibilniji i pristupačniji zato što u poslovanje unosi mekoću, što je svojstveno menadžerima koji imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju (Tudor, Rijavec, 2009). U demokratskom stilu vodstva svi zaposlenici se nastoje uključiti u proces donošenja odluka. Participativni vođa je osoba koja je spremna pružiti podršku. Vođe ove kategorije mogu gledati na svoj zadatak ne samo kao na konzultiranje, već i kao na poduzimanje svega što može poduprijeti podređene u ispunjenju njihovih dužnosti (Wehrich, Koontz, 1993). Demokratski stil nastoji pridobiti ljude, tako da oni kroz ostvarenje svojih osobnih interesa, ostvaruju interese organizacije (Radosavljević, Tomić, 2007). Demokratski stil je i najefikasniji i najefektivniji jer svi zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka. To je normalno, jer se obavljanje zajedničkog rada je efektivnije ukoliko se obavlja bez sukoba interesa (Radosavljević, Tomić, 2007). Demokratski stil vodstva je najteži za primijeniti jer se prisila, strah i prijetnja zamjenjuju mišljenjima, prijedlozima i stavovima. Vođa mora od mnoštva ponuđenih prijedloga izabrati onaj koji najbolje odgovara situaciji, pojedincima i organizaciji (Radosavljević, Tomić, 2007).

Međutim, korištenje i ovog stila vodstva može ovisiti o situaciji. U slučaju velikog požara, teško je zamisliti da će vođa voditi dugi sastanak o tome kako se boriti protiv požara. Ova situacija, koja je hitna, može od demokratskog vođe načiniti autokratu (Wehrich, Koontz, 1993). Ovo je ujedno i glavni nedostatak demokratskog stila vodstva, što je ga je vrlo teško primijeniti u hitnim situacijama, kada se traži brza reakcija (Radosavljević, Tomić, 2007).

### 3.2.3 Laissez-faire ili slobodni stil

Vođa "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući time podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima (Wehrich, Koontz, 1993). Vođa ima pasivnu ulogu u grupi, i obično zauzima ulogu u odlučivanju kada su stvari pokrenute od strane grupe (Talha Iqbal). Ovakvi vođe dopuštaju podređenima postavljanje vlastitih ciljeva i određivanje sredstava za njihovo ostvarenje, a svoju ulogu vide u pomaganju rada podređenih tako što ih snabdijevaju informacijama i djeluju kao veza s vanjskim okruženjem skupine (Wehrich, Koontz, 1993). Odnos između zaposlenih i vođe je više neformalan. Ovakav stil vodstva je prihvaćen od zaposlenih, ali analize pokazuju da je potrebno za primjenu ovog stila stvarati određenu organizacijsku kulturu i ponašanje. Dakle, organizacije u kojima je nizak nivo radne kulture nisu u mogućnosti primjenjivati ovaj stil vodstva (Radosavljević, Tomić, 2007).

### 3.3 Likertovi sustavi vodstva

Likert i njegovi suradnici s University of Michigan proučavali su tijekom tri desetljeća načine i stilove vodstva, s obzirom na to istraživanje Likert je razvio ideje i pristupe za razumijevanje ponašanja vođa. Četiri su sustava upravljanja koje je razvio Likert: ekstremno autoritativni, benevolentno autoritativni, konzultativni i participativno-skupni (Wehrich, Koontz, 1993).



### 3.3.1 Ekstremno autoritativni stil vodstva

U ovom sustavu upravljanja menadžer je vrlo autokratski orijentiran i nema povjerenja u podređene. Odluke se donose isključivo na vrhu organizacije (Gonos, Gallo, 2013). Vođa motivira podređene strahom i kaznom, a samo povremeno nagrađuje. Komunikacija se odvija isključivo odozgo prema dolje, na taj način se i donose odluke (Wehrich, Koontz, 1993). Vođa zahtjeva strogu disciplinu, on nije zainteresiran za inicijativu zaposlenih, kao ni za njihovo mišljenje (Gonos, Gallo, 2013).

### 3.3.2 Benevolentno autoritativni stil vodstva

Vođe koji primjenjuju benevolentno autoritativni stil vodstva donošenje nekih odluka delegiraju, međutim, još uvijek dominira autoritativni element (Gonos, Gallo, 2013). Vođe ovog sustava imaju pokroviteljsko povjerenje u podređene, motiviraju nagradom te samo ponekad strahom i kaznom. Vođe koji primjenjuju ovaj stil dopuštaju nešto komunikacije prema gore (Wehrich, Koontz, 1993). Zainteresirani su za neke ideje i mišljenja svojih podređenih, pa zbog toga i dopuštaju komunikaciju prema gore. Iako je nešto odgovornosti delegirano i na zaposlene, još uvijek vlada stroga kontrola vođe (Gonos, Gallo, 2013).

### 3.3.3 Konzultativni stil vodstva

Vođe koji primjenjuju konzultativni stil vodstva imaju veliko povjerenje u svoje podređene, ali im ne vjeruju potpuno (Gonos, Gallo, 2013). Vođe ovog sustava obično pokušavaju iskoristiti ideje i mišljenja podređenih. Za motiviranje koriste nagrade, ponekad koriste i kazne i dijelom participaciju (Wehrich, Koontz, 1993). Top menadžment ima kontrolu u donošenju općih odluka

i primjene politika, donošenje specifičnih odluka je dopušteno na nižim razinama. Komunikacija ide u oba smjera, odozgo prema dolje, kao i odozdo prema gore (Gonos, Gallo, 2013).

### 3.3.4 Participativno-skupni stil vodstva

U participativno-skupnom stilu vodstva vođa potpuno, ili skoro potpuno vjeruje podređenima (Gonos, Gallo, 2013). Vođe ovog stila uvijek konstruktivno koriste ideje i mišljenja podređenih (Wehrich, Koontz, 1993). Podređeni sudjeluju u donošenju odluka, niže razine organizacije imaju veću autonomiju (Gonos, Gallo, 2003). Vođe ovog sustava daju ekonomske nagrade na bazi skupne participacije i uključenosti u područja kao što su postavljanje ciljeva i ocjenjivanje napretka u ostvarenju ciljeva. Komunikacija se odvija prema dolje, prema gore, ali i bočno prema kolegama iste razine (Wehrich, Koontz, 1993).

Tijekom istraživanja Likert je zaključio da su najuspješniji vođe koji koriste participativno skupni stil vodstva (Gonos, Gallo, 2013). Odjeli i kompanije kojima se upravlja ovim sustavom su najuspješniji u postavljanju i ostvarenju ciljeva te općenito mnogo proizvodniji. Likert je to velikim dijelom pripisao participaciji i stupnju do kojeg se prakticira podupiranje podređenih (Wehrich, Koontz, 1993).

Iako se participativno-skupni stil vodstva općenito podupire, postoje i kritike vezane za ovaj sustav. Istraživanje na temelju kojeg je formulirana ova teorija je provedeno na malim skupinama, a njezina se razmatranja često primjenjuju na cijelu organizaciju (Wehrich, Koontz, 1993). Istraživanje je primarno provedeno na nižim organizacijskim razinama, što znači da ne mora biti valjano kada se izdvoje podaci za menadžere viših razina. Također, ovaj sustav se uvodi kada su kompanije profitabilne, te rezultati korištenja ovog sustava vodstva mogu biti posljedica općeg prosperiteta tvrtke. Oni koji ocjenjuju ovaj sustav moraju voditi računa o okolnostima okruženja, a za menadžera u praksi to znači da se ovaj sustav mora uzeti s oprezom (Wehrich, Koontz, 1993).

### 3.4 *Vodstvo u različitim kulturološkim sredinama*

Svijet novog tisućljeća odlikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj (Lončar Jelena 2015). Pojam globalizacija intenzivnije se koristi tek u posljednje vrijeme, a različiti autori ga različito definiraju. Može se reći da je globalizacija socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta (Turek 1999). Globalizacija od Drugog svjetskog rata jača, sve je veća međuovisnost među državama i narodima. Globalizacija je potaknula potrebu razumijevanja kako kulturne razlike utječu na uspješnost vođe (Northouse 2010).

Postoji mnoštvo definicija kulture, budući da je apstraktan pojam teško ga je definirati i različiti ljudi ga različito shvaćaju. Kulture se sve više shvaćaju kao dinamički, otvoreni, nikad dovršeni procesi stalnih mijena i međusobnih prožimanja, koji se ne mogu svesti na neka opća obilježja (Mesić, 2007). Kulturu se može definirati kao skup naučenih vjerovanja, vrijednosti, pravila, norma, simbola i običaja zajedničkih skupini ljudi. Kultura je način života, skup običaja i navika skupine ljudi (Northouse 2010). Kulturom su se bavila brojna istraživanja iz različitih područja. Nekoliko poznatih istraživanja proučavalo je načine opisivanja kulture. Hofsted (1989, 2001) je u svom istraživanju na temelju analize upitnika prikupljenih od više od 100 000 sudionika u više od 50 zemalja utvrdio pet temeljnih obilježja prema kojima se kultura razlikuju: udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam/kolektivizam, muževnost/ženstvenost i dugoročna/kratkoročna usmjerenost. Njegov rad bio je temelj brojnim istraživanja svjetskih kultura. U području kulture i vodstva, istraživanja Housea i sur. (2004) pružaju najveći broj nalaza do danas objavljenih na 800 stranica knjige *Culture, Leadership and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*. Istraživanja su nazvana GLOBE. Istraživači u projektu GLOBE razvili su vlastitu klasifikaciju kulturnih dimenzija, utvrdili su devet kulturnih obilježja: izbjegavanje nesigurnosti, udaljenost moći, institucionalni kolektivizam, kolektivizam vlastite skupine, ravnopravnost spolova, prodornost, usmjerenost na budućnost, usmjerenost na uradak i usmjerenost na čovječnost (Northouse 2010)..

Izbjegavanje nesigurnosti se odnosi na stupanj u kojem se društvo, tvrtka ili skupina oslanja na utvrđene društvene norme, rituale i postupke kako bi izbjegli nesigurnost ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Udaljenost moći odnosi se na stupanj u kojem članovi grupe očekuju i slažu se oko toga da moć treba biti nejednako raspodijeljena ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Institucionalni kolektivizam opisuje stupanj u kojem organizacija ili društvo ohrabruje institucionalno ili društveno kolektivno djelovanje. Institucionalni kolektivizam se odnosi na to poistovjećuje li se kultura sa širim društvenim interesima ili s pojedinačnim ciljevima i postignućima ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Kolektivizam vlastite skupine odnosi se na stupanj u kojem ljudi iskazuju ponos, odanost i zajedništvo u svojim organizacijama ili obiteljima ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Ravnopravnost spolova mjeri stupanj u kojem organizacija ili društvo minimalizira razlike u spolnim ulogama i potiče ravnopravnost spolova ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

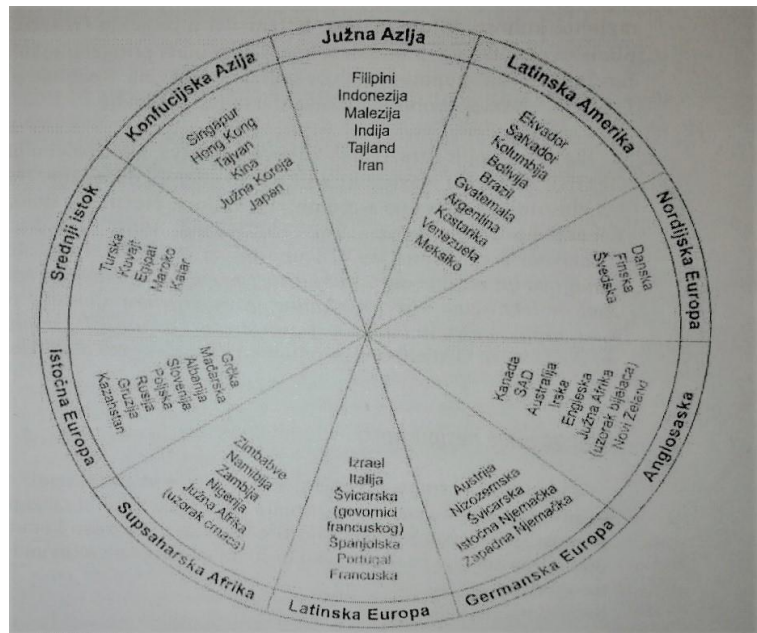
Prodornost se odnosi na stupanj u kojem su ljudi u određenoj kulturi odlučni, prodorni, svadljivi i agresivni svojim društvenim odnosima ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Usmjerenost na budućnost se odnosi na stupanj u kojem ljudi iskazuju ponašanja usmjerena na budućnost, poput planiranja, ulaganja u budućnost i odgode zadovoljenja ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Usmjerenost na uradak je stupanj u kojem organizacija ili društvo ohrabruje i nagrađuje članove skupine za poboljšanje uratka i izvrsnost ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Usmjerenost na čovječnost odnosi se na stupanja u kojem kultura kod ljudi ohrabruje i nagrađuje pravednost, altruističnost, darežljivost, brižnost i ljubaznost prema drugima ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)).

Slika 3 Regije prema projektu GLOBE



Izvor: Northouse 2010: 309

Istraživači projekta GLOBE podijelili su podatke iz 62 države koje su istraživali po regijama, prema zajedničkom jeziku, zemljopisnom položaju, vjeri i povijesnim objašnjenima (Northouse 2010). Na temelju toga grupirali su zemlje u 10 regija: Anglosaska, Latinska Europa, Nordijska Europa, Germanska Europa, Istočna Europa, Latinska Amerika, Srednji Istok, Supsaharska Afrika, Južna Azija i Konfucijska Azija ([https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)). U ovom radu biti će objašnjene Istočna Europa i Germanska Europa, budući da se radi o Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj.

Germansku Europu čine Austrija, Nizozemska, Švicarska i Njemačka (<https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe?menu=cluster>). Ove zemlje pokazuju snažnu usmjerenost na uradak, prodornost, budućnost i izbjegavanje nesigurnosti. Međutim, pokazuju slabu usmjerenost na čovječnost, institucionalni kolektivizam i kolektivizam vlastite skupine (Northouse 2010). To su zemlje koje cijene agresivnost te su više usmjerene na rezultate nego na ljude. Vole planiranje i ulaganje u budućnost, te primjenu pravila i zakona koji im

pružaju nadzor nad njihovom okolinom. Vjerojatno je da će te zemlje biti individualističke i manje usmjerene na skupinu. Obično ne naglašavaju šire društvene skupine (Northouse 2010).

#### Profil vođe Germanske Europe

Idealan vođa u Germanskoj Europi ima stil koji je vrlo surađujući, ali i inspirativan i neovisan. Idealan vođa bio bi jedinstven vizionar usmjeren na tim, pri čemu nije zabrinut za društveni status ili očuvanje ugleda. Zemlje Germanske Europe smatraju da se uspješno vodstvo temelji na sudjelovanju, karizmi i autonomiji, a ne na očuvanju ugleda i drugim sebičnim obilježjima (Northouse 2010).

