

Ivana Pomper\*  
Ivan Malbašić\*\*

UDK 331.101.32:331.105.22(497.5)  
JEL Classification M14, J24  
Pregledni članak

## UTJECAJ TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA POSLOM I NJIHOVU ODANOST ORGANIZACIJI<sup>1</sup>

*Primjena transformacijskog vodstva više nije trend, već uobičajen pristup vodstvu u suvremenom menadžmentu najrazvijenijih svjetskih ekonomija. S druge strane, poslovna praksa pokazuje kako u hrvatskim poduzećima postoji znatan prostor za promociju ovog naprednog pristupa vodstvu. Rad stoga istražuje utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji te predstavlja rezultate istraživanja provedenog u sedam hrvatskih poduzeća, i to na uzorku od 173 ispitanika. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju kako veća zastupljenost značajki transformacijskog vodstva rezultira višom ukupnom razinom zadovoljstva zaposlenika kao i višom razinom njihove odanosti organizaciji. Dodatno je utvrđena i povezanost između stila vodstva te svih pet pojedinih komponenti zadovoljstva poslom (zadovoljstvo suradnicima, zadovoljstvo rukovoditeljima, zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo plaćom te zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje), kao i između stila vodstva i sve tri komponente organizacijske odanosti (afektivne, instrumentalne i normativne), što osim*

---

\* I. Pomper, univ. bacc. oec., Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, 42000 Varaždin (E-mail: ipomper@foi.hr)

\*\* Dr. sc. I. Malbašić, znanstveni novak/postdoktorand, Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, 42000 Varaždin (E-mail: ivan.malbasic@foi.hr)

\*\*\* Autori zahvaljuju anonimnim recenzentima na konstruktivnim primjedbama i sugestijama koje su uvelike pridonijele kvaliteti ovog rada.

Članak je primljen u uredništvo 18. 11. 2015., a prihvaćen je za objavu 20. 4. 2016.

<sup>1</sup> Rad je nagrađen Rektorovom nagradom Sveučilišta u Zagrebu u akademskoj godini 2014./2015. te je prilagođen objavi u časopisu.

*znanstvenog značaja ima i snažne implikacije za suvremenu menadžersku praksu.*

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

## 1. Uvod

Vodstvo je koncept koji se već od prvih civilizacija promatra kao ključan čimbenik uspjeha kako manjih organizacijskih cjelina, tako čak i cijelih država. Povijest svjedoči da se vodstvu u različitim vremenima pristupalo na različite načine pa su tako razvijeni i mnogi pristupi vodstvu kao jednom od temeljnih fenomena organizacije i menadžmenta. Jedan od suvremenih pristupa vodstvu je i transformacijsko vodstvo koje zbog svoje aktualnosti privlači veliku pažnju ne samo teoretičara, već i praktičara. U središtu ovog rada je upravo transformacijsko vodstvo, odnosno razmatranje utjecaja transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. Cilj istraživanja je utvrditi ima li transformacijsko vodstvo utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji.

Vodstvo se, kao jedina prava menadžerska funkcija, obrađuje kroz usporedbu transakcijskog i transformacijskog stila, kao dva u literaturi najčešće obrađivana i u mnogočemu gotovo suprotstavljena stila vodstva. S druge strane, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji predstavljaju osnovne stavove zaposlenika kojima se bavi disciplina organizacijskog ponašanja, što je i ključni razlog zbog kojeg su upravo te varijable u središtu ovog rada. Tematika rada vrlo je aktualna i u Hrvatskoj dosad nedovoljno istražena<sup>2</sup>, tako da će rezultati istraživanja u izabranim hrvatskim poduzećima koji su predstavljeni u ovom radu, osim pružanja spoznaja o istraživanoj tematici, imati i snažne implikacije za menadžere u praksi.

Rad je strukturiran na sljedeći način. U drugom poglavlju dan je pregled relevantnih radova u čijem su središtu tri ključne varijable istraživanja – transformacijsko vodstvo, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji. Nakon toga, u trećem poglavlju objašnjena je metodologija istraživanja, dok su u četvrtom poglavlju predstavljeni najznačajniji rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Rezultati

---

<sup>2</sup> U Hrvatskoj su istraženi tek neki aspekti transformacijskog vodstva, a vrijedi istaknuti istraživanje u kojem je utvrđen pozitivan doprinos transformacijskog vodstva doživljaju organizacijske pravednosti, što za posljedicu ima jaču identifikaciju zaposlenika s organizacijom (Jakopec i sur., 2013.) te istraživanje kojim je ispitana povezanost općih dimenzija osobina ličnosti s transformacijskim vodstvom (Čulina Gerموšek i Jerneić, 2003.).

istraživanja raspravljani su u petom poglavlju, nakon kojeg slijedi posljednje poglavlje koje zaključuje cjelokupni rad.

