



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Prethodno priopćenje

<https://doi.org/10.31784/zvr.13.1.20>

Datum primitka rada: 6. 11. 2024.

Datum prihvatanja rada: 7. 3. 2025.

POVEZANOST VIŠEFAKTORSKOG VOĐENJA I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA POSLOM

Davor Perkov

Dr. sc., docent, Libertas međunarodno sveučilište, Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb, Hrvatska;
e-mail: dperkov@libertas.hr

Mihael Plećaš

Dr. sc., profesor stručnih studija, Libertas međunarodno sveučilište, Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb, Hrvatska; e-mail: mplecas@libertas.hr

Petar Mikulić

Mag. oec., Samsung Electronics, Radnička cesta 37, 10 000 Zagreb, Hrvatska;
e-mail: pmikulic1@student.libertas.hr

SAŽETAK

Kao kompleksna funkcija menadžmenta, vođenje značajno utječe na angažman i zadovoljstvo zaposlenika poslom. Desetljećima su uspješna poduzeća analizirana kroz prizmu liderskih sposobnosti za ostvarenje dobiti, autoriteta, kontrole i kompetitivnog ozračja. No, da bi poduzeća bila konkurentna u digitalnoj ekonomiji, navedene odlike vođenja moraju evoluirati. U tom smislu u ovom se radu daje pregled literature o stilovima vođenja i faktorima koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo poslom predstavlja razinu ispunjenja očekivanja zaposlenika radnim mjestom i organizacijskim okruženjem. Problem istraživanja je nepostojanje empirijskih istraživanja u Hrvatskoj o povezanosti zadovoljstva zaposlenika s višefaktorskim vođenjem prema instrumentu "Multifactor Leadership Questionnaire". Cilj rada je objasniti povezanost višefaktorskog vođenja i zadovoljstva hrvatskih zaposlenika poslom. Višefaktorsko vođenje je kombinacija pojedinih faktora koji utječu na stil ponašanja lidera i posljedično na ponašanje zaposlenika. U svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 89 ispitanika. Doprinos ovoga rada ogleda se u dubljem razumijevanju međudjelovanja faktora transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila i zadovoljstva zaposlenika poslom u hrvatskim uvjetima. Ovaj rad pokazuje da najveći utjecaj na zadovoljstvo poslom imaju transformacijski i transakcijski stil vođenja koje hrvatski menadžeri otprilike podjednako primjenjuju. Najrjeđe primjenjuju „uvjetnu nagradu“, a najviše faktor „upravljanja iznimkom“.

Ključne riječi: ESST obrazac, upitnik MLQ, stilovi vođenja, višefaktorsko vođenje, zadovoljstvo zaposlenika

1. UVOD

Vođenje je višedimenzionalna funkcija upravljanja, posebice zahtjevna u okolnostima suvremenih izazova i prilika. Prema većini znanstvene i stručne literature, vođenje se zasniva na utjecaju, tj. na sposobnosti lidera u pridobivanju članova poduzeća za doprinos ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Utoliko se mijenja i tradicionalno shvaćanje vođenja kao funkcije usredotočene na moć pojedinih menadžera u vrhu hijerarhijske strukture. Naime, klimatsko zatopljenje, vojni sukobi, ekonomske krize, promjene u društvenim vrijednostima i skokovit napredak tehnologija nadilaze individualne prioritete. De Smet *et al.* (2023) upućuju na aktualnu tranziciju iz ere pojedinačnih lidera u eru umreženih timova za vođenje poduzeća. Tu promjenu akceleriraju „digitalno rođene“ generacije koje znakovito mijenjaju način vođenja, odnosno vještine, procese, odgovornost, iskustvo, autoritet, utjecaj i stil lidera (Northouse, 2017). Jedan od najvećih izazova u interakciji između pripadnika različitih dobnih skupina je premošćivanje razlika u percepciji i vrednovanju međusobnog iskustva i situacije u cjelini (Ismagilova i Mirolyubova, 2015). Te su autorice u svojem istraživanju detektirale nezadovoljstvo zaposlenika starije generacije ako je njihov nadređeni mlađe dobi.

Stilovi vođenja predstavljaju različite pristupe usmjeravanju, provođenju planova i motiviranju ljudi (Coulson-Thomas, 2023). Formiraju se pod utjecajem mnogobrojnih faktora i bitno su određeni osobnim značajkama lidera, elementima poslovne situacije, sposobnostima zaposlenika te kulturnim, etničkim i povijesnim aspektima (Stojanović-Aleksić, 2016). Taj opis u skladu je s kontingencijskom teorijom koja polazi od pretpostavke da je odnos između stila vođenja i postignutih rezultata pod utjecajem različitih situacijskih varijabli.

U svojoj studiji Lewin *et al.* (1939) identificirali su tri glavna stila liderstva: autokratski, demokratski i delegirajući. Kasnije su se pojavile mnogobrojne druge teorije i inačice. Perkov *et al.* (2024) u svojem radu analiziraju 12 različitih vrsta liderskih stilova. Mnoga istraživanja pokazala su da su transformacijski, transakcijski i laissez-faire stilovi vođenja široko prihvaćeni. Zato i jesu u fokusu zanimanja znanstvenika koji istražuju prilagodljivost organizacijskog razvoja poduzeća u odnosu na mnogobrojne izazove (Abasilim *et al.*, 2018; Rehman *et al.*, 2012).