Istočnu Europu čine Grčka, Mađarska, Albanija, Slovenija, Poljska, Rusija, Gruzija i Kazahstan (<https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=cluster>). Ove zemlje pokazuju snažnu prodornost, kolektivizam vlastite skupine i ravnopravnost spolova (<https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=cluster>). Pokazuju slabu usmjerenost na uradak, usmjerenost na budućnost i izbjegavanje nesigurnosti. Ljudi iz ove regije više podržavaju jedni druge, borbeni su i ravnopravno postupaju prema ženama. Manje je vjerojatno da će biti usmjereni na postignuće, naglašavati strateško planiranje i isticati pravila i zakone kao način održavanja reda (Northouse 2010).

#### Profil vođe Istočne Europe

Idealan profil vođe za istočnoeuropske zemlje bi osoba koja je neovisna, osoba koja zadržava interes za zaštitu svog položaja kao vođe (<https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=cluster>). Vođa bi trebao biti umjereno karizmatičan, usmjeren na tim i ljude, ali i prilično nezainteresiran za uključivanje drugih u proces odlučivanja. Ta kultura opisuje vođu kao samostalnu osobu koja je neovisna u donošenju odluka, u određenoj mjeri je inspirativna, usmjerena je na tim i brine se o potrebama drugih (Northouse 2010).

## 4 ULOGA LOJALNOSTI ZAPOSLENIKA U POSTIZANJU ORGANIZACIJSKIH CILJEVA

Ljudi i ljudski potencijali predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća, ljudski kapital, koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble 2000). Ljudi su nematerijalni resurs svake organizacije. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa, ljudski resursi su različiti u svakom poduzeću i ne mogu se kopirati (Buble 2000). Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16). Menadžment ljudskih potencijala je niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Menadžment ljudskih potencijala je usmjeren na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, što znači da ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima organizacije. Ali pored toga, menadžment ljudskih potencijala ima i specifične ciljeve, a to su: ekonomski, socijalni te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena (Bahtijarević-Šiber, 1999). Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije (Bahtijarević-Šiber 1999).

Suvremene organizacije ne mogu svoje organizacijske ciljeve više ograničiti samo na ekonomsku dimenziju, a osobito to ne može menadžment ljudskih potencijala. Socijalni ciljevi su (Bahtijarević-Šiber, 1999): zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih; poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih; upotreba i razvoj individualnih mogućnosti; osiguranje sposobnosti stalne zapošljivosti; podizanje kvalitete radnog života.

Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti je široko istraživana tema. Cennamo i Gardner su 2008. godine istraživali utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na

organizacijsku odanost, te su utvrdili kako niska razina te usklađenosti utječe na nižu razinu organizacijske odanosti (Crleni, Labaš, Malbašić, 2017). Finegan je 2000.godine istraživala u kojoj mjeri je usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti ključan čimbenik organizacijske odanosti i fleksibilne radne snage u sve konkurentnijem radnom okruženju (Crleni, Labaš, Malbašić, 2017). Uz to što je istražila utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske odanosti, Finegan je istražila i utjecaj navedenih usklađenosti na tri ključne komponente organizacijske odanosti – afektivnu, normativnu i instrumentalnu komponentu odanosti (Crleni, Labaš, Malbašić, 2017). Najvažniji zaključak do kojeg je došla Finegan (2000) svakako je tvrdnja da različite vrijednosti dovode do različitih komponenti organizacijske odanosti (Crleni, Labaš, Malbašić, 2017). Van Vianen (2000) u svom istraživanju navodi kako zaposlenici s usklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima pokazuju veću odanost organizaciji, a veća usklađenost između pojedinca i organizacije utječe i na želju pojedinca da postane i ostane zaposlenik određene organizacije (Crleni, Labaš, Malbašić, 2017).

#### ***4.1 Pojmovno određenje lojalnosti zaposlenika***

Organizacijska odanost je dobila značajnu pažnju u studijama koje se odnose na radno mjesto. Razlog tomu je što organizacijska odanost prepoznata kao varijabla koja može biti glavna odrednica organizacijske uspješnosti i efektivnosti (Shirbagi 2007). Kada su zaposlenici nezadovoljni na poslu, oni su manje posvećeni i tražiti će druge mogućnosti kako bi dali otkaz. Ako nema drugih mogućnosti, oni se mogu mentalno ili emotivno povući iz organizacije (Shirbagi 2007). Kanter je lojalnost definirao kao spremnost pojedinaca da daju svoju energiju i odanost organizaciji, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje (Kanter 1968). Prema Hall, Schneider i Nygren to je proces u kojem ciljevi organizacije i ciljevi pojedinaca postaju integrirani ili se podudaraju. Zaposlenici odani organizaciji ne samo da ostaju u njoj već su i motiviraniji, zadovoljniji poslom i posvećeniji radu te tako višestruko vraćaju ono što je u njih uloženo (Krapić 2016). Brojna istraživanja pokazuju da je odanost pozitivan prediktor kvalitetnoga radnog izvođenja i odgovornoga organizacijskog



ponašanja a negativan apsentizma, namjera davanja otkaza te odlaska iz organizacije (Krapić, 2016). Zbog navedenih je saznanja odanost organizaciji, koja se definira kao psihološka privrženost pojedinca ustanovi u kojoj je zaposlen, dugi niz godina, uz zadovoljstvo i zaokupljenost poslom, među najčešće ispitivanim stavovima prema radu i organizaciji (Krapić 2016).

Postoje dva osnovna shvaćanja odanosti, odanost kao jednodimenzionalan i višedimenzionalan konstrukt (Vidić 2010). Kao jednodimenzionalan konstrukt organizacijska je odanost definirana kao afektivna odanost; snaga identificiranja pojedinca s organizacijom u kojoj radi, a opisuju je snažno vjerovanje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, želja za ulaganjem značajnih napora u organizaciju i snažna volja za ostankom u organizaciji (Vidić 2010).

Meyer i Allen razvijaju trokomponentni model odanosti, te osim afektivne odanosti razlikuju instrumentalnu i normativnu komponentnu (Shirbagi 2007). Po njima, afektivna odanost je emotivna privrženost zaposlenika organizaciji odnosno identifikacija s organizacijom i sudjelovanje u njoj (Shirbagi 2007). Instrumentalna odanost je svijest pojedinca o posljedicama napuštanja organizacije; takvi pojedinci ostaju u organizaciji jer im je to potrebno (Vidić 2010). Normativnu odanost odnosi se na osjećaj obveze zaposlenika da ostane u organizaciji (Shirbagi 2007), takvi pojedinci ostaju u organizaciji jer smatraju da je to jedino moralno ispravno (Vidić 2010). Sva tri oblika odanosti ne utječu samo na želju zaposlenika da ostanu u organizaciji, već i na njihovo radno ponašanje (Shirbagi 2007).

Uzroci odanosti zaposlenika organizaciji mogu se klasificirati u četiri kategorije: osobne karakteristike, karakteristike posla, strukturalne karakteristike i radno iskustvo (Vidić 2010).

Osobne karakteristike za koje se smatra da utječu na odanost zaposlenika su spol, dob, stalnost zaposlenja, ličnost pojedinca i njegove vrijednosti (Vidić, 2010). Prema istraživanju Angle i Perry žene su bile odanije organizaciji od muškaraca (Angle i Perry 1981). Međutim, novija istraživanja nisu pronašla vezu između spola zaposlenika i odanosti organizaciji (Aven, Parker, McEvoy 1993). u mnogim istraživanjima pokušala se ispitati povezanost osobnih karakteristika i odanosti organizaciji, međutim Decotiis i Summers smatraju da te povezanosti uopće nema (Vidić, 2010).

Karakteristike posla za koje se smatra da utječu na odanost zaposlenika su opseg posla, sukobi i dvosmislenost pravila (Vidić 2010). Istraživanja pokazuju da se povećanjem opsega posla povećava izazovnost posla, a time i odanost (Vidić 2010). Međutim, odanost se smanjuje kada zaposlenici ne znaju što se od njih očekuje ili kada se od njih očekuje da se ponašaju na način koji neprihvatljiv za njih (Vidić 2010). Karakteristike posla povećavaju odanost kada zaposlenici pred sobom imaju jasne i izazovne radne zadatke, ali odanost se smanjuje kada su radni zadaci slabo definirani, dvosmisleni i dovode zaposlenike u stresne situacije (Vidić 2010).

Strukturalne karakteristike koje bi mogle imati utjecaj na odanost organizaciji su veličina organizacije, prisutnost sindikata, raspon kontrole i decentralizacija vlasti (Brewer, Wilson, 1995). Raspon kontrole i veličina organizacije prema istraživanjima nemaju utjecaj na odanost organizaciji (Kelly, Griffin, 1995).

Utjecaj radnog iskustva na odanost uključuje sve događaje koje je zaposlenik doživio tijekom svoga rada u određenoj organizaciji (Vidić 2010). Steers i drugi istraživači su pokazali da je odanost povezana s time koliko osoba osjeća da je važna organizaciji; utjecajem grupe; zadovoljenim očekivanjima i u kojoj se mjeri organizacija brine za interese zaposlenih (Brewer, Wilson, 1995).

Druge odrednice koje utječu na odanost su tenzije i stres na poslu; zadovoljstvo na poslu i sudjelovanje u radu; i drugi generalni okviri kao troškovi, nagrade i investicije (Brewer, Wilson, 1995).

## ***4.2 Čimbenici koji utječu na lojalnost zaposlenika***

Čimbenici koji utječu na lojalnost zaposlenika su stil vodstva, organizacijska kultura i supkultura, zadovoljstvo poslom (Crawford, Lok, 1999),

#### 4.2.1 Utjecaj stila vodstva na lojalnost zaposlenika

Rezultati istraživanja, kao i teorije vodstva daju pretpostavku da odanost zaposlenika organizaciji ovisi i o ponašanju vođa (Bučiūnienė, Škudienė, 2008). Prema istraživanju u Litvi pronađena je pozitivna povezanost između transformacijskog stila vodstva i afektivne odanosti zaposlenika, te je utvrđeno da zadovoljstvo zaposlenih s nadređenima ima značajan utjecaj na afektivnu i normativnu odanost (Bučiūnienė, Škudienė, 2008). Također, laissez-faire stil vodstva ima negativan utjecaj na afektivnu odanost (Bučiūnienė, Škudienė, 2008). Istraživanja pokazuju da je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano sa stavovima i ponašanjima zaposlenika na organizacijskoj i individualnoj razini (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004). Transformacijski vođe utječu na organizacijsku odanost potičući sljedbenike na kritičko razmišljanje korištenjem novih pristupa, uključujući sljedbenike u proces donošenja odluka, inspirirajući odanost, dok prepoznaju i cijeni različite potrebe svakog sljedbenika da razvija svoje osobne potencijale (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004). Poticanjem sljedbenika da traže nove načine kako bi pristupili problemima i izazovima, te identificirajući se s potrebama sljedbenika, transformacijski vođe mogu motivirati svoje sljedbenike da se više uključe u njihov rad, što rezultira višom razinom odanosti (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004). Ovo stajalište je podržalo i prethodna istraživanja koja su pokazala da je organizacijska odanost veća kod zaposlenika čiji su vođe poticali na sudjelovanje u donošenju odluka (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004).

Drugi stil vodstva koji je često istraživani u studijama o organizacijskom ponašanju je transakcijsko vodstvo (Sabir, Sohail, Khan, 2011). Transakcijski vođe motiviraju podređene kako bi postigli očekivanu razinu učinka tako što im pomažu u prepoznavanju zadataka, identifikaciji ciljeva i razvoju povjerenja u postizanje željenih performansi (Lo, Ramayah, Min, 2009). Prema Bassu i Avoliju (1994) transakcijski vođe koriste četiri faktora: 1) kontingentnu nagradu, 2) aktivno upravljanje prema iznimkama, 3) pasivno upravljanje prema iznimkama i 4) laissez-faire stil vodstva (Nguni, Slegers, Denessen, 2015). U kontingentnim nagradama vođa sljedbenike nagrađuje materijalno i psihološki, ali te su nagrade uvjetovane ispunjenjem ugovornih obveza, te na taj način vođa može potaknuti razuman stupanj uključenosti, odanosti i

performanse podređenih (Lo, Ramayah, Min, 2009). S druge strane, u upravljanju prema iznimkama vođa osigurava da sljedbenici ostvare unaprijed određene standarde, dok u pasivnom upravljanju vođa intervenira tek kada se standardi ne ostvare ili kada su se greške već dogodile (Lo, Ramayah, Min, 2009).

Prema istraživanjima, transformacijski vođe imaju veću sposobnost potaknuti odanost kod zaposlenika od transakcijskih vođa.

#### 4.2.2 Zadovoljstvo poslom

Fluktuacija zaposlenika predstavlja problem za organizacije unatoč povećanju istraživanja o faktorima koji utječu na takvo ponašanje (Porter, Steers, Boulian, 1973). Uz neke izuzetke, istraživanja o fluktuaciji zaposlenika usredotočila su se na to da je zadovoljstvo poslom prediktor radnog staža (Porter, Steers, Boulian, 1973). Prema istraživanjima, postoji relativno jak odnos između većeg zadovoljstva poslom i sklonosti zaposlenika da ostanu u organizaciji (Porter, Steers, Boulian, 1973). U mnogo slučajeva, zaposlenici koji ne iskuse takvo zadovoljstvo poslom, to značajno utječe na donošenje odluke o otkazu i traženju drugog posla (Porter, Steers, Boulian, 1973). Prema istraživanjima, smatra se da je ukupno zadovoljstvo poslom obrnuto povezano s fluktuacijom (Porter, Steers, Boulian, 1973). Zadovoljstvo zaposlenika poslom je vrlo važno za svaku organizaciju, bilo da se radi o javnim ili privatnim poduzećima, visokorazvijenim ili slabo razvijenim zemljama (Gangai, Agrawal, 2015). Zadovoljstvo poslom se objašnjava kao način na koji osoba procjenjuje svoj posao ili radnu situaciju, odnosno, kako se zaposlenik osjeća oko različitih aspekata posla (Gangai, Agrawal, 2015). Budući da se posao sastoji od različitih aspekata, zadovoljstvo poslom je često koncipirano kao višedimenzionalni konstrukt koji se sastoji od mnogo elemenata, koji se obično nazivaju aspekti zadovoljstva poslom (Gangai, Agrawal, 2015). Uobičajeni aspekti zadovoljstva poslom uključuju suradnike, uvažavanje, beneficije, uvjete posla, plaću, promociju, nadzor i organizacijske politike i procedure (Gangai, Agrawal, 2015). Zaposlenici su među najvažnijim faktorima koji određuju uspjeh organizacije, zadovoljni zaposlenici podupiru ostvarenje ciljeva organizacije (Samwel,

2018). Odanost zaposlenika može dovesti do povećanja efektivnosti i produktivnosti, te smanjuje apsentizam i fluktuaciju (Gangai, Agrawal, 2015). Zaposlenik koji je zadovoljan svojim poslom obavljat će svoje dužnosti i biti posvećen svom poslu, a potom i svojoj organizaciji (Gangai, Agrawal, 2015). Zbog toga je važno da poslodavci znaju čimbenike koji mogu utjecati na razinu zadovoljstva njihovih zaposlenika, budući da to može imati i utjecaj na performanse organizacije (Gangai, Agrawal, 2015).