## 2. Pregled literature

### 2.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog stila vodstva

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

Uvodeći čitatelja u tematiku stilova vodstva, Bass (1990.) objašnjava kako se u novije vrijeme vrlo malo menadžera oslanja isključivo na svoju legitimnu moć ili moć kažnjavanja koje se manifestiraju kroz naredbe i jednosmjernu komunikaciju, već su menadžeri u određenom međuodnosu (transakciji) sa svojim podređenima. *Transakcija* se odvija tako da menadžer objasni svojem zaposleniku što se od njega očekuje u smislu obavljanja posla, a za obavljen posao zaposlenik dobiva svojevrsnu kompenzaciju (nagradu za dobar rad, kaznu za loš rad). Međutim, kako nadalje navodi Bass (1990.), takav se stil vodstva pokazao osrednjim, osobito kad se radi o pasivnom menadžmentu kažnjavanja.<sup>3</sup>

Problem koji se javlja kod transakcijskog stila vodstva je, prema Bassu (1990.), to što je upitno hoće li nagrade i kazne uopće motivirati zaposlene, što u konačnici ovisi o tome ima li menadžer uopće ovlasti za dodjeljivanje istih kao i žele li zaposlenici nagrade te boje li se kazni. Raza (2011.) objašnjava kako sustav temeljen na nagradama i kaznama ne motivira zaposlene da se trude više od onog što je nužno. Zaposleni će raditi tek toliko da zadovolje minimalna očekivanja i izbjegnju kazne, ali će biti u stalnom strahu od gubitka posla što ih čini neučinkovitima jer troše vrijeme na brigu o posljedicama u slučaju da ne zadovolje očekivanja menadžera.

Kao suprotnost transakcijskom stilu vodstva, Bass (1990.) navodi transformacijsko vodstvo koje daje superiornije rezultate u odnosu na transakcijsko vodstvo. Transformacijsko se vodstvo prema Bassu (1990.) pojavljuje kada menadžer proširuje i unapređuje interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju

---

<sup>3</sup> Postoje dva faktora transakcijskog vodstva koji se razlikuju s obzirom na razinu vođine aktivnosti i prirode odnosa s podređenima: vođenje potencijalnim nagradama (engl. *contingent reward leadership*) i vođenje izuzećem/kaznama (engl. *management by exception*).

prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa. Avolio i Bass (2002.) stoga navode četiri komponente transformacijskog vodstva, odnosno načina na koji se postižu vrhunski rezultati:<sup>4</sup>

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

Razmatrajući spomenute komponente transformacijskog vodstva, Bass i Riggio (2006.) navode da su idealiziran utjecaj, inspirativna motivacija i intelektualna stimulacija čimbenici karizme, a transformacijsko vodstvo uz karizmu uključuje i individualno razmatranje. Može se, dakle, zaključiti da je transformacijski vođa u pravilu karizmatična ličnost koja ima veliki utjecaj na ljude oko sebe, pa tako i na podređene. Ako pak vođa nije karizmatičan, mora biti izuzetno dobar u prepoznavanju individualnih potreba svojih sljedbenika te ih intelektualno poticati da postižu izvanredne rezultate i istražuju vlastite mogućnosti kojih dosad možda nisu ni bili svjesni. Stoga je i poanta transformacijskog vodstva “motiviranje suradnika da učine više nego što su isprva smatrali mogućim” (Avolio i Bass, 2010., str. 31). Također, vrlo važna odlika transformacijskog vodstva, kako navodi Burns (1978., prema Krishnan 2002.), je obostrano podizanje vrijednosti i motivacije vođe i sljedbenika što rezultira transformacijom i vođe i sljedbenika koji djelujući u cilju ostvarenja zajedničke vizije i misije prerastaju granice vlastitih interesa.

Transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne moraju se nužno promatrati kao suprotnosti i međusobno isključivi stilovi. Howell i Avolio (1993.) su se posebno osvrnuli na tu problematiku i zaključili da se Burns i Bass kao začetnici teorije

---

<sup>4</sup> Za mjerenje tih varijabli navedeni autori konstruirali su *Višefaktorski upitnik rukovođenja* (MLQ, prema engl. *Multifactor Leadership Questionnaire*), koji je ujedno i najčešće korišten u istraživanjima vodstva, uz pomoć kojega vođa može ocijeniti sam sebe, a mogu ga ocjenjivati i njegovi suradnici.

transformacijskog vodstva po tom pitanju ne slažu. Naime, za razliku od Burnsa (1978., prema Howell i Avolio, 1993.), temeljem čije klasifikacije je razvio svoju teoriju, Bass (1985., prema Howell i Avolio, 1993.) transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne smatra suprotnostima jer menadžeri, ovisno o situaciji, u većoj ili manjoj mjeri pokazuju odlike transakcijskog, odnosno transformacijskog vodstva. Ipak, važna odlika transformacijskih vođa jest da, za razliku od transakcijskih vođa, vrijednosti, potrebe, motivaciju i ciljeve zaposlenika ne smatraju zadanima i nepromjenjivima (Krishnan, 2002.), odnosno svoje efekte iskazuju kroz zadovoljstvo zaposlenika i razinu performanse, ali transformacijsko vodstvo ne zamjenjuje transakcijsko (Avolio i Bass, 2002.). Da transformacijski vođa nije nužno potpuna suprotnost transakcijskome tvrde i Cardona i Rey (2008, str. 149) navodeći da je transformacijski vođa zapravo “obogaćeni transakcijski” čime žele naglasiti da je utjecaj transformacijskog vođe dublji jer nije usmjeren na utjecaj isključivo putem nagrada i kazni već i svojom karizmom. Slijedom iznesenog može se zaključiti da se u varijablama poput vrijednosti, motivacije i ciljeva ogleda mogućnost menadžera da promijene način razmišljanja svojih sljedbenika, povećaju njihovo zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji u kojoj rade.

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

Upravljanje suvremenim organizacijama uvelike se razlikuje od onog u prošlosti. Dok tradicionalna evaluacija uspješnosti poslovanja podrazumijeva analizu isključivo financijskih pokazatelja zanemarujući ljudsku komponentu organizacije, s globalizacijom, tehnološkim napretkom i povećanjem konkurentnosti i mobilnosti radne snage situacija se značajno promijenila, pa se zadnjih tridesetak i više godina proučavaju i meki pokazatelji poslovanja među kojima je dominantno zastupljeno zadovoljstvo poslom (Porter i sur., 1974.; Bateman i Organ, 1983.; Williams i Anderson, 1991.; Tett i Meyer, 1993.; Clark i sur., 1996.; Judge i sur., 2001.; Faragher i sur., 2005.; Mohammad i sur., 2011.).

Robbins i Judge (2009., str. 79) zadovoljstvo poslom definiraju kao “pozitivan stav o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla”. Kallas i sur. (2010.) kao najčešće aspekte zadovoljstva poslom navode visinu plaće, razinu odgovornosti, slobodu izbora metoda rada i neovisnost u radu, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, mogućnost napredovanja, priznanje za dobar rad, fizičke uvjete rada te dobre odnose s kolegama i menadžmentom.

Izvori zadovoljstva poslom mogu biti intrinzični i ekstrinzični (Smith i sur., 1969.; Mohammad i sur., 2011.) – intrinzični proizlaze iz pojedinca i za njega ima-

ju psihološku vrijednost, dok ekstrinzični dolaze iz okoline. Najčešće spominjani ekstrinzični faktor zadovoljstva poslom koji se uobičajeno percipira kao ključna odrednica zadovoljstva jest plaća. S ciljem utvrđivanja korelacije između visine plaće i zadovoljstva plaćom i poslom Judge i sur. (2010.) proveli su meta analizu literature vezane uz to područje. Došli su do zaključka da je visina plaće u vrlo slaboj korelaciji sa zadovoljstvom samom plaćom i poslom, odnosno da su zaposlenici koji imaju izuzetno visoke plaće tek neznatno zadovoljniji od onih koji imaju značajno manje plaće. Poslodavcima ipak žele skrenuti pozornost na činjenicu da iako visina plaće ima ograničen učinak na zadovoljstvo zaposlenika poslom, ne znači da sama plaća nije motivator kao i da organizacija koja je vodeća po visini plaća ne mora ujedno imati i najzadovoljnije zaposlenike (Judge i sur., 2010.). Istraživanje o odnosu visine plaće i zadovoljstva zaposlenika proveli su i Bakan i Buyukbese (2013.), ali su za razliku od Judgea i sur. (2010.) zaključili da postoji signifikantna veza između razine plaće i zadovoljstva zaposlenika. Međutim, kako su naveli u analizi svojih rezultata, smjer kauzalnosti nije dokazan. Stoga ne mora značiti da zaposlenici iskazuju visoku razinu zadovoljstva isključivo zbog visoke plaće.