Stil vođenja nadređenih, s nizom drugih faktora kao što su priroda posla, kompenzacije, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, međuljudski odnosi, mogućnost napredovanje te ukupna kultura i organizacijske vrijednosti, bitno utječe na zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo zaposlenika odražava razinu ispunjenja njihovih očekivanja poslom i radnim okruženjem. Poznata Lockeova teorija raspona utjecaja (1976) polazi od postavke da je zadovoljstvo određeno neskladom između onoga što netko želi na poslu i onoga što dobije. Razina zadovoljstva određuje se na temelju razlike između to dvoje. Zadovoljstvo poslom može se mjeriti kognitivnim, afektivnim i bihevioralnim elementima. Spector (1997) ističe da zadovoljstvo poslom pokazuje u kojoj mjeri pojedinac voli svoj posao.

Problem ovoga istraživanja je nepostojanje empirijskih istraživanja o povezanosti višefaktorskog vođenja i zadovoljstva poslom hrvatskih zaposlenika, prema upitniku "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Višefaktorsko vođenje može se opisati kao kombinaciju određenih faktora koji utječu na način ponašanja lidera, a posljedično i na reakcije zaposlenika (Avolio i Bass, 2010). Ti su autori razvili MLQ 1995. radi evaluacije širokog raspona stilova vođenja, od pasivnih vođa i onih koji uvjetno nagrađuju zaposlenike, do vođa koji ih transformiraju.

Predmet istraživanja ovoga rada su stavovi zaposlenika u hrvatskim uvjetima o učestalosti korištenja višefaktorskog vođenja i zadovoljstvu poslom. Iz predmeta istraživanja izvedena je hipoteza (H1) koja glasi: „Postoji pozitivna povezanost zadovoljstva zaposlenika poslom i korištenja višefaktorskog vođenja.”

Glavni cilj ovoga rada je objasniti povezanost višefaktorskog vođenja i zadovoljstva zaposlenika poslom. U tu svrhu provedeno je primarno online empirijsko istraživanje putem Google anketnog upitnika na slučajnom uzorku od 89 ispitanika iz jednog velikog hrvatskog poduzeća iz industrijske proizvodnje.

Ostatak rada podijeljen je u pet cjelina. Drugi dio rada daje pregled literature, a treći dio opisuje primijenjenu metodologiju i strukturu uzorka. U četvrtom dijelu prikazani su rezultati empirijskog istraživanja o kojima se raspravlja u petom dijelu. Posljednja cjelina sažima ograničenja i najvažnije zaključke istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

Desetljećima su uspješna poduzeća analizirana kroz prizmu liderskih kvaliteta kao što su usredotočenost na dobit, ostvarenje rezultata, autoritet, kontrola i kompetitivni duh. No, da bi suvremena poduzeća opstala i razvijala se, navedene kvalitete vođenja moraju evoluirati (De Smet *et al.*, 2023). Naime, uspješnost vođenja mora se vrednovati i stupnjem zadovoljstva zaposlenika, mogućnostima za njihov razvoj, razinom lojalnosti te širinom participacije u aktivnostima za ostvarenje vizije poduzeća. Studija Janga *et al.* (2022) pokazuje da autentično liderstvo i participiranje zaposlenika u razvoju odgovarajućeg sustava za mjerenje uspješnosti poduzeća pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom. Alghofeli *et al.* (2024) ustanovili su da inkluzivno liderstvo značajno poboljšava zadovoljstvo poslom, osobito u kombinaciji s visokoučinkovitim izvedbom, inovacijama, suradnjom i organizacijskom klimom koja potiče uključivost.

Većina opisa pojma i značenja vođenja usredotočena je na dvije sastavnice: a) proces utjecanja na skupinu pojedinaca radi postizanja zajedničkog cilja i b) razvijanje vizije (Barid i Wajdi, 2017). Lideri kod suradnika i zaposlenika nastoje potaknuti strast da slijede poslovnu viziju, postignu zajedničke ciljeve i preuzmu rizike. Suština vođenja je u spremnosti zaposlenika da s punim povjerenjem slijede lidera, odnosno liderski tim.

Visoko učinkoviti menadžerski timovi uvijek će nadmašiti sposobnosti pojedinačnih lidera i stvarati više dodane vrijednosti. Imperativ da se opstanak poduzeća osigura promjenama, inovacijama i razvojem zaposlenika te njihovom povećanom razinom mobilnosti,

obrazovanosti, informiranosti i zadovoljstva značajan su izazov za poslovne lidere digitalnog doba.

Na temelju dubinskih istraživanja, Maor *et al.* (2024) zaključuju da je za ostvarenje zadovoljstva poslom i trajniji utjecaj na timove u poduzeću, vođenje „inside out“ ključni pristup. To znači da se lideri, prije nego što nadahnu i osnaže druge, moraju povezati sami sa sobom jer osobni razvoj stvara put do uspjeha. Moraju kontinuirano učiti, slušati, inspirirati i brinuti se za ljude. Naime, u odnosu na „tvrde“ vještine, vođe znatno slabije razumiju i otežano prakticiraju „mekane“ vještine vođenja kao što su samosvjesnost, skromnost, ranjivost, otpornost, samopouzdanost i uravnoteženost (Maor *et al.*, 2024).

2. 1 Stilovi vođenja i zadovoljstvo poslom

Promjene na tržištu i unutar poduzeća zahtijevaju nove stilove vođenja (Berber *et al.*, 2019). Studije o djelotvornosti vođenja ističu značaj stila i utjecaja lidera na ponašanje zaposlenika i radne procese. Pojedine studije (Kao, 2017; Maamari *et al.*, 2017) govore da stil vođenja pozitivno utječe na djelotvornost poduzeća ako je u skladu s organizacijskom klimom i načinom rada zaposlenika. Istraživanje Moslehpoura *et al.* (2019) pokazalo je pozitivnu povezanost stila vođenja s povećanjem motivacije i produktivnosti. Stil vođenja ne odražava se samo na ključne pokazatelje uspjeha poduzeća već i na razinu ispunjenja potreba, aspiracija i očekivanja zaposlenika (Perkov *et al.*, 2024).