#### 4.2.3 Organizacijska kultura i supkultura

Organizacijska ili korporacijska kultura novi je koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1991). Kultura je svojstvo organizacije, najznačajniji segment socijalnog sistema i osnovno vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog podsistema (Bahtijarević-Šiber, 1991: 28). Njoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke (Bahtijarević-Šiber, 1991). Svaka organizacija u okviru globalnih makro-kulturnih uvjeta razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj (Bahtijarević-Šiber, 1991). Kako bi se shvatila definicija organizacijske kulture, potrebno je prvo definirati opću kulturu. Opća kultura se može definirati kao lijepo i pristojno ponašanje, ponašanje društvene skupine (Hipi kultura, studentska kultura), određeno vremensko razdoblje (antička kultura, renesansna kultura), način ponašanja ili kultura pojedinih naroda (zapadnoeuropska kultura, azijska kultura) (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). Postoji mnoštvo definicija organizacijske kulture. Organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004: 18). Organizacijska kultura se može definirati i kao način života i rada u organizaciji (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004).

Pojedinac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan, može i sam udariti pečat kulturi poduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, ne može je promijeniti, tada mora napustiti organizaciju (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). Za poslovnu strategiju kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). Poznavanje kulture bitno je za menadžere, a prilagođavanje kulturi je presudan činitelj opstanka unutar poduzeća (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). ako se elementi organizacijske kulture dobro poznaju, i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije stvoriti će se glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004). Osobne vrijednosti zaposlenih, njihovi stavovi i uvjerenja utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju ono što razlikuje jednu organizaciju od druge (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004).

Pored organizacijske kulture, u organizacijama često postoje i supkulture (Khatib 1996). One imaju iste elemente kao i kultura, dijele vrijednosti i norme, ali ipak se razlikuju od kulture u koju su ugrađene (Khatib, 1996). Većina velikih organizacija ima dominantnu kulturu i mnogo supkultura (Khatib, 1996). Dominantna kultura izražava temeljne vrijednosti koje dijeli većina zaposlenika, supkulture se razvijaju u velikim organizacijama kao odraz zajedničkih problema, situacija ili iskustava s kojima se susreću članovi radne skupine (Khatib, 1996).

Istraživanja su pokazala da organizacijska kultura i supkultura imaju značajan utjecaj na korporativnu kulturu, osobito u području kompetencija, efektivnosti i odanosti zaposlenika (Lok, Crawford, 1999). Međutim, istraživanja su pokazala da organizacijska supkultura ima veći utjecaj na organizacijsku odanost od organizacijske kulture s dvije varijable supkulture: odjel za inovacije i odjel za podršku (Lok, Crawford, 1999). Ovo istraživanje podupire literaturu koja je ukazivala na to da organizacijska kultura i supkultura mogu imati različite učinke na pojedince na radnom mjestu (Lok, Crawford, 1999). Ovo istraživanje je također pokazalo da inovativna i supkultura podrške imaju pozitivnu vezu s odanosti, dok birokratska ima blago negativnu povezanost, što je također u skladu s rezultatima ranijih istraživanja koja su ukazivala na to da je birokratsko okruženje često rezultiralo nižom razinom odanosti zaposlenika (Lok, Crawford, 1999).

### 4.3 Važnost lojalnosti zaposlenika za organizacijski uspjeh

Zaposlenici se smatraju jezgrom organizacije, uspjeh i neuspjeh organizacije se pripisuje radu zaposlenika (Murali, Poddar, Seema, 2017). Vrlo je važno da zaposlenici budu odani organizaciji i da ne traže aktivno druge mogućnosti za zapošljavanjem (Murali, Poddar, Seema, 2017).

Odanost, kao opći pojam može biti definirana kao predanost osobe ili vezanost za određeni objekt, koji može biti druga osoba, grupa ljudi, ideal ili dužnost (Murali, Poddar, Seema, 2017).

Organizacijska odanost može se definirati kao osjećaj pripadanja određenoj organizaciji, na način na koji bi osoba imala želju da očuva članstvo i vezu s tom organizacijom (Nasiri, Najafbagy, Nasiripour, 2015). Organizacijska odanost uključuje osjećaj ovisnosti, snažnu želju za članstvom, sklonost podjeli dužnosti, osjećaj povjerenja i sklonost pridržavanju pravila i propisa organizacije (Adler, Adler, 1988).

Organizacija se definira kao sredstvo namjene (March, Sutton, 1997). Organizacije su koordinirane namjerama i ciljevima (March, Sutton, 1997). Organizacija se sastoji od različitih komponenti koje koordinirano rade na postizanju zajedničkog cilja (Nasiri, Najafbagy, Nasiripour, 2015). Organizacijska izvedba se može definirati kao stvarni *output* ili rezultati organizacije naspram *outputa* ili rezultata koji su se namjeravali ostvariti (Nasiri, Najafbagy, Nasiripour, 2015). U definiranju kriterija izvedbe neki se znanstvenici usredotočuju na unutarnje organizacijske čimbenike kao što su organizacijski ciljevi i postupci za postizanje tih ciljeva (Selden, Sowa, 2004). Organizacijska izvedba uključuje aktivnosti koje se ponavljaju kako bi se uspostavili organizacijski ciljevi, pratio napredak prema ciljevima i napravile prilagodbe kako bi se ciljevi postigli efikasnije i efektivnije (Nasiri, Najafbagy, Nasiripour, 2015). Organizacijska izvedba obuhvaća tri područja ishoda: financijski, izvedbu tržišta proizvoda i povrat dioničara (Richard, Devinney, Yip, Johnson, 2009).

Ekonomska učinkovitost organizacija, bez obzira na njihov sektor aktivnosti, sve više ovisi o sudjelovanju, predanosti i općenito, lojalnosti svojih zaposlenika (Guillon, Cezanne, 2014).

Lojalnost je postala jedna od stvari koje zabrinjavaju organizacije, posebice u kontekstu ekonomskih napetosti koje se odnose na "psihološki ugovor" između poslodavaca i zaposlenika (Guillon, Cezanne, 2014). Posvećenost zaposlenika poslu, njihovo emotivno ulaganje kao i odanost organizaciji su važni za dugovječnost i učinkovitost organizacije (Guillon, Cezanne, 2014). Prema ekonomskoj i menadžerskoj literaturi jednoglasan je pozitivan utjecaj lojalnosti zaposlenika na organizacijsku učinkovitost (Guillon, Cezanne, 2014). Istraživanje provedeno u Hong Kongu u *high-contact service shopovima* pokazalo je da lojalnost zaposlenika značajno povezana s kvalitetom usluga, što utječe na zadovoljstvo i lojalnost kupaca, i na kraju na visoku profitabilnost tvrtke (Rachel, Andy, Cheng, 2010). Odanost zaposlenika organizaciji, kao i njihov rad na višoj razini rezultira pozitivnim utjecajem na organizacijsku učinkovitost (Tomić, Tešić, Kuzmanović, Tomić, 2018).

Međutim, neka istraživanja pokazuju da nije uvijek pozitivan utjecaj lojalnosti zaposlenika na organizacijsku učinkovitost. Prema istraživanju provedenom u Ujedinjenom Kraljevstvu u četiri najveća lanca super-marketa, istraživači su došli do zaključka da lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika inverzno korelira s uspjehom poduzeća, najprofitabilnije su one trgovine u kojima su zaposlenici najmanje zadovoljni (Silvestro, 2002). Lojalnost zaposlenika koja je mjerena time koliko dugo su zaposlenici u službi je također pokazala inverznu korelaciju s produktivnosti i profitabilnosti (Silvestro, 2002). Smatra se da pritisak za maksimiziranje efikasnosti trgovine vodi do disfunkcionalnog ponašanja menadžera na razini trgovine, te se menadžerima u ovom istraživanju sugerira da sami analiziraju vezu između zadovoljstva zaposlenika, lojalnosti i financijske uspješnosti u njihovim organizacijama umjesto da slijepo slijede menadžersku literaturu (Silvestro, 2002).

### Posljedice odanosti

Postoji i skup empirijski dokazanih posljedica odanosti, a najviše istraživanja se odnosi na fluktuaciju zaposlenika, umor i apsentizam i učinkovitost (Kelly, Griffin, 1995).

Fluktuacija zaposlenika je najčešće proučavana i pouzdano dokazana posljedica niske odanosti organizaciji (Kelly, Griffin, 1995). Istraživanja su pokazala da jačina veze između odanosti i fluktuacije je rasla s vremenom, a Porter i suradnici 1976.godine su pokazali da: (a) zaposlenici



koji će otići imaju nižu odanost od onih koji ostaju čak i prvog radnog dana, (b) odanost zaposlenika koji će eventualno otići je opadala tijekom vremena i (c) što su bliže točki izvršenja, veća je razlika između odanosti onih koji ostaju i onih koji odlaze (Kelly, Griffin, 1995).

Umor i apsentizam su prema nekim istraživanjima također povezani s odanosti (Kelly, Griffin, 1995). Zaposlenici koji su odani organizaciji će se ponašati na način (dolazeći na posao, izvještavajući na vrijeme) koji je u skladu s njihovim stavovima, te će doprinijeti i ostvarenju organizacijskih ciljeva (Kelly, Griffin, 1995).

Radna učinkovitost, gledajući istom logikom bi trebala biti povezana s odanosti organizaciji, međutim, Mowday i suradnici su zaključili da je prilično slab odnos između odanosti i radne učinkovitosti (O'Kelly, Griffin, 1995).

## 5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ANALIZA UTJECAJA STILA VODSTVA NA LOJALNOST ZAPOSLENIKA U PODUZEĆIMA U NIZOZEMSKOJ I REPUBLICI HRVATSKOJ

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti utjecaj stila vodstva menadžera na lojalnost zaposlenika, pokazati kako određene odlike vođe utječu na zadovoljstvo, rad, motivaciju i samim time na odanost zaposlenika. Provedeno je kvantitativno istraživanje putem anketnog upitnika u svrhu prikupljanja potrebnih informacija. Ispitivanje je provedeno s ciljem provjere hipoteze. Hipoteza koja će se sukladno odgovorima anketnog upitnika potvrditi ili odbaciti glasi: *Zaposlenici su lojalniji u državama u kojima je zastupljeniji participativni stil vodstva.*

### 5.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje utjecaja stila vodstva na lojalnost zaposlenika u poduzećima u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj provedeno je anketnim upitnikom. Anketni upitnik izrađen je u Google obrascu, a nakon izrade upitnik je poslan e-mailom ispitanicima.

Upitnik se sastoji od tri dijela, u prvom dijelu su ispitane opće informacije, dok se drugi dio odnosi na lojalnost zaposlenika, a treći dio na ispitivanje stilova vodstva.

Upitnik kojim se ispitivala lojalnost zaposlenika se sastoji od dvanaest pitanja podijeljenih u četiri kategorije, prva kategorija sadrži pitanja vezana za radni staž, druga skupina sadrži pitanja vezana za zadovoljstvo ispitanika organizacijom, treća skupina pitanja se odnose na razvoj karijere i četvrta skupina: privrženost ispitanika organizaciji.

Upitnik kojim se ispitivala lojalnost zaposlenika se sastoji od trideset pet čestica, od kojih njih 15 determinira menadžerovu orijentiranost zaposlenicima, a 20 čestica određuje orijentiranost na

zadatke u određenim stilovima vodstva. Svaka tvrdnja sadrži Likertovu skalu od pet stupnjeva (od vrlo rijetko = 1 do često = 5).

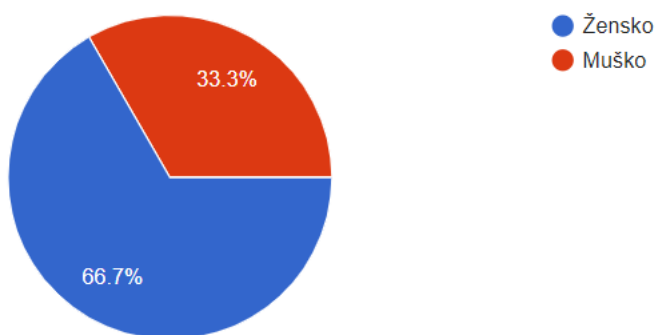
Istraživanje je provedeno kroz period od trideset dana. Ukupan broj ispitanika je , od čega je 48 ispitanika iz Republike Hrvatske, a iz Nizozemske.

## 5.2 Rezultati istraživanja

### 5.2.1 Analiza rezultata istraživanja u Republici Hrvatskoj

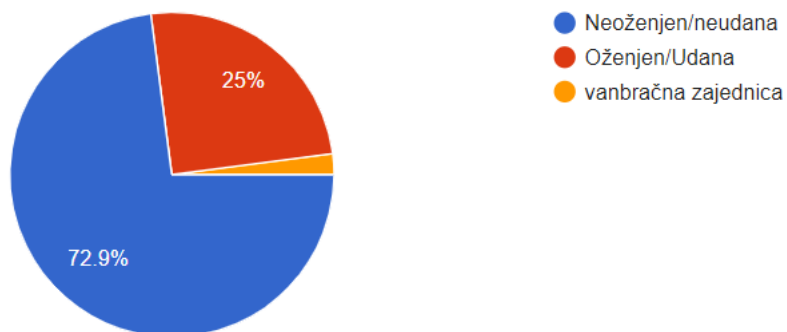
U istraživanju je sudjelovalo 48 ispitanika. Budući da je upitnik sastavljen od tri dijela, prvo će se prikazati rezultati iz prvog dijela koji se odnosi na opće informacije. U nastavku će ispitanici biti prikazani po spolu, bračnom statusu, dobi, godinama radnog staža, obrazovanju i statusu zaposlenosti.