Zaključci prethodno spomenutih istraživanja uvelike su povezani s tematikom transformacijskog vodstva. Naime, spoznaja da plaća ne mora biti najvažniji faktor zadovoljstva zaposlenika ujedno je i prilika za menadžere da pokažu svoju vještinu vođenja i motiviranja zaposlenika. Dodjeljivanje poslova sukladno individualnim potrebama pojedinca može biti jedan od načina kako povećati razinu motiviranosti za rad te u konačnici i zadovoljstvo poslom. Pravi vođa treba znati prepoznati vještine svojih suradnika te ih poticati da razvijaju svoje potencijale, primjerice, pohađanjem ciljanih seminara i edukacija ili, pak, dodijeliti im izazovne zadatke za koje pokazuju sklonosti. Organizacije trebaju razumjeti faktore zadovoljstva svojih zaposlenika da bi ga povećale, ali i da bi posredno utjecale na smanjenje fluktuacije i apsentizma, odnosno na povećanje odanosti svojih zaposlenika.

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

***H1: Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom poslom.***

S obzirom na to da je zadovoljstvo poslom koncept sastavljen od više faktora, opravdano je postaviti i pitanje o utjecaju stila vodstva na pojedinu komponentu zadovoljstva poslom, temeljem čega je formulirano i pet dodatnih podhipoteza:

**H1a:** *Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom suradnicima kao komponentom zadovoljstva poslom.*

**H1b:** *Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom rukovoditeljima kao komponentom zadovoljstva poslom.*

**H1c:** *Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom samim poslom kao komponentom zadovoljstva poslom.*

**H1d:** *Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom plaćom kao komponentom zadovoljstva poslom.*

**H1e:** *Transformacijsko vodstvo je povezano sa zadovoljstvom napredovanjima kao komponentom zadovoljstva poslom.*

### **2.3. Povezanost transformacijskog vodstva i odanosti organizaciji**

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

Meyer i Allen (1991.) definiraju organizacijsku odanost kao psihološko stanje koje karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utjecaj koji takvo stanje ima na donošenje odluke o nastavku ili prekidu zaposlenja u dotičnoj organizaciji. Isti autori razlikuju tri glavne komponente odanosti: (1) *afektivna odanost* označava emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom u kojoj radi i s kojom se identificira, (2) *instrumentalna odanost* karakterizira zaposlenike koji rade u organizaciji jer bi troškovi napuštanja bili preveliki, te (3) *normativna odanost* koja se odnosi na obvezu ostanka u organizaciji, odnosno osjećaj zaposlenika po kojem smatraju da su dužni raditi u organizaciji (Meyer i Allen, 1991.). S obzirom da Meyer i Allen (1991.) naglašavaju da su to komponente, a ne tipovi odanosti, može se zaključiti da odanost može biti rezultat kombinacije dva ili tri spomenuta aspekta odanosti, odnosno da se ne mora nužno temeljiti samo na jednoj komponenti. Maslić Seršić (2000.) kao primjer navodi pojedinca koji istovremeno može osjećati snažnu emocionalnu povezanost (afektivna komponenta), ali i obvezu ostanka u organizaciji (normativna komponenta), dok neki drugi zaposlenik može biti zadovoljan poslom (afektivna komponenta) uz svijest da bi napuštanje organizacije bilo komplicirano i izazvalo neke troškove (instrumentalna komponenta).

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

U prilog utjecaju vodstva i zadovoljstva poslom na odanost organizaciji pišu Mossholder i sur. (2005.) navodeći da je vrlo mala vjerojatnost da će zaposlenik koji ima blizak radni odnos sa svojim nadređenim i koji je zadovoljan njime napustiti organizaciju i to prvenstveno zbog psihološkog gubitka. To je, dakle, afektivna odanost.

Na temelju naprijed navedenoga, a s ciljem istraživanja povezanosti između stila vodstva i organizacijske odanosti na uzorku hrvatskih poduzeća, postavljena je i druga hipoteza:

**H2:** *Transformacijsko vodstvo je povezano s **organizacijskom odanošću**.*

S obzirom na to da se koncept organizacijske odanosti sastoji od tri komponente, opravdano je postaviti i dodatne tri podhipoteze kojima se želi istražiti je li utjecaj stila vodstva na neku od komponenti posebno izražen:

**H2a:** *Transformacijsko vodstvo je povezano s **afektivnom** komponentom organizacijske odanosti.*

**H2b:** *Transformacijsko vodstvo je povezano s **instrumentalnom** komponentom organizacijske odanosti.*

**H2c:** *Transformacijsko vodstvo je povezano s **normativnom** komponentom organizacijske odanosti.*

### 3. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog rada početkom 2015. godine provedeno je empirijsko istraživanje. Populaciju na koju se istraživanje odnosi čine poduzeća u privatnom vlasništvu iz Varaždinske i Zagrebačke županije, koja imaju najmanje 20 zaposlenih.