Među najistaknutijim klasifikacijama vođenja je ona koja tri stila apostrofira kao temeljna: pasivni, tj. *laissez-faire* (ne-vođenje), transakcijski i transformacijski (Bass i Avolio, 1997; Judge i Piccolo, 2004; Delegach *et al.*, 2017; Smajlović, 2021; Thanh i Quang, 2022). Novije studije otkrile su da postoji jasna povezanost između tih stilova vođenja s radnim angažmanom zaposlenika. Pri tome transformacijski i transakcijski stil imaju pozitivnu, a *laissez-faire* negativnu vezu s angažmanom zaposlenika (Abasilim *et al.*, 2018; Dariush *et al.*, 2016; Yasir *et al.*, 2016).

Transformacijski stil vođenja podrazumijeva otvorenu komunikaciju i visoku razinu utjecaja vođe na zaposlenike, tj. na njihovo povjerenje, motivaciju, poštovanje i vjernost (Perkov *et al.*, 2024). Khan *et al.* (2022) utvrdili su da uspješnost toga stila ovisi o individualiziranom pristupu motivaciji i misaonoj stimulaciji zaposlenika. Četiri pojava oblika transformacijskog vođenja koji se analiziraju u nastavku ovoga rada su „idealiziran utjecaj“, „inspirativna motivacija“, „intelektualna stimulacija“ i „individualiziran pristup“ (Avolio i Bass, 2010).

Transakcijski stil vođenja, kao najbliži tradicionalnim shvaćanjima, fokusira se na procese kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja. Temeljni pojavnici oblici su nagrađivanje ili sankcioniranje zaposlenika, odnosno identificiranje odstupanja od usvojenih standarda i ciljeva poduzeća (Bass i Avolio, 1995). Lider se ne bavi individualnim potrebama podređenih i njihovim osobnim razvojem, a ključne odluke donose se bez značajnijeg uključivanja članova tima.

Laissez-faire stil vođenja nerijetko se opisuje kao pasivno-izbjegavajući (ili ne-vođenje). Lideri rijetko interveniraju, uskraćuju povratne informacije, ne pridaju pažnju motiviranju

zaposlenika niti vrednuju njihov rad. Zaposlenicima su delegirane zadaće, ovlasti i odgovornosti. Uživaju visok stupanj autonomnosti te tako uče iz vlastitih iskustava (Perkov *et al.*, 2024). Judge i Piccolo (2004) i Mathieu (2021) pokazali su da je ovaj faktor povezan s nižom razinom zadovoljstva zaposlenika poslom.

Tema zadovoljstva poslom još od 1970-ih privlači značajnu pozornost znanstvenika i praktičara. To je pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz individualne procjene rada (Locke, 1976). Usklađenost osobnih interesa i posla, radnog staža i dobi, radne pozicije i statusa, lidera i zaposlenika ubrajaju se među pojedinačne faktore zadovoljstva poslom. Zbog značajnih generacijskih razlika između menadžera i zaposlenika, u prvim desetljećima 21. stoljeća liderima je iznimno teško motivirati suradnike da rade učinkovito i postići njihovo zadovoljstvo poslom. Ismagilova i Mirolyubova (2015) ističu da utvrđivanje specifičnih potreba pripadnika pojedine generacije može poboljšati usklađenost rada s organizacijskim standardima i povećati zadovoljstvo zaposlenika poslom.

Na zadovoljstvo poslom uvelike utječu čimbenici kao što su inovativnost, međuljudski odnosi i značajke posla, dok je nezadovoljstvo često uzrokovano osobnim karakteristikama nadređenih menadžera i lidera (Cheng, 2020). Zato je vrlo važno mjerenje razine zadovoljstva zaposlenika stilom vođenja svojih lidera. Time se izravno utječe na radni učinak. Takva su mjerenja osjetljiva i dugotrajna jer se moraju provoditi na svim zaposlenicima. Segmentiranjem zaposlenika na temelju varijabli kao što su radno iskustvo, pozicija ili demografija, menadžment može bolje razumjeti specifične brige nezadovoljnih skupina i učinkovitije odgovoriti na njihove potrebe.

2. 2 Višefaktorsko vođenje

Bass i Avolio (1995) u svojem „Višefaktorskom upitniku vođenja“ (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) navode nekoliko ključnih faktora vođenja koji su, prema prijašnjim istraživanjima, snažno povezani s individualnim i organizacijskim uspjehom. Upitnik MLQ namijenjen je za mjerenje transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire stila vođenja, odnosno zaposlenicima za ocjenjivanje menadžera. Iako je upitnik doživio široku primjenu kao instrument za procjenu teorija vođenja, bio je izložen i kritikama zbog svojega konceptualnog okvira (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Na temelju izvornog upitnika MLQ, za ovo empirijsko istraživanje je odabrano, prilagođeno i istraženo sljedećih sedam faktora vođenja:

1. idealizirani utjecaj
2. inspirativna motivacija
3. intelektualna stimulacija
4. individualiziran pristup
5. uvjetna nagrada
6. upravljanje iznimkom
7. laissez-faire.

Kako navode Bass i Avolio (1997), ponašanje transformacijskih lidera obično je povezano s prva četiri od navedenih sedam faktora.