Grafički prikaz 1 Prikaz ispitanika prema spolu u Republici Hrvatskoj



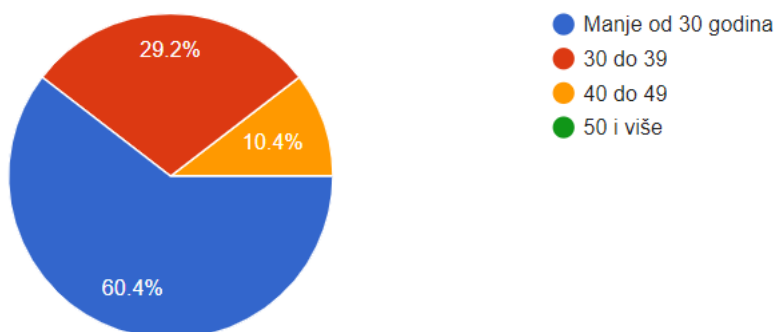
Iz grafičkog prikaza je vidljivo da od 48 ispitanika koji su ispunili ovaj upitnik, njih 66.7% ili 32 ispitanika ženskog spola, dok je 33.3% ili 16 ispitanika muškog spola sudjelovalo u anketi.

Grafički prikaz 2 Prikaz ispitanika prema bračnom stanju u Republici Hrvatskoj



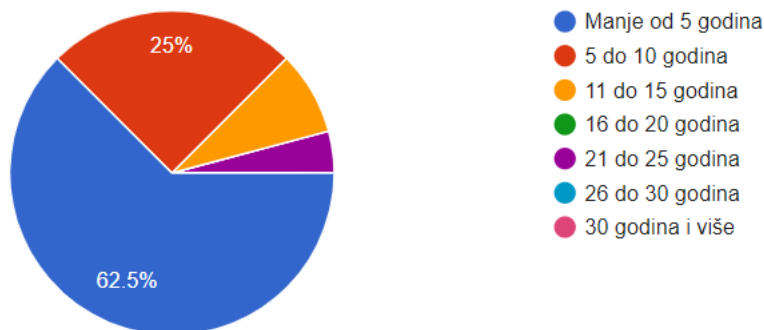
Prema grafičkom prikazu broj 2 od 48 ispitanika njih je 72.9% ili 35 neoženjenih/neudanih, 25% ili 12 ih je oženjenih/udanih, dok je 2.1% ili 1 osoba u vanbračnoj zajednici.

Grafički prikaz 3 Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini u Republici Hrvatskoj



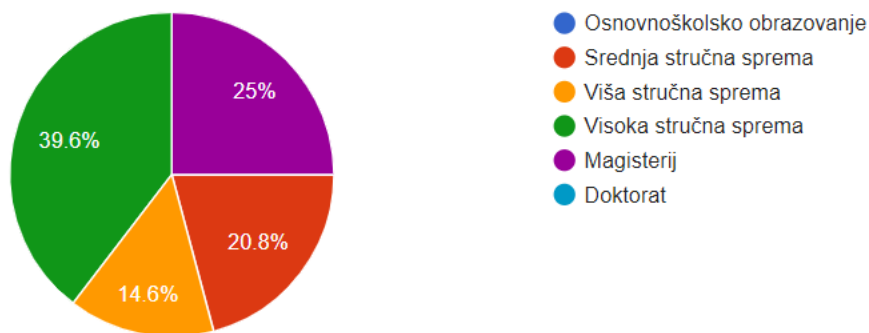
Iz ovog grafičkog prikaza vidimo da se 60.4% ili 29 ispitanika nalazi u dobnoj skupini ispod 30 godina, 29.2% ili 14 ispitanika je u dobnoj skupini od 30 do 39 godina, a 10.4% ili 5 ispitanika pripada dobnoj skupini od 40 do 49 godina.

#### Grafički prikaz 4 Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u Republici Hrvatskoj



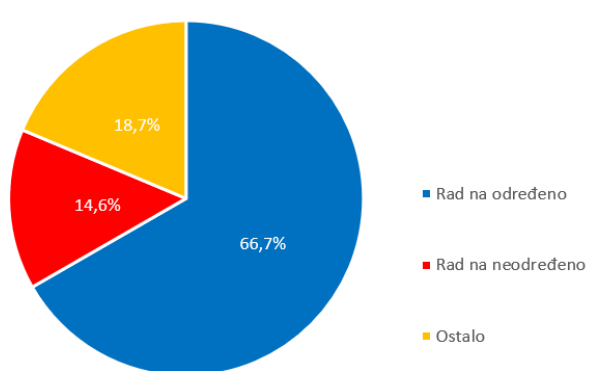
Iz grafičkog prikaza broj 4 možemo vidjeti da najveći broj ispitanika ima ispod 5 godina radnog staža, odnosno 62.5% ili 30 ispitanika. Njih 25% ili 12 ima od 5 do 10 godina radnog staža, 4 ispitanika ili 8.3% imaju od 11 do 15 godina radnog staža, a samo 2 ispitanika ili 4.2% imaju od 21 do 25 godina radnog staža.

#### Grafički prikaz 5 Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja u Republici Hrvatskoj



Iz navedenog je vidljivo da 39.6% ispitanika ili njih 19 ima visoku stručni spremu, 25% ili 12 ih ima magisterij, 20.8% ili 10 ispitanika ima srednju stručnu spremu, te 14.6% ili 7 ispitanika ima višu stručnu spremu.

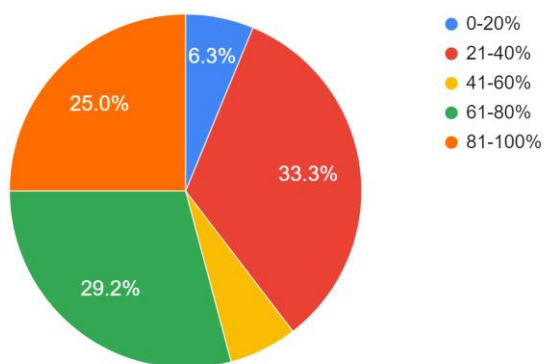
### Grafički prikaz 6 Prikaz ispitanika prema statusu zaposlenosti u Republici Hrvatskoj



Od ukupnog broja ispitanika, njih 66.7% ili 32 ih radi na neodređeno, 14.6% ili 7 na određeno, dok je 18.7% ili 11 ispitanika odgovorilo da je njihov status zaposlenosti ostalo.

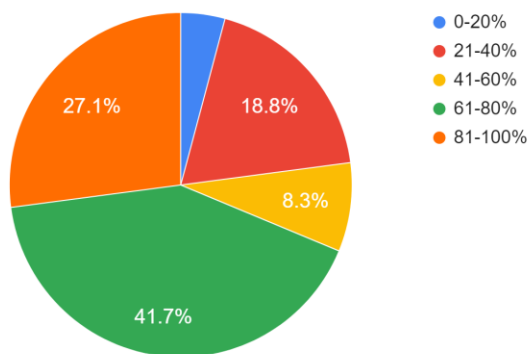
Drugi dio upitnika je ispitivao lojalnost zaposlenika, te su odgovori grafički prikazani prema pitanjima iz anketnog upitnika.

### Grafički prikaz 7 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Republici Hrvatskoj



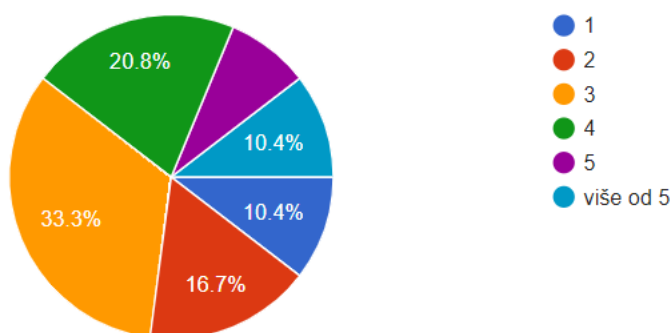
Iz grafičkog prikaza 7. je vidljivo da 33.3% ispitanika ili njih 16 je odgovorilo 21-40%, 29.2% ili 14 ispitanika je odgovorilo 61-80%, 25% ispitanika ili njih 12 je odgovorilo 0-20%, 6.3% ispitanika ili njih 3 je odgovorilo 0-21%, te 6.3% ili njih 3 je odgovorilo 41-60%.

Grafički prikaz 8 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u organizaciji najduljeg zaposlenja u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Republici Hrvatskoj



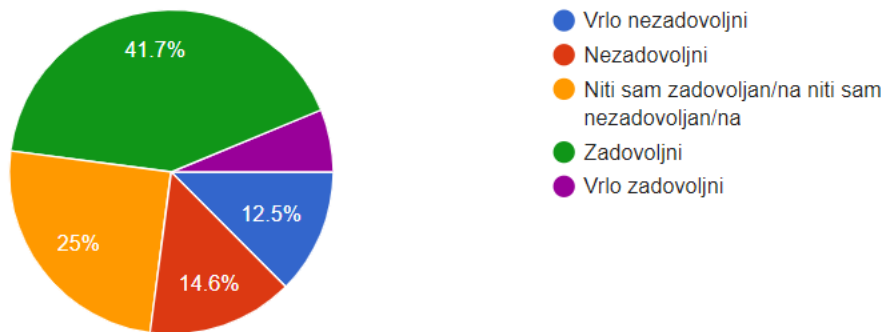
Iz grafičkog prikaza 8. je vidljivo da 41.7% ispitanika ili njih 20 je odgovorilo 61-80%, 27.1% ispitanika ili njih 13 je odgovorilo 81-100%, 18.8% ispitanika ili njih 9 je odgovorilo 21-40, 8.3% ispitanika ili njih 4 je odgovorilo 41-60%, te 4.1% ili njih 2 je odgovorilo 0-20%.

Grafički prikaz 9 Prikaz ispitanika prema broju organizaciji u kojima su radili u Republici Hrvatskoj



Iz grafičkog prikaza 9. je vidljivo da 33.3% ispitanika ili njih 16 je do sada radilo u 3 organizacije, 20.8% ili 4 ispitanika su radila do sada u 4 organizacije, 16.7% ili 8 ispitanika je radilo u 2 organizacije, podjednak broj ispitanika 10.4% ih je radilo u jednoj organizaciji, odnosno više od 5 organizacija, te 8.3% ili 5 zaposlenika u 5 organizacija.

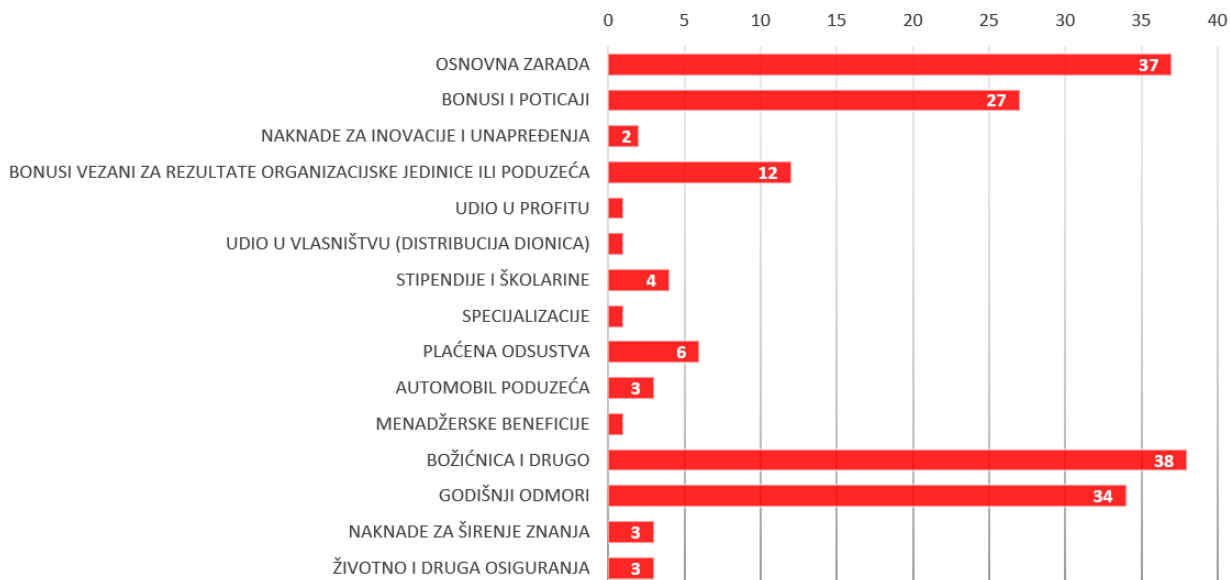
Grafički prikaz 10 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu s trenutnim paketom nagrada u Republici Hrvatskoj



Prema navedenom, 41.7% odnosno 20 ispitanika je zadovoljno trenutnim paketom nagrada, 25% ispitanika ili njih 12 je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 14.6% ili 7 ispitanika je nezadovoljno trenutnim paketom nagrada, 12.5% ili 6 ispitanika je vrlo nezadovoljno, a samo 6.3% ili 3 ispitanika su vrlo zadovoljni trenutnim paketom nagrada.

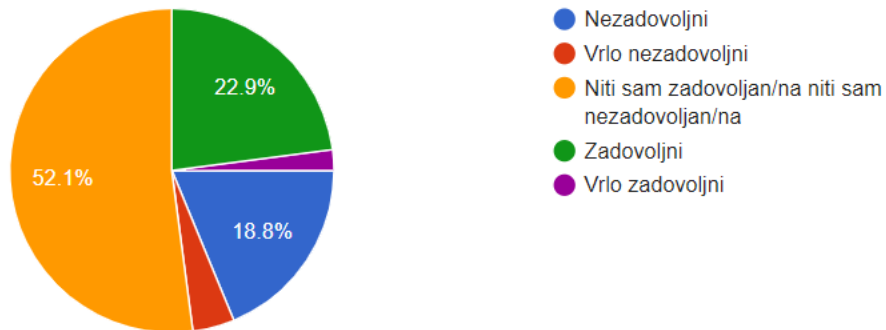


Grafički prikaz 11 Prikaz odgovora ispitanika prema kompenzacijama koje im organizacija pruža u Republici Hrvatskoj



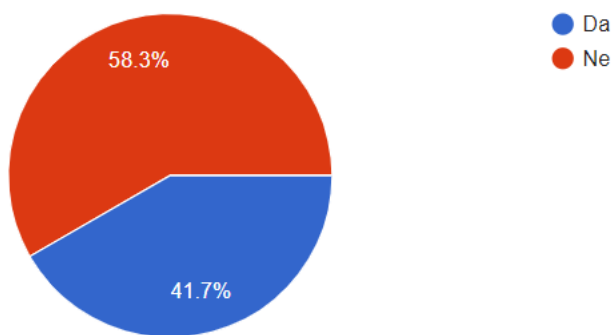
Iz navedenog grafičkog prikaza vidimo da se 77.1% ili 37 ispitanika izjasnilo da im od navedenih kompenzacija organizacija pruža osnovnu zaradu, 27 ispitanika ili 56.3% se izjasnilo da im organizacija pruža bonuse i poticaje, 2 ispitanika ili 4.2% dobivaju naknade za inovacije i unapređenja, bonuse vezane za rezultate organizacijske jedinice ili poduzeća dobiva 12 ispitanika ili 25%, jednom ispitaniku ili 2.1% organizacija pruža udio u profitu, te jednom ispitaniku organizacija pruža udio u vlasništvu odnosno distribuciju dionica, 4 ispitanika ili njih 8.3% organizacija pruža stipendije i školarine, jednom ispitaniku organizacija pruža specijalizacije, 12.5% ili 6 ispitanika organizacija pruža plaćena odsustva, 3 ispitanika ili njih 6.3% ima automobil poduzeća, jedan ispitanik ima menadžerske beneficije, 38 ispitanika ili 79.2% organizacija pruža božićnicu i drugo, 34 ispitanika ili 70.8% ima godišnji odmor, 3 ispitanika ili 6.3% dobiva naknade za širenje znanja, te isto toliko ispitanika ima životno i druga osiguranja.