Tablica 1:

## PRIKAZ SISTEMATIZIRANIH DEMOGRAFSKIH PODATAKA

Varijable	Kategorije	Spol			
		Ženski		Muški	
		N	%	N	%
Godine života	29 ili manje godina	20	15.87	13	27.66
	Od 30 do 39 godina	42	33.33	16	34.04
	Od 40 do 49 godine	34	26.99	9	19.15
	50 ili više godina	30	23.81	9	19.15
	Σ	126	100.0	47	100.0
Ukupni radni staž (u godinama)	10 ili manje godina	31	24.60	14	29.79
	Između 11 i 20 godina	43	34.13	18	38.30
	21 ili više godina	52	41.27	15	31.91
	Σ	126	100.0	47	100.0
Radni staž u sadašnjem poduzeću (u godinama)	10 ili manje godina	60	47.62	24	51.06
	Između 11 i 20 godina	31	24.60	17	36.17
	21 ili više godina	35	27.78	6	12.77
	Σ	126	100.0	47	100.0
Razina obrazovanja	Trogodišnja srednja škola, KV, VKV i niže	2	1.59	1	2.13
	Četverogodišnja srednja škola, gimnazija	24	19.05	11	23.40
	Prvi stupanj fakulteta, stručni studij, viša stručna sprema	55	43.65	18	38.30
	Fakultet (diplomski studij) i više	45	35.71	17	36.17
	Σ	126	100.0	47	100.0
Položaj (radno mjesto) u organizaciji	Izvršni/operativni radnik	61	48.41	27	57.45
	Stručni/administrativni radnik	56	44.45	15	31.91
	Niži, srednji ili vrhovni menadžment	9	7.14	5	10.64
	Σ	126	100.0	47	100.0

Metodom prigodnog uzorkovanja istraživanje je provedeno u ukupno sedam poduzeća koja su odabrana na temelju poznanstva s istraživačima, a svrstavaju se u djelatnosti trgovine na veliko i malo, kože i kožne galanterije, (privatnog) dječjeg vrtića, proizvodnje obuće te prometa elektroenergetske opreme, elektroinstalacijskog materijala i inženjeringa. Iako je istraživački uzorak prigodni, ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju odabrani su u trenutku dolaska u svako pojedino poduzeće, na temelju čega se može smatrati kako uzorak ima bitne karakteristike slučajnog uzorka. U odabranim poduzećima anketirano je ukupno 199 ispitanika,

i to između 17 i 39 zaposlenika po poduzeću koji su popunili anonimni anketni upitnik, pri čemu je njih 173 ispravno popunilo anketni upitnik. Zaposlenici su dobrovoljno sudjelovali u anketiranju, a uvjet za sudjelovanje bio je da ispitanik ima nadređenu osobu (jer je procjenjivao njen stil vodstva). U Tablici 1. prikazani su detaljniji podaci o općim karakteristikama ispitanika.

Anketni upitnik korišten u istraživanju bio je strukturiran u četiri dijela, a ispunjavao se ručno na papiru. Prvi dio upitnika sadržavao je set pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika. Tako je, primjerice, u istraživanju sudjelovalo 126 žena i 47 muškaraca, dok je najviše zaposlenika sebe okarakteriziralo kao izvršne/operativne radnike (njih 87) ili kao stručne/administrativne radnike (71). Ostala tri dijela anketnog upitnika ispitivala su ključne varijable istraživanja, i to stil vodstva, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji.

Upitnik stila vodstva sadržavao je 28 tvrdnji u kojima su ispitanici trebali ocijeniti osobu koja im je neposredno nadređena. U istraživanju je korišten instrument čiji su autori Podsakoff i sur. (1990.), a koji je u izvornoj ili prilagođenoj formi korišten i u mnogim sličnim istraživanjima (Lyon, 2003.; Rafferty i Griffin, 2004.; Connell, 2005.; Halldórsson, 2008.; Doucet i sur., 2009.; Tsai i Su, 2011.; Kissi i sur., 2013.). Tvrdnje su grupirane u sedam kategorija kojima se procjenjuju pojedine komponente transformacijskog stila vodstva (*artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija i potencijalne nagrade*), a procjenjivane su na Likertovoj skali od sedam stupnjeva, od 1 (*uopće se ne slažem*) do 7 (*izrazito se slažem*), pri čemu viša ocjena ukazuje na višu prisutnost značajki transformacijskog vodstva.