Idealizirani utjecaj odražava integritet, autentičnost, entuzijizam lidera i jačanje ponosa zaposlenika. Osaženi svojom karizmom, ti su lideri usredotočeni na savjetovanje suradnika s kojima su blisko emocionalno povezani (Horvat *et al.*, 2015). Vođa je moralni autoritet i uzor koji svojim uvjerenjima i vrijednostima nastoji utjecati na zaposlenike. Od njih traži da pruže maksimum, etički se ponašaju, ostvare izvrsne rezultate i razviju svoje potencijale (Ngaithe *et al.*, 2016). Potiče ih da preuzmu proračunate rizike pri rješavanju složenih problema i utvrde kako mogu postati odgovorniji i samouvjereniji (Govender *et al.*, 2013).

Inspirativnom motivacijom vođa na jednostavan način komunicira sa zaposlenicima ciljeve i očekivanja. Povjerava im smislene i izazovne zadaće. U suštini toga faktora je vizionarsko liderstvo i pozitivno gledanje na budućnost što može znakovito motivirati sljedbenike (Rowold, 2005). Lideri postavljaju visoke osobne standarde i očekivanja koja potom modeliraju za svoje zaposlenike i poduzeće u cjelini. Zaposlenicima prenose osjećaj strasti i svrhe kako bi se postigli željeni poslovni ishodi.

Intelektualna stimulacija pokazuje stupanj do kojeg lideri izazivaju zaposlenike da mijenjaju svoja uvjerenja i budu kreativni u rješavanju starih problema na nove načine. Stvaraju tolerantno radno okruženje i potiču zaposlenike da preispituju vlastite vrijednosti (Bass i Avolio, 1997). Ističe se potreba za novim iskustvima, novim znanjima, novim prilikama i inovativnim načinima promišljanja.

Individualizirani pristup je proces u kojem lider identificira jedinstvenost svakog pojedinca, povezuje njihove individualne težnje s potrebama poduzeća te im omogućuje coaching, mentorstvo i prilike za osobni razvoj (Mester *et al.*, 2003). Lideri više vremena provode pojedinačno usmjeravajući zaposlenike (Muenjohn i Armstrong, 2008). Komunikacijske linije drže se otvorenima kako bi se prepoznali jedinstveni doprinosi svakog zaposlenika.

Uvjetna nagrada povezana je s indikatorima koji obuhvaćaju materijalno ili psihološko nagrađivanje ostvarenih rezultata. To je značajka transakcijskog stila vođenja koji je osobito djelotvoran kada zaposlenici imaju izgrađen kvalitetan odnos s nadređenim vođom (Whittington *et al.*, 2009).

Upravljanje iznimkom podrazumijeva usredotočenost lidera na odstupanja od planiranog. To je suprotno uvjetnoj nagradi jer se naglasak stavlja na sankcije u slučaju neostvarenih rezultata. Lider je više usmjeren na izvedbu zadaća nego na izgradnju odnosa. Intervenira onda kada stvarni napor zaposlenika ne odgovara očekivanom pa se takvo odstupanje smatra iznimkom (Govender *et al.*, 2013). Upravljanje iznimkom upućuje vođe na rješavanje izazova koji strateški utječu na budućnost poduzeća, optimizaciju poslovnih procesa i na povećanje produktivnosti (Sarros i Santora, 2001).

Laissez-faire faktor ili „ne-vođenje“ podrazumijeva minimalno uključivanje lidera u rad zaposlenika. Vođe izbjegavaju objasniti svoja očekivanja, upravljati konfliktima i donositi odluke. Pasivni su i ne poduzimaju proaktivne korake za mjerenje i nagrađivanje primjerenog

ponašanja zaposlenika sve dok okolnosti ne dovedu do stanja koje se više ne smije ignorirati (Harold i Holtz, 2015). Ne trude se motivirati sljedbenike i zadovoljiti njihove individualne potrebe (Govender *et al.*, 2013).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I OPIS UZORKA

Ovaj dio rada govori o oblikovanju istraživanja, metodama i značajkama uzorka ispitanika. Korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori uključuju domaću i stranu znanstvenu i stručnu literaturu te relevantne online bibliografske baze podataka. U istraživanju literature primijenjene su metode deskripcije, klasifikacije i kompilacije, analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda te metoda komparacije.

Podaci za empirijsko istraživanje prikupljeni su anonimnim anketiranjem. Instrument istraživanja je online anketni upitnik kreiran na temelju prilagođenih modela mjerenja "Multifactor Leadership Questionnaire" (MQL) i "Employee Satisfaction Survey Template" (ESST). Istraživanje je u suradnji s poslovnom funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima provedeno tijekom listopada 2023. godine na uzorku od 89 zaposlenika iz različitih cjelina velikog zagrebačkog industrijskog poduzeća.

Uvodni dio anketnog upitnika odnosio se na četiri pitanja zatvorenog tipa o spolu, dobi, stručnoj spremi i radnom stažu ispitanika. Razdioba ispitanika prema toj strukturi, odnosno nezavisnim varijablama istraživanja prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Struktura uzorka ispitanika

Značajke	N = 89	N	%
Spol	Muškarci	33	37,1
	Žene	56	62,9
Dob	18 – 25	44	49,4
	26 – 35	23	25,8
	36 – 45	9	10,1
	46 – 55	13	14,6
Stručna sprema	SSS	55	61,8
	VŠS/prvostupnik	15	16,9
	VSS/magistar struke i više	19	21,3
Radni staž u trenutačnom poduzeću	Kraće od 1 godine	27	30,3
	1 do 3 godine	25	28,1
	3 do 5 godina	10	11,2
	5 do 10 godina	11	12,4
	Više od 10 godina	16	18,0

Izvor: rad autora

Od ukupnog broja ispitanika, u razdiobi prema spolu bilo je 62,9 % žena i 37,1 % muškaraca. U razdiobi prema dobi najviše ispitanika, tj. 49,4 % njih ima od 18 do 25 godina. Druga najzastupljenija starosna skupina (25,8 %) je u dobi od 26 do 35 godina. Najmanje ispitanika (10,1 %) je u dobi od 36 do 45 godina.