Grafički prikaz 12 Prikaz zaposlenika prema zadovoljstvu politikama promaknuća u Republici Hrvatskoj



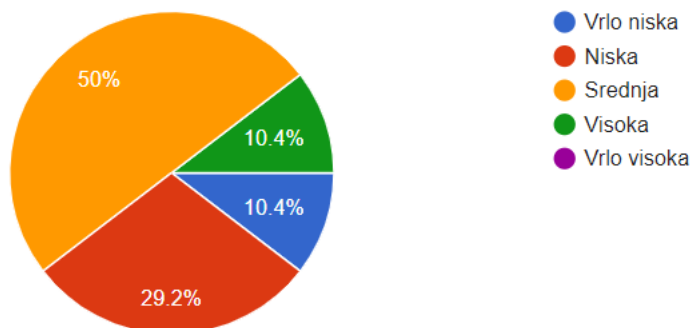
Iz grafičkog prikaza 12. vidljivo je da je 52.1% ili 25 ispitanika neutralno po pitanju zadovoljstva politikama promaknuća, 22.9% ili njih 11 je zadovoljno, 18.8% ili 9 ispitanika je nezadovoljno, 2 ispitanika ili 4.2% je vrlo nezadovoljno, a samo jedan ispitanik je vrlo zadovoljan.

Grafički prikaz 13 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu trenutnim sustav Upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj



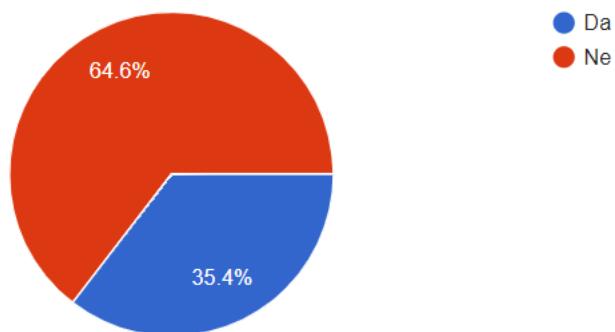
Iz navedenog je jasno da 58.3% ili 28 ispitanika nije zadovoljno trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima, dok je njih 41.7% ili 20 zadovoljno.

Grafički prikaz 14 Prikaz ispitanika prema razini zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj



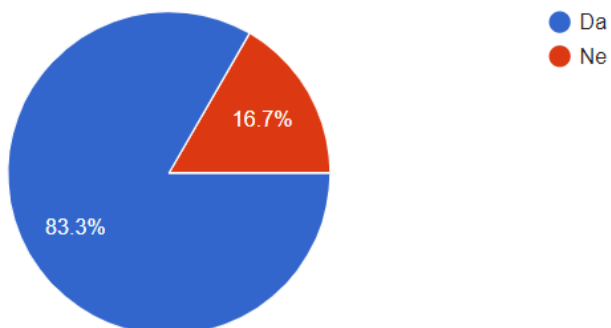
Iz grafičkog prikaza je vidljivo da 50% ili 24 ispitanika su srednje zadovoljna sa sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima, 29.2% ili 14 ispitanika razina zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima je niska, a 10.4% ili 5 zaposlenika su odgovorili da je razina zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima visoka, te isto toliko da je ta razina vrlo niska.

Grafički prikaz 15 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje pruža li im organizacija nagrade za izvanredni učinak u Republici Hrvatskoj



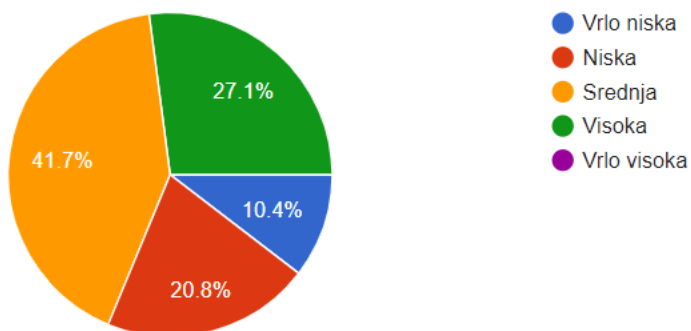
Iz navedenog je vidljivo da je većina ispitanika odgovorila negativno, odnosno 64.6% ili 31 ispitanik su odgovorili da ih organizacija ne nagrađuje za izvanredan učinak, a 35.4% ili 17 ispitanika organizacija nagrađuje za izvanredan učinak.

Grafički prikaz 16 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje postoji li u organizaciji prilika za napredak u Republici Hrvatskoj



Iz navedenog možemo vidjeti da 83.3% ispitanika ili njih 40 je odgovorilo da u organizaciji postoji prilika za napretkom, a 16.7% ili 8 ispitanika je odgovorilo da ne postoji prilika za napretkom.

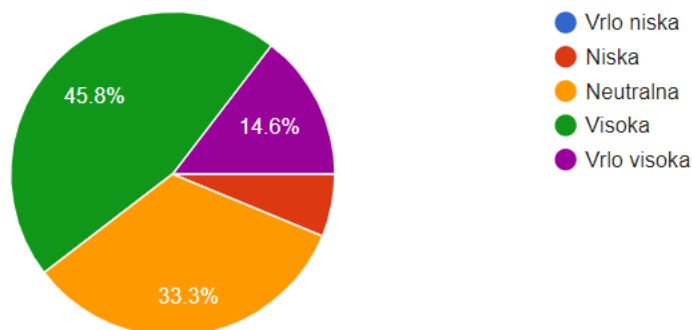
Grafički prikaz 17 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje do koje razina organizacija ispunjava potrebe za edukacijom u Republici Hrvatskoj



Grafički prikaz prikazuje da je 41.7% ispitanika ili njih 20 odgovorilo da je srednja razina ispunjavanja potrebe za edukacijom, 27.1% ili 13 ispitanika je odgovorilo da je visoka razina ispunjavanja potreba za edukacijom u njihovoj organizaciji, 20.8% ili 10 ispitanika smatra da je

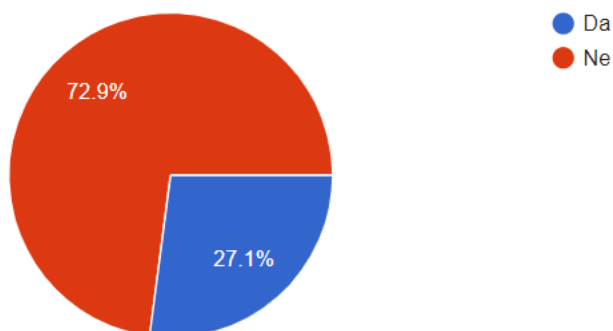
niska razina ispunjavanja potreba za edukacijom, 10.4% ili 5 ispitanika smatra da je razina vrlo niska.

Grafički prikaz 18 Prikaz ispitanika prema razini odanosti organizaciji u Republici Hrvatskoj



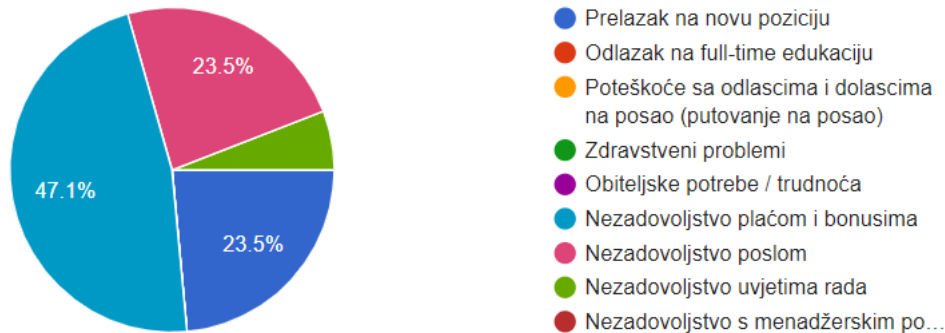
Iz ovog grafičkog prikaza možemo vidjeti da je 45.8% ispitanika ili njih 22 odgovorilo da je njihova razina odanosti visoka, 33.3% ili 16 ispitanika je neutralno, 14.6% ili 7 ispitanika smatra da je njihova razina odanosti vrlo visoka, a 6.3% ispitanika ili njih 3 su odgovorili da je razina odanosti niska.

Grafički prikaz 19 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje imaju li planove za napuštanje trenutne organizacije u Republici Hrvatskoj



Iz grafičkog prikaza je vidljivo da 72.9% ispitanika ili njih 35 nema planove za napuštanjem trenutne organizacije a 27.1% ili njih 13 ima planove da napusti organizaciju.

Grafički prikaz 20 Prikaz odgovora ispitanika prema razlozima za napuštanjem trenutne organizacije u Republici Hrvatskoj



Iz grafičkog prikaza vidimo da je glavni razlog za napuštanjem organizacije nezadovoljstvo plaćom i bonusima, to smatra 47.1% ispitanika ili njih 8, podjednak broj ispitanika 23.5% ili njih 4 razlogom je navelo prelazak na novu poziciju i nezadovoljstvo poslom, dok je jedan ispitanik kao razlog zbog kojeg planira napustiti organizaciju naveo nezadovoljstvo uvjetima rada.

Odgovori na pitanja iz upitnika o lojalnosti zaposlenika su se bodovala skalom između 0 i 5 bodova, na osnovu toga izračunat je postotak ostvarenih bodova naspram ukupnog broja mogućih bodova. Prema rezultatima istraživanja razina lojalnosti zaposlenika u Republici Hrvatskoj je 59%.

Treći dio upitnika se odnosio na ispitivanje stila vodstva menadžera.

Tablica 1 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva u Republici Hrvatskoj

Konzultativni	9
Participativni	0
Benevolentno autoritativni	0
Eksploativno autoritativni	0

Prema rezultatima upitnika, svih 9 ispitanika ima Konzultativni stil vodstva.

Tablica 2 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva i spolu u Republici Hrvatskoj

	Muško	Žensko
Konzultativni	1	8
Participativni	0	0
Benevolentno autoritativni	0	0
Eksploativno autoritativni	0	0

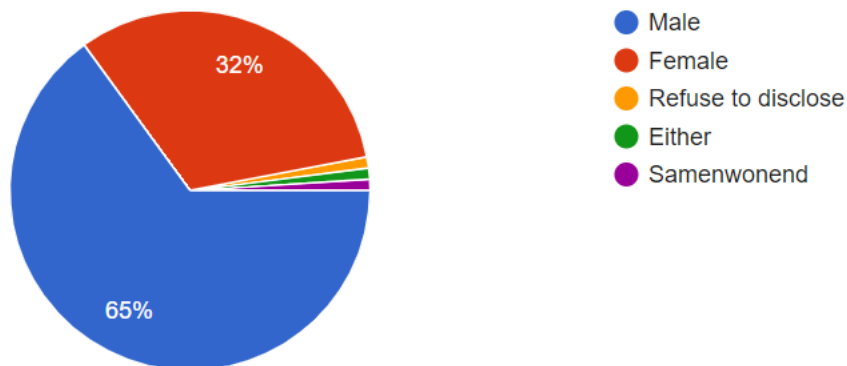
Iz tablice 2 možemo vidjeti da su većinom odgovarale žene.

## 5.2.2 Analiza rezultata istraživanja u Nizozemskoj

U istraživanju provedenom u Nizozemskoj je sudjelovalo 100 ispitanika. Upitnik je sastavljen od tri dijela, prikazati će se prvo rezultati iz prvog dijela koji se odnosi na opće informacije. U nastavku će ispitanici biti prikazani po spolu, bračnom statusu, dobi, godinama radnog staža, obrazovanju i statusu zaposlenosti. Grafički prikazi u analizi rezultata istraživanja u

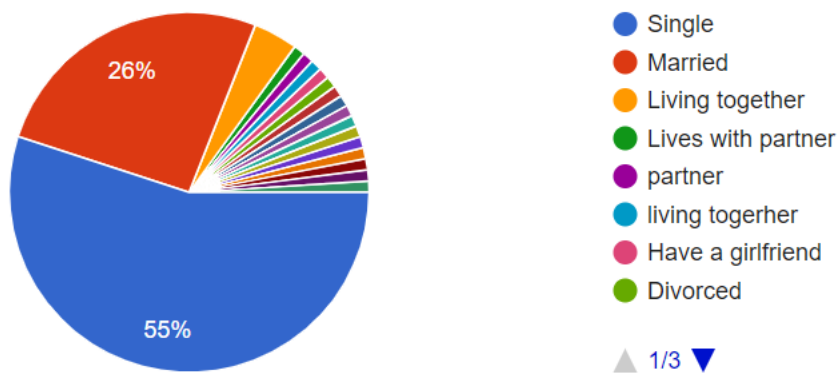
Nizozemskoj su ostavljeni na engleskom jeziku, zbog toga što je istraživanje provedeno na engleskom jeziku.

Grafički prikaz 21 Prikaz ispitanika prema spolu u Nizozemskoj



Prema grafičkom prikazu 65% ili 65 ispitanika su muškarci, 32% ili 32 ispitanika su žene, dok se troje ispitanika izjasnilo kao ostalo, ili su odbili odgovoriti.