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

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

## 4. Rezultati istraživanja

### 4.1. Utjecaj stila vodstva na zadovoljstvo poslom

Prva hipoteza ovog istraživanja, kao i pripadajuće podhipoteze, razmatra utjecaj stila vodstva na ukupnu razinu zadovoljstva poslom, odnosno pojedinom od pet komponenti zadovoljstva poslom, što je provjereno upotrebom korelacijske analize. Rezultati provedene korelacijske analize za testiranje prve hipoteze s pripadajućim podhipotezama prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2:

#### REZULTATI KORELACIJSKE ANALIZE STILA VODSTVA SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM I POJEDINIM KOMPONENTAMA ZADOVOLJSTVA POSLOM

Hipoteza	Statistička obrada za testiranje hipoteza	Stil vodstva
<b>H1:</b> Ukupna razina zadovoljstva poslom	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,617** 0,000 173
<b>H1a:</b> Zadovoljstvo suradnicima	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,350** 0,000 173
<b>H1b:</b> Zadovoljstvo rukovoditeljima	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,648** 0,000 173
<b>H1c:</b> Zadovoljstvo samim poslom	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,482** 0,000 173
<b>H1d:</b> Zadovoljstvo plaćom	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,308** 0,000 173
<b>H1e:</b> Zadovoljstvo napredovanjima	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,394** 0,000 173

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

Iz prikazanih rezultata navedenih u tablici 2. vidljivo je da je potvrđena prva hipoteza – korelacija između stila vodstva i ukupne razine zadovoljstva poslom je jaka i pozitivna ( $r=0,617$ ,  $p<0,01$ ). Isto tako, za svaku od pet pojedinačnih komponenti zadovoljstva poslom utvrđena je korelacija sa stilom vodstva. Pri tome je za podhipotezu H1b, koja se odnosi na zadovoljstvo rukovoditeljima, utvrđena jaka pozitivna korelacija sa stilom vodstva ( $r=0,648$ ,  $p<0,01$ ), dok je za ostale komponente zadovoljstva poslom korelacija umjerena. S obzirom na navedeno možemo zaključiti da su potvrđene i sve podhipoteze prve skupine ukazujući da veća prisutnost značajki transformacijskog vodstva rezultira i većim zadovoljstvom suradnicima, većim zadovoljstvom rukovoditeljima, samim poslom, plaćom i napredovanjima.

#### 4.2. Utjecaj stila vodstva na organizacijsku odanost

Druga istraživačka hipoteza, zajedno s pripadajućim podhipotezama, usmjerena je na utjecaj stila vodstva na ukupnu razinu organizacijske odanosti, odnosno na pojedinu od tri komponente odanosti, sukladno trokomponentnom modelu čiji su autori Meyer i Allen (1991.). Rezultati provedene korelacijske analize za testiranje druge hipoteze s pripadajućim podhipotezama prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3:

#### REZULTATI KORELACIJSKE ANALIZE STILA VODSTVA S ORGANIZACIJSKOM ODANOŠĆU I POJEDINIM KOMPONENTAMA ORGANIZACIJSKE ODANOSTI

Hipoteza	Statistička obrada za testiranje hipoteza	Stil vodstva
<b>H2:</b> Ukupna razina organizacijske odanosti	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,502** 0,000 173
<b>H2a:</b> Afektivna komponenta organizacijske odanosti	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,437** 0,000 173
<b>H2b:</b> Instrumentalna komponenta organizacijske odanosti	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,383** 0,000 173
<b>H2c:</b> Normativna komponenta organizacijske odanosti	Pearsonov koeficijent korelacije Sig. (dvosmjerni test) N	0,478** 0,000 173

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

Rezultati prikazani u tablici 3. ukazuju kako je utvrđena jaka pozitivna korelacija između stila vodstva i ukupne razine organizacijske odanosti ( $r=0,502$ ,  $p<0,01$ ), čime je prihvaćena druga hipoteza ovog istraživanja. Isto tako, rezultati pokazuju da postoji i umjerena korelacija stila vodstva sa sve tri komponente organizacijske odanosti, čime su redom prihvaćene i podhipoteze H2a, H2b i H2c. Važno je primijetiti da su koeficijenti korelacije u ovoj skupini hipoteza i podhipoteza nešto niži nego kod zadovoljstva poslom.