U razdiobi prema stručnoj spremi najviše ispitanika, tj. njih 61,8 %, su oni sa srednjom stručnom spremom. Druga najzastupljenija skupina, tj. 21,3 % ispitanika ima visoku stručnu spremu ili su magistri struke. Najmanje ispitanika, tj. njih 16,9 %, ima višu stručnu spremu ili su prvostupnici. U razdiobi prema duljini radnog staža u trenutačnom poduzeću, najviše ispitanika, tj. njih 30,3 % od ukupnog broja su oni koji rade kraće od 1 godine. Druga najzastupljenija skupina su ispitanici koji su u poduzeću od 1 do 3 godine (28,1 %). Najmanje ispitanika, tj. njih 11,2 %, u poduzeću rade od 3 do 5 godina.

Drugim dijelom anketnog upitnika na temelju 21 izjave prikupljale su se ocjene ispitanika o učestalosti korištenja pojedinih stilova vođenja njihovih nadređenih. Izjave su formulirane i prilagođene na temelju višefaktorskog upitnika o vođenju „Multifactor Leadership Questionnaire“ (Bass i Avolio, 1995). Obuhvaćeno je sedam faktora vođenja opisanih u prethodnom poglavlju.

Trećim dijelom anketnog upitnika prikupljene su ocjene ispitanika o zadovoljstvu poslom. Pitanja su formulirana na temelju prilagođenog obrasca „Employee Satisfaction Survey Template“ (ESST) koji je kreirala Academy to Innovate HR (von Moltke, 2023). Ispitanici su stupanj suglasnosti sa svakom od 10 ponuđenih izjava procjenjivali Likertovom ljestvicom. Pri tome su numeričke vrijednosti odražavale sljedeće razine suglasnosti: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem.

Prikupljeni podaci obrađeni su putem informatičkog programa IBM SPSS. Razdioba odgovora ispitanika za nezavisne varijable istraživanja opisana je apsolutnim i relativnim vrijednostima frekvencija odgovora. Opisi učestalosti korištenja višefaktorskog vođenja i zadovoljstva zaposlenika poslom provedeni su vrijednostima parametara deskriptivne statistike. Za donošenje logičkog suda o postojanju korelacije između sastavnica zadovoljstva poslom i pojedinih faktora vođenja, u ovom je istraživanju određen stroži kriterij značajnosti $\alpha = 0,01$. Kriterij značajnosti za prihvaćanje hipoteze je da u više od 90 %, dakle u više od 63 analizirana para, postoji statistički značajna korelacija, odnosno da su vrijednosti statističkih parametara p (Sig. (2-tailed)) manje od 0,01. Testiranje hipoteze H1 provedeno je korelacijskom analizom na temelju vrijednosti statističkih parametara p (Sig. (2-tailed)) i Koeficijenta korelacije.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Na temelju upitnika MLQ ispitanici su evaluirali razinu korištenja višefaktorskog vođenja svojih nadređenih. Upitnikom su izmjerena četiri faktora transformacijskog stila, dva faktora transakcijskog i jedan faktor laissez-faire stila vođenja. Rezultati vrednovanja korištenja analiziranih faktora u pojedinom stilu vođenja dobiveni su zbrajanjem vrijednosti tri numerička odgovora u svakoj od sedam skupina. Nakon toga je za svaki od sedam faktora izračunata aritmetička sredina. Ispitanici su učestalost korištenja pojedinog faktora vođenja

ocijenili tako da su svaku od 21 ponuđene izjave vrednovali ljestvicom s pet razina kojima su pridružene vrijednosti od 0 do 4. Numeričke vrijednosti odražavale su sljedeće stupnjeve korištenja: 0 – uopće ne, 1 – vrlo rijetko, 2 – ponekad (s vremena na vrijeme), 3 – često, 4 – vrlo često (ako ne i uvijek).

Razdiobe odgovora kojima su ispitanici vrednovali učestalost korištenja pojedinih faktora vođenja svojih nadređenih opisane su brojem ispitanika (N) i aritmetičkom sredinom (M). U Tablici 2. prikazane su vrijednosti aritmetičkih sredina za sedam analiziranih faktora povezanih s tri stila vođenja.

Na temelju vrijednosti iz tablice, može se zaključiti da nadređeni lideri ispitanika otprilike podjednako često primjenjuju sva tri stila: transformacijski, transakcijski i *laissez-faire*. Vrijednost aritmetičke sredine svih faktora u transformacijskom stilu je $M = 6,57$, a u *laissez-faire* stilu je $M = 6,83$. Nešto niže su evaluirana dva faktora transakcijskog stila ($M = 6,33$) iz čega proizlazi da ga nadređeni prakticiraju neznatno rjeđe nego prethodna dva.