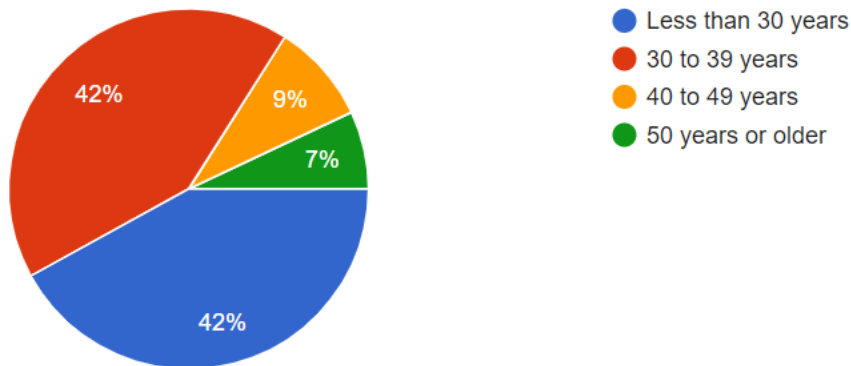
Grafički prikaz 22 Prikaz ispitanika prema bračnom stanju u Nizozemskoj





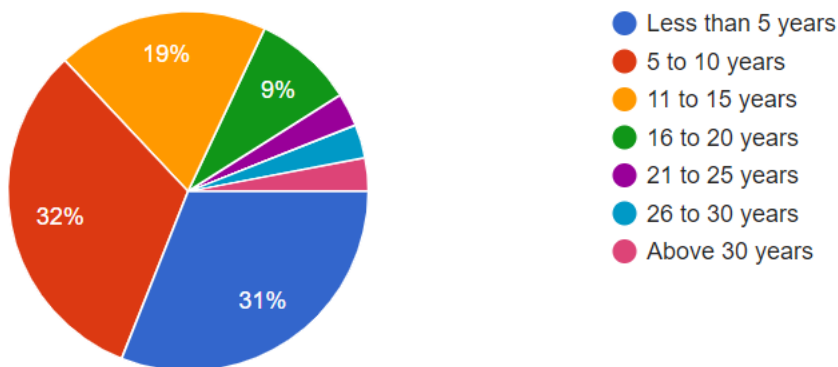
Iz grafičkog prikaza možemo vidjeti da je 55% ispitanika ili njih 55 neoženjenih/neudanih, 26% ili njih 26 je u braku, dok je ostalih 19 ispitanika u nekoj vrsti partnerstva.

Grafički prikaz 23 Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini u Nizozemskoj



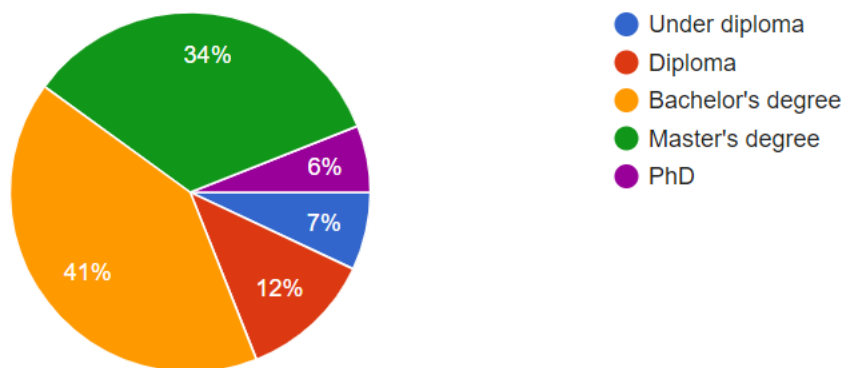
Iz ovog grafičkog prikaza vidimo da se 42% ili 42 ispitanika nalazi u dobnoj skupini ispod 30 godina, 42% ili 42 ispitanika je u dobnoj skupini od 30 do 39 godina, a 9% ili 9 ispitanika pripada dobnoj skupini od 40 do 49 godina, te 7% ili 7 ispitanika se nalazi u dobnoj skupini 50 godina i više.

Grafički prikaz 24 Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u Nizozemskoj



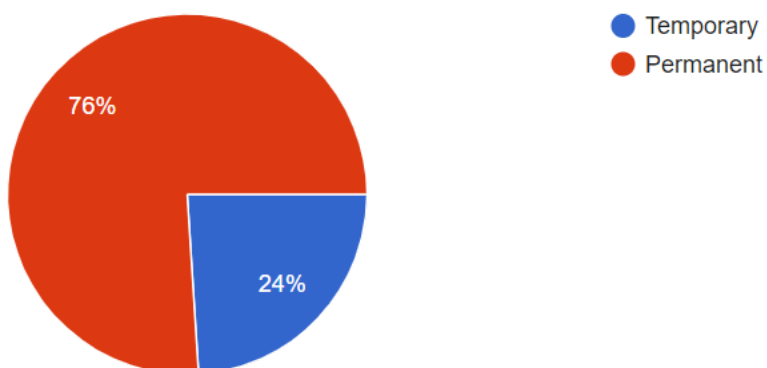
Iz grafičkog prikaza možemo vidjeti da najveći broj ispitanika ima 5 do 10 godina radnog staža, odnosno 31% ili 31 ispitanik. 31% ili 31 ispitanik ima manje od 5 godina radnog staža, 19% ili 19 ispitanika ima od 11 do 15 godina radnog staža, 9 ispitanika ili 9% imaju od 16 do 20 godina radnog staža. 3 ispitanika ili njih 3% imaju od 21 do 25 godina radnog staža, 3 ispitanika imaju od 26 do 30 godina, te isti broj više od 30 godina radnog staža.

Grafički prikaz 25 Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja u Nizozemskoj



Iz navedenog je vidljivo da 41% ispitanika ili 41 ispitanik ima Bachelor's degree, 34% ili 34 ispitanika ima završen master studij, 12% ili 12 ispitanika ima završenu srednju školu, 7% ispitanih ili njih 7 nema završenu srednju školu, dok 6 ispitanika ili 6% ima završen doktorski studij.

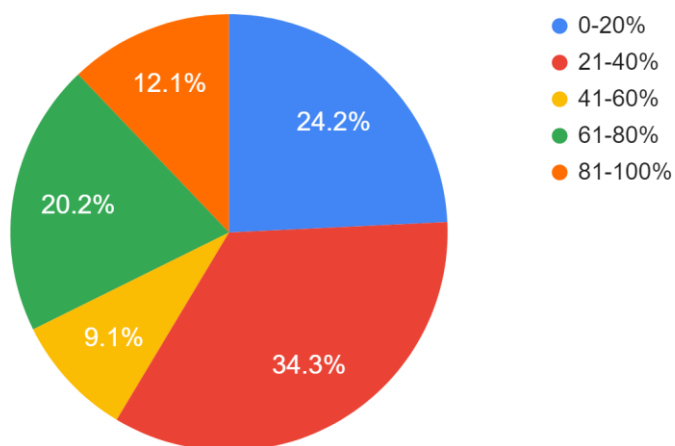
Grafički prikaz 26 Prikaz ispitanika prema statusu zaposlenosti u Nizozemskoj



Iz grafičkog prikaza je vidljivo da 76% ili 76 ispitanika je zaposleno na određeno, dok je njih 24% ili 24 zaposleno na neodređeno.

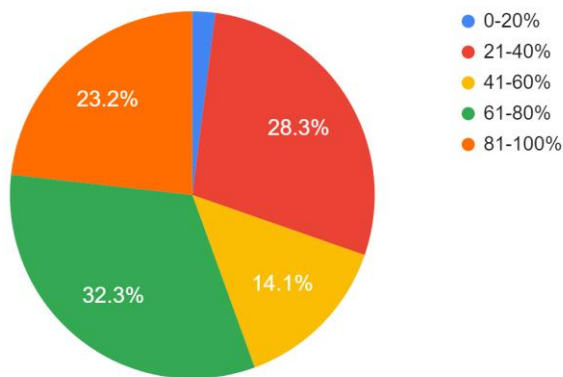
U drugom dijelu upitnika ispitivana je lojalnost zaposlenika, te će rezultati biti grafički prikazani prema pitanjima iz anketnog upitnika.

Grafički prikaz 27 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Nizozemskoj



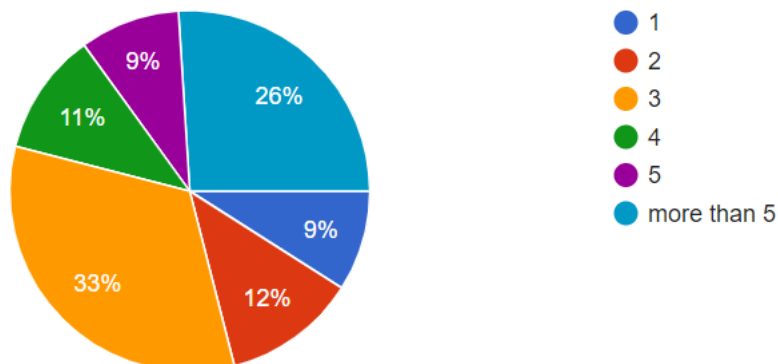
Iz grafičkog prikaza 27. je vidljivo da 34.3% ispitanika ili njih 34 je odgovorilo 21-40%, 24.2% ili 24 ispitanika je odgovorilo 0-20%, 20.2% ispitanika ili njih 20 je odgovorilo 61-80%, 12.1% ispitanika ili njih 12 je odgovorilo 81-100%, te 9.1% ili njih 9 je odgovorilo 41-60%.

Grafički prikaz 28 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u organizaciji najduljeg zaposlenja u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Nizozemskoj



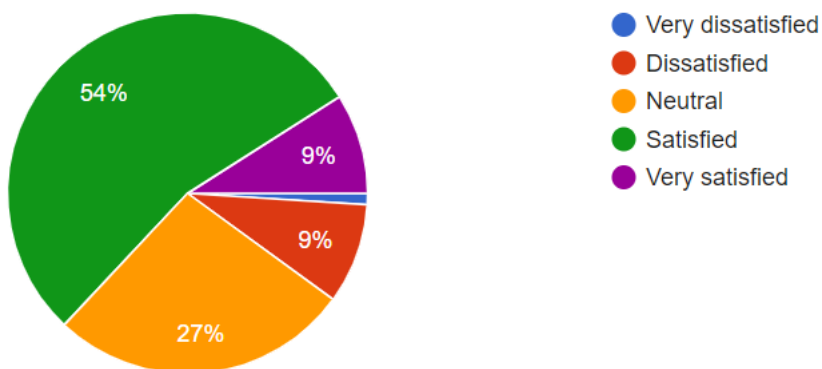
Iz grafičkog prikaza 28. je vidljivo da 32.3% ispitanika ili njih 32 je odgovorilo 61-80%, 28.3% ili 28 ispitanika je odgovorilo 21-40%, 23.2% ispitanika ili njih 23 je odgovorilo 81-100%, 14.1% ispitanika ili njih 14 je odgovorilo 41-60%, te 2.1% ili njih 3 je odgovorilo 0-20%.

Grafički prikaz 29 Prikaz ispitanika prema broju organizaciji u kojima su radili u Nizozemskoj



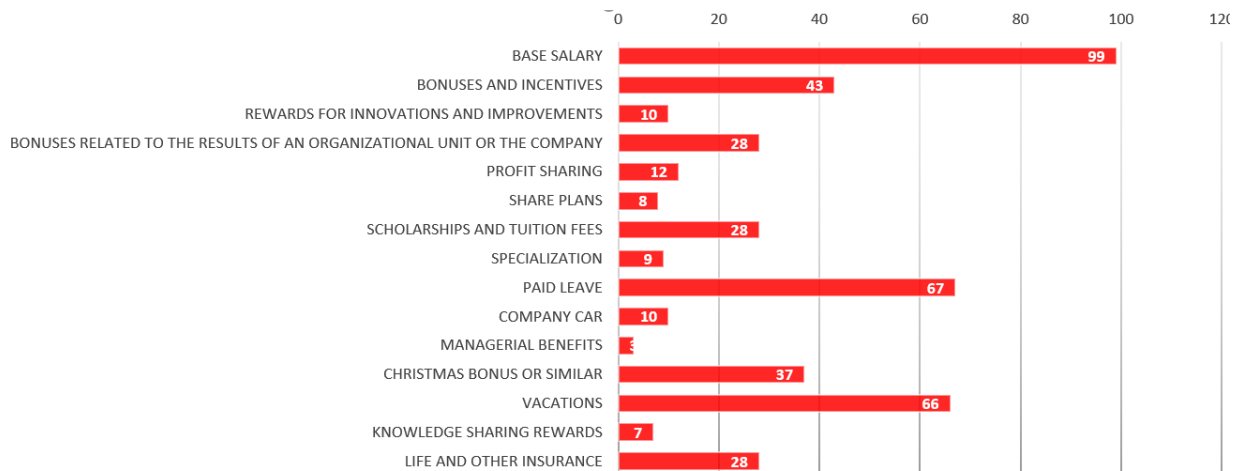
Prema navedenom najveći broj ispitanika odnosno njih 33% ili 33 je radilo za 3 organizacije, 26% ispitanika ili njih 26 je radilo za više od 5 organizacija, 12% ili 12 ispitanika ih je radilo za 2 organizacije, 11% ili 11 ispitanika za 4 organizacije, te ih je 9% ili 9 radilo za 5 organizacija, te isti broj za jednu.

Grafički prikaz 30 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu s trenutnim paketom nagrada u Nizozemskoj



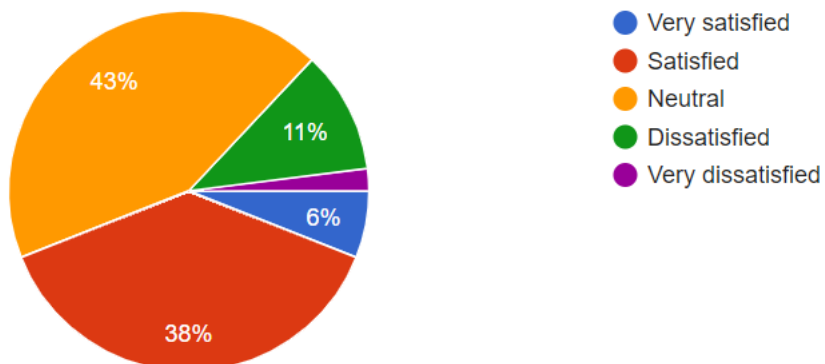
54% ili 54 ispitanika je zadovoljno trenutnim paketom nagrada, 27% ili njih 27 je neutralno, 9% ili 9 ih je nezadovoljno, 9 ih je jako zadovoljno, dok je jedan ispitanik jako nezadovoljan.