## 5. Rasprava o rezultatima istraživanja

U prethodnom poglavlju izneseni su nalazi istraživanja koji su potvrdili dvije osnovne pretpostavke istraživanja: stil vodstva koji je ocijenjen višim ocjenama (što znači da su u većoj mjeri prisutne značajke transformacijskog vodstva) rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika kao i većom odanošću organizaciji. Korelacija između stila vodstva i zadovoljstva poslom ( $r=0,617$ ) nešto je, doduše, veća od korelacije stila vodstva s organizacijskom odanošću ( $r=0,502$ ), no obje se mogu okarakterizirati kao značajne i vrlo jake. Nalazi ovog istraživanja na tragu su drugih istraživanja koja su se bavila sličnom tematikom (Chiok Foong Loke, 2001.; Emery i Barker, 2007.; AL-Hussami, 2008.; Bushra i sur., 2011.). Ovi rezultati imaju snažne implikacije za menadžere: njihov stil vodstva i ophođenja s podređenima i suradnicima izravno utječe na zadovoljstvo istih i njihovu želju da ostanu u organizaciji. Time je dokazan značaj upravljanja ljudskom komponentom organizacije te je poruka svim menadžerima da nije dovoljno biti samo ekspert u nekom području ako se želi imati zadovoljne i odane zaposlenike. Menadžer, prije svega, mora biti izuzetno vješt u međuljudskim odnosima i motiviranju svojih suradnika.

Osim istraživanja utjecaja stila vodstva na ukupno zadovoljstvo poslom, u ovom smo istraživanju otišli i korak dalje – istražen je utjecaj stila vodstva na svaku od pet komponenti zadovoljstva poslom. Dobiveni rezultati pokazuju da su potvrđene sve hipoteze usmjerene na korelaciju stila vodstva i pojedinih komponenti zadovoljstva poslom (podhipoteze H1a – H1e), čime je dokazana neosporna važnost vodstva u izgradnji zadovoljstva zaposlenika. Pri tome posebno treba istaknuti komponentu zadovoljstva rukovoditeljima (H1b) jer je jačina veze te komponente sa stilom vodstva najveća ( $r=0,648$ ), što je i logično – visoko ocijenjen stil vodstva nadređene osobe rezultira većim zadovoljstvom tom nadređenom osobom. Zaposlenici će iskazivati veće zadovoljstvo rukovoditeljima ako rukovoditelji prakticiraju transformacijski stil vodstva.

Empirijski je potvrđena i druga pretpostavka istraživanja čime je dokazano da transformacijsko vodstvo rezultira odanijim zaposlenicima. Kad se promatra

utjecaj vodstva na organizacijsku odanost, općenit je zaključak da je korelacija nešto niža nego za stil vodstva i zadovoljstvo poslom, ali s obzirom na cijeli niz istraživanja koja ukazuju na povezanost između zadovoljstva poslom i organizacijske odanosti, može se reći da menadžeri mogu posredno kroz zadovoljstvo svojih zaposlenika poslom izgraditi i odanost organizaciji. Temeljem korelacijske analize stila vodstva s komponentama organizacijske odanosti dokazano je da stil vodstva utječe i na svaku od tri komponente organizacijske odanosti zasebno. Analizom pojedinih komponenti organizacijske odanosti utvrđena je najviša korelacija stila vodstva s normativnom komponentom odanosti iz čega se može zaključiti da transformacijski vođa može najviše djelovati na onu komponentu koja označava osjećaj obveze ostanka u poduzeću svojih zaposlenika. Spomenuti nalaz istraživanja ima važne implikacije za menadžere jer sugerira da će se zaposlenici osjećati obveznima ostati raditi u poduzeću ako menadžer prakticira transformacijsko vodstvo.

## 6. Zaključak

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

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

Kod interpretacije iznesenih rezultata istraživanja, valja napomenuti da postoji nekoliko ograničenja. Prvi potencijalni nedostatak jest činjenica da nije korišten *Višefaktorski upitnik rukovođenja* (MLQ), kao najčešće korišteni instrument za ispitivanje transformacijskog vodstva. Naime, taj je instrument komercijaliziran pa je zato prednost dana drugom instrumentu koji je javno dostupan i s vrlo do-

brim karakteristikama, a koji je također korišten u mnogobrojnim dosadašnjim istraživanjima. Neuravnotežen broj muških i ženskih sudionika istraživanja također utječe na manju reprezentativnost podataka kao i činjenica da su gotovo svi ispitanici na izvršnoj ili administrativnoj razini u organizaciji. Istraživanje bi bilo dobro provesti i na nižim i srednjim menadžerskim pozicijama, tako da su to ujedno i neke od preporuka za buduća istraživanja u hrvatskim prilikama.