Tablica 2. Ocjene ispitanika o učestalosti korištenja različitih stilova vođenja nadređenih

Stil vođenja	Faktor	N	Mean (M)
Transformacijski	Idealizirani utjecaj	89	6,88
	Inspirativna motivacija	89	6,53
	Intelektualna stimulacija	89	6,36
	Individualizirani pristup	89	6,53
Transakcijski	Uvjetna nagrada	89	5,27
	Upravljanje iznimkom	89	7,39
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i> vođenje	89	6,83

Izvor: istraživanje i obrada autora

Ispitanici su prilično različito ocijenili stupanj korištenja dva istraživana faktora u transakcijskom stilu vođenja. Smatraju da njihovi nadređeni znatno manje upotrebljavaju „uvjetnu nagradu“ ($M = 5,27$), u odnosu na „upravljanje iznimkom“ ($M = 7,39$). Vrijednost aritmetičke sredine za ta dva faktora u transakcijskom stilu vođenja je $M = 6,33$. Iz ovoga proizlazi da transakcijski stil nadređeni prakticiraju neznatno rjeđe nego prethodna dva.

Razdiobe odgovora ispitanika kojima su vrednovali svoje zadovoljstvo poslom opisane su ovim parametrima: broj ispitanika (N), minimum, maksimum, aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD). Prema vrijednostima koje odražavaju razinu slaganja s izjavama u Tablici 3., ispitanici su u prosjeku relativno zadovoljni svojim poslom ($M = 3,72$).

Tablica 3. Zadovoljstvo zaposlenika poslom

Deskriptivna statistika					
IZJAVA	N	Minimum	Maximum	Mean (M)	Std. Deviation (SD)
Općenito sam zadovoljan poslom.	89	1	5	3,72	1,076
Moj rad se prepoznaje i cijeni.	89	1	5	3,12	1,232
Zadovoljan sam komunikacijom s nadređenima.	89	1	5	3,45	1,118
Imam pristup alatima i resursima za učinkovito obavljanje posla.	89	1	5	3,71	1,254
Omogućeno mi je pružanje povratnih informacija nadređenom.	89	1	5	3,62	1,284
Postoje mogućnosti napredovanja i profesionalnog razvoja.	89	1	5	3,52	1,149
Poslovni i privatni život su mi uravnoteženi.	89	2	5	3,73	1,009
Kompenzacije za rad i povlastice su primjerene.	89	1	5	3,34	1,365
Organizacijska kultura je poticajna.	89	1	5	3,22	1,009
Problemi na radnome mjestu učinkovito se rješavaju.	89	1	5	3,65	1,046

Izvor: istraživanje i obrada autora

Najviša razina slaganja ($M = 3,73$) uočava se kod izjave o „ravnoteži između poslovnog i privatnog života“. Najmanje je zadovoljstvo u „prepoznavanju i poštovanju radnih učinaka“ zaposlenika od nadređenih im lidera ($M = 3,12$). U prosjeku, ispitanici su zadovoljni „pristupom alatima i resursima“, „mogućnošću pružanja povratnih informacija nadređenima“, „mogućnošću napredovanja i profesionalnog razvoja“ te „rješavanjem problema na radnom mjestu“. Za te sastavnice zadovoljstva vrijednosti aritmetičke sredine su veće od $M = 3,50$.

Osrednje zadovoljstvo ispitanici su u prosjeku iskazali prema „komunikaciji s menadžmentom“ ($M = 3,45$), „kompenzacijama za rad i povlasticama“ ($M = 3,34$) te „poticajnosti organizacijske kulture“ ($M = 3,22$). Za ove pokazatelje zadovoljstva, vrijednosti su niže od $M = 3,50$. Neki ispitanici su pojedine sastavnice zadovoljstva ocijenili kao nezadovoljavajuće ($Min = 1$), a pojedine kao potpuno zadovoljavajuće ($Max = 5$). Na temelju vrijednosti minimuma i maksimuma, vrijednost Raspona varijacije je za sve faktore zadovoljstva = 4 osim za „ravnotežu između poslovnog i privatnog života“ kojoj je vrijednost Raspona varijacije = 3.

Kod svih vrijednosti standardne devijacije (SD) aritmetička sredina je veća od $M = 1$. To znači da su relativne vrijednosti varijabilnosti u stavovima ispitanika o sastavnicama zadovoljstva, odnosno vrijednosti Koeficijenta varijacije ($CV = \text{Coefficient of Variation}$) u rasponu od 28 do 40 %. U skladu s tim, varijabilnost stavova je relativno „slaba“ za sastavnice zadovoljstva

kojima su vrijednosti CV manje od 30 %, odnosno „umjerena“ ako su te vrijednosti veće od 30 %.

U Tablici 4. prikazane su vrijednosti Koeficijenta korelacije (CC – *Correlation coefficient*) koji se odnose na jačinu povezanosti deset sastavnica zadovoljstva zaposlenika sa sedam faktora vođenja. Ako su vrijednosti CC veće od 0,7, povezanost je „vrlo visoka“. Ako su vrijednosti CC u rasponu od 0,4 do 0,7, povezanost je „znatna“, a ako su vrijednosti manje od 0,4, povezanost je „lagana“ ili „nezatna“. Sve vrijednosti u tablici istaknute su različitim bojama pozadine pojedinih ćelija koje odgovaraju određenoj jačini povezanosti ako postoji, odnosno ako su vrijednosti statističkih parametara p (Sig. (2-tailed)) manje od 0,01.