Grafički prikaz 31 Prikaz odgovora ispitanika prema kompenzacijama koje im organizacija pruža u Nizozemskoj



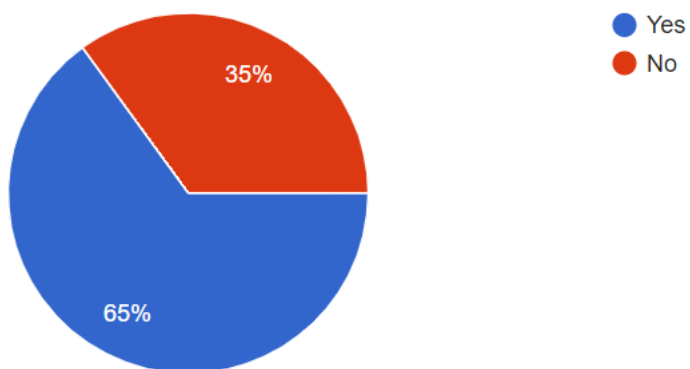
Iz navedenog grafičkog prikaza vidimo da se 99% ili 99 ispitanika izjasnilo da im od navedenih kompenzacija organizacija pruža osnovnu zaradu, 43 ispitanika ili 43% se izjasnilo da im organizacija pruža bonuse i poticaje, 10 ispitanika ili 10% dobivaju naknade za inovacije i unapređenja, bonuse vezane za rezultate organizacijske jedinice ili poduzeća dobiva 28% ili 28 ispitanika, 12% ili 12 ispitanika organizacija pruža udio u profitu, 8% ili 8 ispitanika organizacija pruža udio u vlasništvu, 28% ili 28 ispitanika organizacija pruža stipendije i školarine, 9 ispitanika organizacija pruža specijalizacije, 67% ili 67 ispitanika organizacija pruža plaćena odsustva, 10 ispitanika ili njih 10% ima automobil poduzeća, 3% ispitanika imaju menadžerske beneficije, 37 ili 37% ispitanika ili organizacija pruža božićnicu i drugo, 66% ispitanika ima godišnji odmor, 7 ispitanika ili 7% dobiva naknade za širenje znanja, te 28% ili 28 ispitanika ima životno i druga osiguranja.

Grafički prikaz 32 Prikaz zaposlenika po zadovoljstvu politikama promaknuća u Nizozemskoj



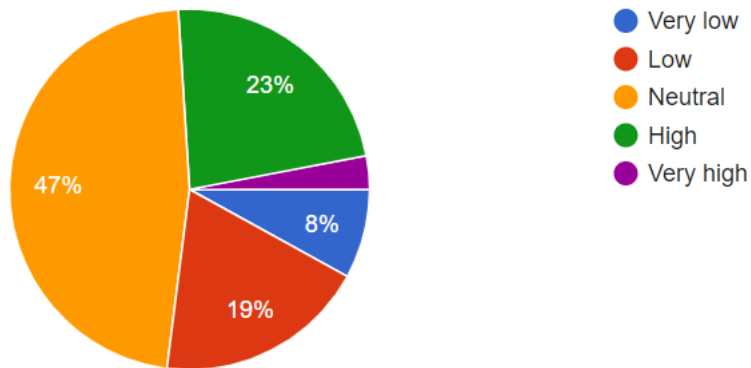
Iz grafičkog prikaza 32. vidljivo je da je 43% ili 43 ispitanika neutralno po pitanju zadovoljstva politikama promaknuća, 38% ili njih 38 je zadovoljno, 11% ili 11 ispitanika je nezadovoljno, 6% ili 6 ispitanika je vrlo nezadovoljno, te su 2 ispitanika vrlo zadovoljna.

Grafički prikaz 33 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu trenutnim sustav Upravljanja ljudskim potencijalima u Nizozemskoj



Iz navedenog je vidljivo da 35% ili 35 ispitanika nije zadovoljno trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima, dok je njih 65% ili 65 zadovoljno.

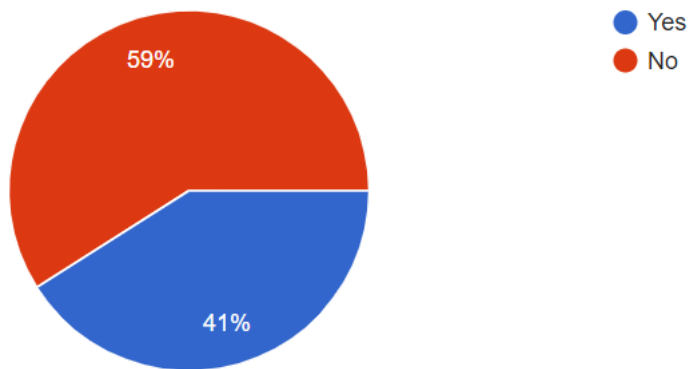
Grafički prikaz 34 Prikaz ispitanika prema razini zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima u Nizozemskoj



Iz grafičkog prikaza vidimo da je 47% ili 47 ispitanih neutralno po pitanju zadovoljstva sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima, 23% ili 23 ispitanika su odgovorila da je razina zadovoljstva visoka, 19% ili 19 ispitanika da je razina zadovoljstva niska, 8% ili 8 da je vrlo niska, dok je 3% ili 3 ispitanika odgovorilo da je razina zadovoljstva sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima vrlo visoka.

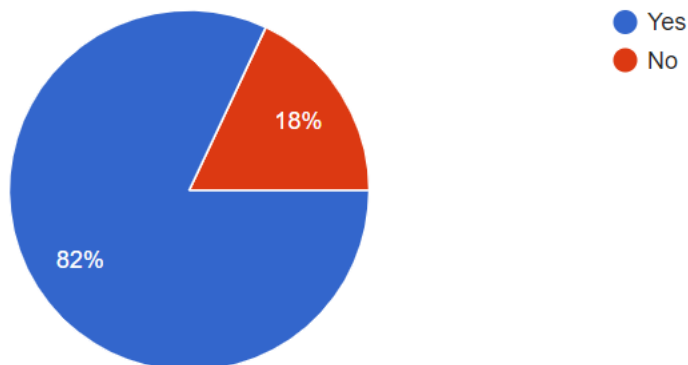


Grafički prikaz 35 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje pruža li im organizacija nagrade za izvanredni učinak u Nizozemskoj



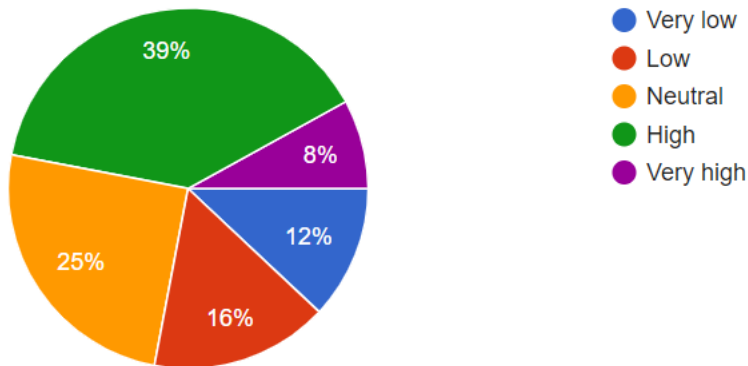
Iz grafičkog prikaza je vidljivo da 59% ili 59 ispitanika je odgovorilo da ih organizacija ne nagrađuje za izvanredan učinak, a 41% ili 41 ispitanik da nagrađuje.

Grafički prikaz 36 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje postoji li u organizaciji prilika za napredak u Nizozemskoj



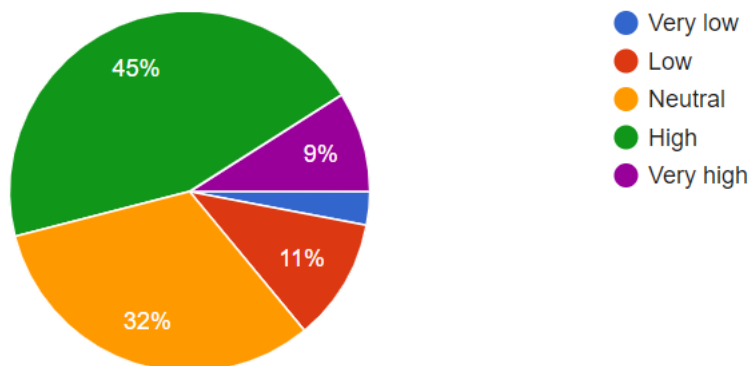
Iz grafičkog prikaza je vidljivo da 18% ili 18 ispitanika misli da ne postoji mogućnost napretka u njihovoj organizaciji, dok njih 82% ili 82 misli da postoji mogućnost napretka.

Grafički prikaz 37 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje do koje razina organizacija ispunjava potrebe za edukacijom u Nizozemskoj



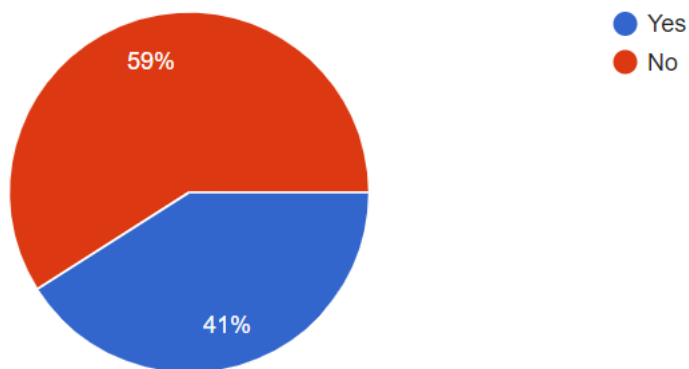
Grafički prikaz prikazuje da je 25% ispitanika ili njih 25 odgovorilo da je srednja razina ispunjavanja potrebe za edukacijom, 39% ili 39 ispitanika je odgovorilo da je visoka razina ispunjavanja potreba za edukacijom u njihovoj organizaciji, 16% ili 16 ispitanika smatra da je niska razina ispunjavanja potreba za edukacijom, 12% ili 12 ispitanika smatra da je razina vrlo niska, dok 8% ili 8 ispitanika smatra da je vrlo visoka razina ispunjavanja potrebe za edukacijom u njihovoj organizaciji.

Grafički prikaz 38 Prikaz ispitanika prema razini odanosti organizaciji u Nizozemskoj



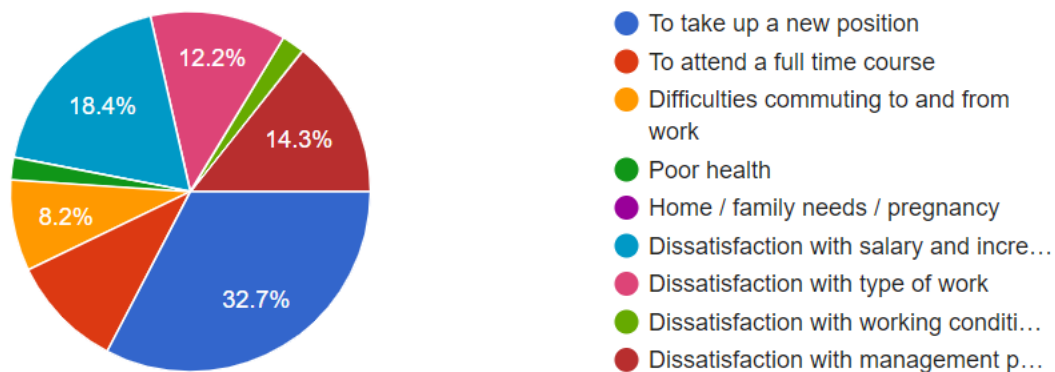
Iz ovog grafičkog prikaza možemo vidjeti da je 45% ispitanika ili njih 45 odgovorilo da je njihova razina odanosti visoka, 32% ili 32 ispitanika je neutralno, 11% ili 11 ispitanika smatra da je njihova razina odanosti niska, a 9% ispitanika ili njih 9 su odgovorili da je njihova razina odanosti vrlo visoka, a 3% ili njih 3 je odgovorilo da im je razina odanosti vrlo niska.

Grafički prikaz 39 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje imaju li planove za napuštanje trenutne organizacije u Nizozemskoj



Iz navedenog vidimo da je 59% ili 59 ispitanika odgovorilo da nemaju namjeru napustiti trenutnu organizaciju, dok 41% ili 41 ispitanik ima namjeru napustiti trenutnu organizaciju.

Grafički prikaz 40 Prikaz odgovora ispitanika prema razlozima za napuštanjem trenutne organizacije u Nizozemskoj



Kao razloge za napuštanjem trenutno organizacije 32.7% ispitanika ili njih 16 je navelo prelazak na drugu poziciju, 18.4% ili 9 ispitanika je kao razlog navelo nezadovoljstvo plaćom i bonusima, 14.3% ili 7 zaposlenika je nezadovoljno menadžerskim politikama, 12.2% ili 6 zaposlenika je nezadovoljno vrstom posla, 8.2% ili 4 ispitanika su navela da je razlog poteškoće u dolasku i odlasku s posla, 10.2% ili 5 ispitanika odlazi na full time edukaciju, te po jedan ispitanik je naveo loše zdravstveno stanje i nezadovoljstvo poslom.

Prema rezultatima istraživanja razina lojalnosti zaposlenika u Nizozemskoj je 60%.

Treći dio anketnog upitnika ispitivao je stilove vodstva menadžera.

Tablica 3 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva u Nizozemskoj

Konzultativni	19
Participativni	6
Benevolentno autoritativni	1
Eksploativno autoritativni	0

Iz tablice 4. vidimo da 19 ispitanika ima konzultativni stil vodstva, 6 ispitanika ima participativni stil vodstva, te 1 ispitanik ima benevolentno autoritativni stil vodstva.

Tablica 4 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva i spolu u Nizozemskoj

	Male	Female
Konzultativni	11	7
Participativni	2	3
Benevolentno autoritativni	0	1
Eksploativno autoritativni	0	0

Iz tablice 3. vidimo da je u Nizozemskoj 13 ispitanika muškarci, a 11 ispitanika su žene.

### ***5.3 Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja***

Prilikom analize utjecaja stila vodstva na lojalnost zaposlenika u Nizozemskoj i Republici Hrvatskoj bitno je naglasiti ograničenja koja postoje.

Kao glavno ograničenje može se navesti mali uzorak ispitanika, ukupno 143, od kojih je 43 iz Republike Hrvatske, a 100 iz Nizozemske. Ograničenje može predstavljati i vrijeme provođenja ankete koje je bilo u vrijeme godišnjih odmora pa su možda ispitanici bili manje zainteresirani za ispunjavanje upitnika nego što bi to bili u nekom drugom dijelu godine. Sama struktura anketnog upitnika također može predstavljati ograničenje, na svako pitanje ponuđen je samo jedan odgovor, osim na pitanje koje je ispitivalo kompenzacije koje pruža organizacija i pitanje koje je ispitivalo razloge napuštanja organizacije. U upitniku nije sudjelovao velik broj menadžera, osobito u Republici Hrvatskoj, što utječe na konačne rezultate ankete.

Budući da su zaposlenici ključni potencijal svake organizacije mislim da je ovo tema koju svakako treba više istraživati. Preporuka za buduća istraživanja je da se istraživanje napravi na većem uzorku, u više organizacija kako bi se dobili konkretniji rezultati.

## 6 ZAKLJUČAK

Desetljećima menadžment i vodstvo predstavljaju područje iznimnog zanimanja istraživača i znanstvenika, no tek u drugoj polovici 20.stoljeća intenzivno se izučavaju ta dva pojma, te se počinje i izučavati razlika među njima. Ranije se vodstvo temeljilo na kontroli ljudi i procesa, ali danas osnova uspješnog vodstva participacija zaposlenih, te uzimanje njihovog mišljenja u obzir u procesu donošenja odluka.