## Literatura

1. AL-Hussami, M. (2008.). "A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education", *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
2. Avolio, B. J., Bass, B. M. (Ur.) (2002.). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. (2010.). *Višefaktorski Upitnik Rukovođenja (MLQ) - Priručnik*. Zagreb: Naklada Slap.
4. 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(8), 951-968.
5. Bakan, I., Buyukbese, T. (2013.). "The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study", *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 18-25.
6. Bass, B. M. (1990.). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
7. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006.). *Transformational Leadership*, 2. izdanje. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
8. Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983.). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"", *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
9. Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011.). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
10. Cardona, P., Rey, C. (2008.). *Management by Missions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
11. Chiok Foong Loke, J. (2001.). "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.

12. Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996.). "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81.
13. Connell, P. W. (2005.). *Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), and OCB: The Role of Motives* (doktorska disertacija). University of South Florida: College of Arts and Sciences.
14. Čulina Gerموšek, S., Jerneić, Ž. (2003.). "Transformacijsko i transakcijsko vodstvo: povezanost s osobinama ličnosti", *Suvremena psihologija*, 6(1), 7–31.
15. Doucet, O., Poitras, J., Chênevert, D. (2009.). "The Impacts of Leadership on Workplace Conflicts", *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354.
16. Emery, C. R., Barker, K. J. (2007.). "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
17. Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005.). "The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis", *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
18. Gregson, T. (1991.). "The Separate Constructs of Communication Satisfaction and Job Satisfaction", *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 39–48.
19. Gutierrez, A. P., Candela, L. L., Carver, L. (2012.). "The Structural Relationships between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit among Nursing Faculty", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601–1614.
20. Halldórsson, F. (2008.). *Leadership Style, Employee Job Performance, and Organizational Outcomes* (doktorska disertacija). University of Minnesota: The Faculty of the Graduate School.
21. Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993.). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
22. Jakopec, A., Sušan, Z., Stamenković, S. (2013.). "Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom", *Suvremena psihologija*, 16(2), 185–201.
23. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., Rich, B. L. (2010.). "The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature", *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.
24. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001.). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
25. Kallas, E., Mötsmees, P., Reino, A. (2010.). "Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation", *Review of International Comparative Management*, 11(4), 708–718.
26. Kissi, J., Dainty, A., Tuuli, M. (2013.). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance", *International Journal of Project Management*, 31(4), 485–497.



27. Krishnan, V. R. (2002.). "Transformational Leadership and Value System Congruence", *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19–33.
28. Lyon, J. S. (2003.). *Does Distant Leadership Make a Difference? Exploring the Effects of Leadership and Substitutes for Leadership on Virtual Worker Performance and Satisfaction* (magistarski rad). University of Maryland: Faculty of the Graduate School.
29. Maslić Seršić, D. (2000.). "Što je odanost i kako je možemo mjeriti?", *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99–111.
30. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990.). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
31. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984.). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
32. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991.). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
33. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993.). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
34. Mohammad, J., Habib, F. Q., Alias, M. A. (2011.). "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions", *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
35. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Henagan, S. C. (2005.). "A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors", *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
36. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979.). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
37. O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986.). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
38. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990.). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
39. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974.). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
40. Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004.). "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
41. Raza, T. (2011.). Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles [online], *Queen's University iRC*, dostupno na: <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> [20.06.2015.].

42. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: MATE.
43. Scandura, T. A., Lankau, M. J. (1997.). "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.
44. Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969.). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
45. Steers, R. M. (1977.). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
46. Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993.). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
47. Tsai, C.-T. (Simon), Su, C.-S. (2011.). "Leadership, Job Satisfaction and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Flight Attendants", *African Journal of Business Management*, 5(5), 1915–1926.
48. Turker, D. (2009.). "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment", *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
49. Vidić, T. (2009.). "Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi", *Napredak*, 150(1), 7–20.
50. Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991.). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

#### IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

##### Summary

The application of transformational leadership is not a trend, but the usual leadership approach in modern management of the most developed world economies. On the other hand, business practice shows that in Croatian companies there is considerable scope for the promotion of this advanced leadership approach. This paper therefore examines the impact of transformational leadership on employee's job satisfaction and their commitment to the organization and presents the results of a study conducted in seven Croatian companies, on a sample of 173 respondents. The research results show that greater use of transformational leadership results in a higher overall level of employees' job satisfaction as well as in a higher level of their commitment to the organization. In addition, research results confirm the relationship between leadership style and all five components of job satisfaction (satisfaction with coworkers, supervision, work, pay, and promotion), as well as between leadership style and all three components of organizational commitment (affective, continuance, and normative) that, besides scientific meaning, has also strong implications on modern management practice.

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