Kod svih analiziranih parova korelacija je pozitivna jer su pozitivne vrijednosti Koeficijenta korelacije. Jačina povezanosti najčešće je „vrlo visoka“. Najveća je pozitivna povezanost „opće razine zadovoljstva poslom“ i „idealiziranog utjecaja“, odnosno „upravljanja iznimkom“. Navedeno sugerira da na zadovoljstvo zaposlenika u najvećoj mjeri utječu povjerenje lidera te način na koji im nadređeni prenose svoje zahtjeve i očekivanja vezana za obavljanje posla. Na zadovoljstvo sastavnicom „prepoznavanje i poštovanje rada zaposlenika“ u najvećoj mjeri pozitivno utječu „idealiziran utjecaj“ i „uvjetna nagrada“. To znači da u odnosu na podređene, lideri moraju ustrojiti kontinuiran i odgovarajući sustav informiranja o očekivanjima vrhovnog menadžmenta kao i željenim učincima zaposlenika.

Zadovoljstvo mogućnostima „napredovanja i profesionalnog razvoja“ također je pod najvećim utjecajem istih dvaju faktora kao i spomenuta sastavnica. Zadovoljstvo „poticajnošću organizacijske kulture“ pod snažnim je utjecajem gotovo svih sedam varijabli višefaktorskog vođenja. Iz navedenog se može zaključiti da poduzeća s učinkovitim liderima ostvaruju višu razinu općeg zadovoljstva zaposlenika.

S obzirom na navedeno i na to da su vrijednosti statističkih parametara p (Sig. (2-tailed)) u svih 70 analiziranih parova sastavnica zadovoljstva poslom i faktora vođenja manje od 0,01, hipoteza H1 se prihvaća.

Tablica 4. Povezanost zadovoljstva zaposlenika poslom i višefaktorskog vođenja

SASTAVNICE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA POSLOM		TRANSFORMACIJSKI STIL						TRANSAKCIJSKI STIL			LAISSEZ-FAIRE STIL
		Idealiziran utjecaj	Inspirativna motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualiziran pristup	Uvjeta nagrada	Upravljanje iznimkom				
Vaše opće zadovoljstvo poslom.	Correlation Coefficient	0.786**	0.699**	0.602**	0.669**	0.697**	0.713**	0.418**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
Zadovoljstvo prepoznavanjem i poštovanjem učinaka mogega rada.	Correlation Coefficient	0.737**	0.586**	0.509**	0.554**	0.717**	0.644**	0.396**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
Kvaliteta komunikacije s menadžmentom.	Correlation Coefficient	0.578**	0.510**	0.421**	0.370**	0.605**	0.549**	0.359**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001			
Pristup alatima i resursima za učinkovito obavljanje posla.	Correlation Coefficient	0.395**	0.317**	0.323**	0.398**	0.342**	0.524**	0.346**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.002	0.000	0.001	0.000	0.001			
Mogućnost pružanja povratnih informacija nadređenom.	Correlation Coefficient	0.581**	0.522**	0.522**	0.610**	0.618**	0.548**	0.137			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.202			
Mogućnost napredovanja i profesionalnog razvoja.	Correlation Coefficient	0.704**	0.583**	0.541**	0.676**	0.670**	0.808**	0.441**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			

Zadovoljstvo ravnotežom između poslovnog i privatnog života.	Correlation Coefficient	0.340**	0.236*	0.143	0.116	0.344**	0.484**	0.502**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.026	0.182	0.279	0.001	0.000	0.000
Zadovoljstvo kompenzacijama i povlasticama.	Correlation Coefficient	0.613**	0.411**	0.347**	0.321**	0.545**	0.774**	0.663**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.002	0.000	0.000	0.000
Zadovoljstvo poticajnošću organizacijske kulture.	Correlation Coefficient	0.726**	0.743**	0.732**	0.762**	0.758**	0.542**	0.349**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
Zadovoljstvo učinkovitošću rješavanja problema na poslu.	Correlation Coefficient	0.418**	0.503**	0.446**	0.376**	0.394**	0.410**	0.333**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vrlo visoka povezanost	Znatna povezanost	Lagana povezanost	Neznatna povezanost
------------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Izvor: istraživanje i rad autora

5. RASPRAVA

Stil vođenja obično implicira kompatibilne i najkorisnije načine ponašanja kojima se odgovara na potrebe zaposlenika i poduzeća. Ovo empirijsko istraživanje pokazalo je da hrvatski lideri otprilike podjednako primjenjuju tri temeljna stila: transformacijski, transakcijski i laissez-faire. Ujedno je utvrđeno da postoji pozitivna povezanost zadovoljstva zaposlenika poslom i korištenja višefaktorskog vođenja u hrvatskim uvjetima. Rezultati niza ranijih istraživanja pokazali su da liderstvo ima ključni (Lashbrook, 1997) ili znatan utjecaj na zadovoljstvo poslom i angažman zaposlenika.

Postoji niz različitih modela o vođenju i mjerenju zadovoljstva zaposlenika. Ankete o zadovoljstvu poput ESST-a su alati koji liderima pomažu izmjeriti kako zaposlenici percipiraju svoje poslove, radno okruženje i organizacijsku kulturu. Utvrđuje se što ih točno motivira i gdje su izvori mogućih frustracija. Identificiranjem poželjne razine zadovoljstva zaposlenika povećava se njihova vjernost, angažman, moral i produktivnost, a smanjuju se izostajanja s posla i konflikti. Višefaktorski upitnik MLQ koji je također primijenjen u ovom radu, široko je prihvaćen i korišten kao najprimjereniji instrument za evaluaciju transformacijskog i transakcijskog načina vođenja (Özaralli, 2003). Ujedno je kritiziran zbog pojedinih aspekata mjerenja i konceptualnog okvira (Charbonneau, 2004; Yukl, 1998).