Ljudi i ljudski potencijali su živi faktor svake organizacije. Oni svojim znanjem, vještinama i sposobnostima najviše doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Ljudski resursi su jedinstveni za svako poduzeće, oni se ne mogu kopirati i to je ono što ih čini iznimno važnima u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Odanost zaposlenika organizaciji je dobila značajnu pažnju u studijama koje se odnose na radno mjesto, smatra se da organizacijska odanost može biti glavna odrednica organizacijske uspješnosti.

Mnoga istraživanja upućuju na to da jedan od glavnih čimbenika koji utječe na lojalnost zaposlenika je stil vodstva koji se primjenjuje u određenoj organizaciji. Postoje različiti stilovi vodstva, te su se i oni kroz vrijeme mijenjali kako se mijenjao način poslovanja, prilike na tržištu ali i potrebe ljudi odnosno zaposlenika. U ovom diplomskom radu opisani su stilovi vodstva od pristupa temeljenog na osobinama vođe do suvremenih stilova vodstva.

Rezultati analize pojedinačnih odgovora odbacuju hipotezu da su zaposlenici lojalniji u državama u kojima je zastupljeniji participativni stil vodstva. Iako je u Nizozemskoj veći broj ispitanika koji ima participativni stil vodstva, lojalnost zaposlenika nije značajno različita.

Kao zaključak diplomskog rada, mogu navesti da sam očekivala da lojalnost zaposlenika u Republici Hrvatskoj nije visoka, obzirom da ekonomska situacija nije tako dobra kao u zemljama Zapadne Europe, očekivala sam da zaposlenici stalno traže bolje prilike te da nisu posebno lojalni jednoj organizaciji, odnosno onoj u kojoj su zaposleni, lojalnost u Republici Hrvatskoj je srednja, 59%. Stil vodstva koji je prevladava je konzultativni stil, što me iznenadilo obzirom da u GLOBE istraživanju stil vodstva koji odgovara zemljama Istočne Europe je više benevolentno

autoritativan nego konzultativan, vođa zadržava autoritet, ne uključuje druge u proces odlučivanja, samostalan je u donošenju odluka. Međutim, obzirom da su u Hrvatskoj većinom odgovarale žene menadžeri, konzultativni stil vodstva je očekivan budući da one primjenjuju više surađujući stil.

Istraživanje u Nizozemskoj je dalo rezultate da stil vodstva koji tamo prevladava je konzultativni, ali 23% menadžera ima participativni stil što je i očekivano obzirom da su istraživanja pokazala da stil vođe koji je idealan za zemlje Germanske Europe je vrlo surađujući, ali i da je vođa vizionar koji je usmjeren na tim. Također, participativni stil vodstva su većinom imale žene. Međutim, iznenadilo me to da je lojalnost u Nizozemskoj skoro pa jednaka lojalnosti u Hrvatskoj, 60% , budući da su druga istraživanja pokazala da su ljudi u zemljama Germanske Europe usmjereni na vlastiti probitak i budućnost, više su individualistički orijentirani i manje su usmjereni na skupinu.



## POPIS IZVORA

1. Anjam, M., Ali, T. Y. (2016.), Impact of leadership style on employee's loyalty, *Gulf-Pacific Journal of Business Administration*, 1(2): 164-177.
2. Bertels, T. (ur.) (2003.), *Rath & Strong's Six Sigma Leadership Handbook*, John Wiley & Sons, Hoboken
3. Cook, J., Wall, T. (1980.), New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
4. Fisher, R., Sharp, A. (1998.), *Lateral Leadership*, Harper Collins Business, New York City
5. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1996.), *The Leader of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
6. Krames, J. A. (2002.), *Jack Welch - Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb
7. Krapić, N. (2005.), Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14(1): 39-55.
8. Lareau, W. (2000.), *Lean Leadership*, Tower II Press, Carmel
9. Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013.), *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar
10. Levicki, C. (1998.), *The Leadership Gene*, Financial Times Publishing, Indianapolis
11. Likert, R. L. (1967.), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York City
12. Lok, P., Crawford, J. (2004.), The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison, *Journal of Management Development*, 23(4): 321-338.

13. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
14. Maxwell, J. C. (2003.), *Razvijte vodstvo u sebi*, V.B.Z., Zagreb
15. Maxwell, J.C. (2002.), *Leadership 101: What Every Leader Needs to Know*, Thomas Nelson, Nashville
16. Mowday, R. T., Steers, R. M. (1979.), The Measure of Organisational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
17. Nahavandi, A. (2003.), *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, Upper Saddle River
18. Nusair, N., Ababneh, R., Bae Y. K. (2012.), The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan, *International Journal of Commerce and Management*, 22(3): 182-201.
19. Petz, B. (2010.), *Uvod u psihologiju – psihologija za nepsihologe*, Naklada Slap, Jastrebarsko
20. Pomper, I., Malbašić, I. (2016.), Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji, *Ekonomski pregled*, 67: 135-152.
21. Raelin, J. A. (2016.), *Leadership as practice: Theory and Application*, Routledge, Abingdon
22. Terry, R. (2001.), *Seven Zones for Leadership*, Davies-Black Publishing, Pabo Alto
23. Wan, H. L. (2012.), Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management, *International Journal of Applied HRM* 3(1): 1-17.
24. Buble, M. (2000.), *Management*, Ekonomski fakultet, Split
25. Russell, R. F., Stone, A. G., (2002.), A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.

26. <https://books.google.hr/books?id=T4li7EQPUOYC&printsec=frontcover&dq=autocratic+leadership&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjnpfaamvndAhWP6qQKHdksDz0Q6AEIJjAA#v=onepage&q=autocratic%20leadership&f=false> (19.11.2018.)
27. Tudor, G.; Rijavec, M., Zarevski, P. (2009.), *Mendžerska učinkovitost 360: dobar menadžer sam sebi*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
28. Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2004.), *Menadžment u modernom biznisu*, Fakultet za trgovinu i bakarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd
29. Crleni E., Labaš, Š., Malbašić I. (2016.), Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost: komparativna analiza hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 67(1): 61-80.
30. Gonos J., Gallo, P. (2017.), Model for leadership style evaluation, *Management*, 18(2): 157-168.
31. Kanter, R. M. (1968.), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
32. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979.), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247
33. Vidić, T. (2010.), Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi, *Napredak: časopis za pedagoškijsku teoriju i praksu*, 151(1): 33-44 .
34. Aven, F. F. Jr., Parker, B., McEvoy, G. M. (1993.), Gender and attitudinal commitment to organizations: A Meta-analysis, *Journal of Business research*, 26(1): 63-73.
35. Krapić, N., Barić, S. (2016.), Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji, *Psihologijske teme*, 25(3): 479-498.
36. Brewer, N., Wilson, C. (1995.), *Psychology and policing*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

37. Nasiri, S., Najafbagy, R., Nasiripour, A. A. (2015.), The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran, *Journal of Human Resource Management*, 3(3): 27-32.
38. Adler, P. A., Adler, P. (1988.), Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics, *Administrative Science Quarterly*, 33(3): 401-417.
39. Guillon, O., Cezanne, C. (2014.), Employee lolyalty and organizational performance: A critical survey, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5): 839-850.
40. Silvestro, R. (2002.), Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1): 30-49.
41. Richard, P., Devinney T., Yip, G., Johnson, G. (2009.), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35(3): 718-804.
42. Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Edwin Cheng, T.C. (2010.), An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry, *International Journal of Production Economics*, 124(1): 109-120.
43. Tomic I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018.), An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1): 827-846.
44. Selden, S. C., Sowa, J. E. (2004.), Testing a MultiDimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3): 395-416.
45. Bučiūnienė, I., Škudienė, V. (2008.), Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies, *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2): 57-66.

46. Lok, P., Crawford, J. (1999.), The relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership & Organization Development Journal*, 20: 365-377.
47. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004.), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951–968.
48. Lo, M., Ramayah, T., Min, H. W. (2009.), Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry, *African Journal of Marketing Management*, 1(6): 133-139.
49. Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2015.), Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 145-177.
50. Sabir, M. S., Khan, M. A. (2011.), Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In a Mediating Role of Employee Values, *Journal of Economics and Behavioral studies*, 3(2): 145-152.
51. Porter L. W., Steers, R. M., Boulian, P. V. (1974.), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
52. Nath Gangai, K., Agrawal, R. (2015.), Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance, *International Journal of Management and Business Research*, 5(4): 269-278.
53. Bahtijarević- Šiber, F. (1991.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, *Revija za sociologiju*, 23(1-2): 27-39.

54. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004.), Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, 17(1-2): 17-29.
55. [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007) (21.11.2018.)
56. <https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe?menu=cluster> (21.11.2018.)
57. <https://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf> (25.11.2018.)
58. Buhač, Lj. (2017.), Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta, *Acta Iadertina*, 14(1): 61-80.
59. Mayer, J. D., Salovey, P. (1993.), The intelligence of emotional intelligence, *Intelligence*, 17(4), 433-442.

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva u Republici Hrvatskoj.....	51
Tablica 2 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva i spolu u Republici Hrvatskoj .....	51
Tablica 3 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva u Nizozemskoj .....	65
Tablica 4 Prikaz ispitanika prema stilu vodstva i spolu u Nizozemskoj .....	65

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1 Prikaz ispitanika prema spolu u Republici Hrvatskoj.....	39
Grafički prikaz 2 Prikaz ispitanika prema bračnom stanju u Republici Hrvatskoj .....	40
Grafički prikaz 3 Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini u Republici Hrvatskoj .....	40
Grafički prikaz 4 Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u Republici Hrvatskoj .....	41
Grafički prikaz 5 Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja u Republici Hrvatskoj .....	41
Grafički prikaz 6 Prikaz ispitanika prema statusu zaposlenosti u Republici Hrvatskoj.....	42
Grafički prikaz 7 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Republici Hrvatskoj .....	42
Grafički prikaz 8 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u organizaciji najduljeg zaposlenja u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Republici Hrvatskoj .....	43
Grafički prikaz 9 Prikaz ispitanika prema broju organizaciji u kojima su radili u Republici Hrvatskoj .....	43
Grafički prikaz 10 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu s trenutnim paketom nagrada u Republici Hrvatskoj.....	44
Grafički prikaz 11 Prikaz odgovora ispitanika prema kompenzacijama koje im organizacija pruža u Republici Hrvatskoj.....	45
Grafički prikaz 12 Prikaz zaposlenika prema zadovoljstvu politikama promaknuća u Republici Hrvatskoj .....	46
Grafički prikaz 13 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu trenutnim sustav Upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj .....	46
Grafički prikaz 14 Prikaz ispitanika prema razini zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj .....	47
Grafički prikaz 15 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje pruža li im organizacija nagrade za izvanredni učinak u Republici Hrvatskoj .....	47
Grafički prikaz 16 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje postoji li u organizaciji prilika za napredak u Republici Hrvatskoj .....	48
Grafički prikaz 17 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje do koje razina organizacija ispunjava potrebe za edukacijom u Republici Hrvatskoj .....	48



Grafički prikaz 18 Prikaz ispitanika prema razini odanosti organizaciji u Republici Hrvatskoj ..	49
Grafički prikaz 19 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje imaju li planove za napuštanje trenutne organizacije u Republici Hrvatskoj.....	49
Grafički prikaz 20 Prikaz odgovora ispitanika prema razlozima za napuštanjem trenutne organizacije u Republici Hrvatskoj .....	50
Grafički prikaz 21 Prikaz ispitanika prema spolu u Nizozemskoj .....	52
Grafički prikaz 22 Prikaz ispitanika prema bračnom stanju u Nizozemskoj .....	52
Grafički prikaz 23 Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini u Nizozemskoj.....	53
Grafički prikaz 24 Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u Nizozemskoj .....	53
Grafički prikaz 25 Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja u Nizozemskoj.....	54
Grafički prikaz 26 Prikaz ispitanika prema statusu zaposlenosti u Nizozemskoj .....	55
Grafički prikaz 27 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u trenutnoj organizaciji u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Nizozemskoj .....	55
Grafički prikaz 28 Prikaz odgovara ispitanika po postotku godina radnog staža u organizaciji najduljeg zaposlenja u odnosu na ukupan broj godina radnog staža u Nizozemskoj.....	56
Grafički prikaz 29 Prikaz ispitanika prema broju organizaciji u kojima su radili u Nizozemskoj	57
Grafički prikaz 30 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu s trenutnim paketom nagrada u Nizozemskoj.....	57
Grafički prikaz 31 Prikaz odgovora ispitanika prema kompenzacijama koje im organizacija pruža u Nizozemskoj .....	58
Grafički prikaz 32 Prikaz zaposlenika po zadovoljstvu politikama promaknuća u Nizozemskoj	59
Grafički prikaz 33 Prikaz ispitanika prema zadovoljstvu trenutnim sustav Upravljanja ljudskim potencijalima u Nizozemskoj.....	59
Grafički prikaz 34 Prikaz ispitanika prema razini zadovoljstva trenutnim sustavom Upravljanja ljudskim potencijalima u Nizozemskoj .....	60
Grafički prikaz 35 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje pruža li im organizacija nagrade za izvanredni učinak u Nizozemskoj .....	61
Grafički prikaz 36 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje postoji li u organizaciji prilika za napredak u Nizozemskoj .....	61
Grafički prikaz 37 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje do koje razina organizacija ispunjava potrebe za edukacijom u Nizozemskoj.....	62

Grafički prikaz 38 Prikaz ispitanika prema razini odanosti organizaciji u Nizozemskoj .....	63
Grafički prikaz 39 Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje imaju li planove za napuštanje trenutne organizacije u Nizozemskoj .....	63
Grafički prikaz 40 Prikaz odgovora ispitanika prema razlozima za napuštanjem trenutne organizacije u Nizozemskoj .....	64

## POPIS SLIKA

Slika 1 Mreža vodstva .....	11
Slika 2 Model usklađenog vodstva .....	15
Slika 3 Regije prema projektu GLOBE.....	25

## ŽIVOTOPIS

### Osobni podaci:

Iva Babić

11.10.1994

Frana Folnegovića 6D, 10000 Zagreb

### Obrazovanje:

Diplomski studij poslovne ekonomije, smjer Menadžment

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Republika Hrvatska

2017.-2019.

Prediplomski studij poslovne ekonomije

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Bosna i Hercegovina

2013.-2017.

Gimnazija Mostar, Bosna i Hercegovina

2009.-2013.

Osnovna škola Ilije Jakovljevića, Mostar, Bosna i Hercegovina

2001.-2009.

### Radno iskustvo

Studentski posao u odjelu administracije

B2 Kapital d.o.o.

Studentski posao u pozivnom centru

HT Eronet, Mostar, Bosna i Hercegovina

12.2014. – 09.2015.

## Vještine

Dobro poznavanje engleskog jezika u govoru, čitanju, slušanju i pisanju, poznavanje rada u Microsoft office.