Bass i Riggio (2006) utvrdili su da transformacijsko vođenje može generirati više zadovoljstva poslom jer lideri koji ga primjenjuju, ohrabruju i motiviraju zaposlenike da preuzmu odgovornost i autonomiju (Emery i Barker, 2007). Transakcijsko i transformacijsko vođenje u pozitivnoj su korelaciji s percepcijom zaposlenika o poduzeću i zadovoljstvu na radnom mjestu (Felfe i Schyns, 2006). Nalazima Bushre *et al.* (2011) utvrđeno je da transformacijsko vođenje pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost.

U svojem istraživanju Berber *et al.* (2019) dokazali su da transformacijski i transakcijski stil vođenja imaju statistički značajan pozitivan odnos prema ključnim pokazateljima uspjeha poduzeća i zadovoljstvu zaposlenika. Garzón-Lasso *et al.* (2024) u svojim su radovima također utvrdili da transformacijsko liderstvo rezultira najpozitivnijim učincima na dodatni napor, učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Analizirajući dimenzije transakcijskog stila, Appelbaum *et al.* (2005) nalaze da su uvjetne nagrade u pozitivnom odnosu prema učinkovitosti procesa. Nasuprot navedenom, pasivno-izbjegavajući (*laissez-faire*) stil vođenja ima negativne učinke na ova tri ishoda (Berber *et al.*, 2019; Garzón-Lasso *et al.*, 2024).

Niz studija utvrdio je statistički značajnu povezanost spomenuta tri stila vođenja sa zadovoljstvom zaposlenika (Adler i Reid, 2008; Berson i Linton, 2005; Emery i Barker, 2007; Govender *et al.*, 2013). Ovim empirijskim istraživanjem potvrđene su i postavke o povezanosti višefaktorskog vođenja i zadovoljstva zaposlenika.

Na aktualnom globalnom tržištu rada surađuju zaposlenici više različitih generacija koje odlikuju znatno drukčiji stavovi, način razmišljanja i sustavi vrijednosti. Promjene u stilovima vođenja stvarat će nove norme i vrednote te time izravno utjecati na osjećaj zadovoljstva poslom pripadnika različitih generacija. Mnogi od njih uvjereni su da tehničke i analitičke

smjernice koje su im potrebne lako mogu dobiti rješenjem umjetne inteligencije (AI). Hougard *et al.* (2024) pozivaju se na istraživanje kojim je utvrđeno da u određenim područjima vođenja zaposlenici već sada imaju više povjerenja u AI nego u svoje lidere (Maor *et al.*, 2024). Stoga se rigidni hijerarhijski model individualnog vođenja sve više smatra preprekom u nastojanjima za povećanje razine zadovoljstva zaposlenika iz različitih generacijskih skupina.

Baby boomeri cijene lojalnost i radno iskustvo, generacija X preferira ravnotežu između posla i privatnog života, a generacija Y očekuje od lidera fleksibilnost, tehnološko integriranje i brze povratne informacije (Angeline, 2011). Generacija Z je prva koja otvoreno iznosi svoje poteškoće povezane s mentalnim zdravljem. Stoga, između menadžera i zaposlenika danas često dolazi do nerazumijevanja, konflikata i posljedično, nedovoljno kvalitetne suradnje, nezadovoljstva i lošijih poslovnih rezultata u odnosu na mogućnosti u okruženju.

6. ZAKLJUČAK

Odgovorno vođenje potiče povjerenje koje posljedično pomaže u poboljšanju cjelokupnog učinka i predanosti zaposlenika. No, stil vođenja ne treba nužno evaluirati jedino kroz prizmu postizanja ključnih pokazatelja uspjeha, već i stupnjem zadovoljstva zaposlenika. U aktualnim okolnostima faktor diferencijacije među poduzećima je onaj stil vođenja koji se prilagođava novim generacijama zaposlenika, daje im osjećaj smisla te ih nadahnjuje za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Rezultati upućuju na visoku razinu pouzdanosti svih varijabli, čime je potvrđena valjanost istraživanja. Proizlazi da lideri ispitanika iz odabranog velikog hrvatskog poduzeća otprilike podjednako učestalo primjenjuju sva tri stila vođenja: transformacijski ($M = 6,57$), transakcijski ($M = 6,33$) i *laissez-faire* ($M = 6,83$). Od sedam analiziranih pojava oblika višefaktorskog vođenja, najrjeđe primjenjuju „uvjetnu nagradu“ ($M = 5,27$), a najčešće „upravljanje iznimkom“ ($M = 7,39$). Ispitanici iz ovoga istraživanja u prosjeku su relativno zadovoljni svojim poslom ($M = 3,72$). Najzadovoljniji su oni najbrojniji, tj. 27 (30,3 %) ispitanika koji u poduzeću rade kraće od jedne godine. Najniža razina zadovoljstva iskazana je prema „prepoznavanju i poštovanju radnih učinaka zaposlenika“ ($M = 3,12$).

Doprinos ovoga rada ogleda se u dubljem razumijevanju međudjelovanja faktora transformacijskog, transakcijskog i *laissez-faire* stila i zadovoljstva zaposlenika poslom u hrvatskom industrijskom sektoru. Kako u Hrvatskoj nema dovoljno sličnih empirijskih istraživanja, ovaj rad pridonosi proširenju postojeće teorijske građe s područja vođenja, upravljanja ljudskim resursima, motiviranja i organizacijske psihologije. Rezultati upućuju na moguća različita kulturološka obilježja i značajno drukčije kriterije vrednovanja zadovoljstva poslom hrvatskih zaposlenika u odnosu na one iz drugih država.

Ograničenja ovoga istraživanja deriviraju ponajprije iz malog uzorka ispitanika i to iz samo jednog hrvatskoga industrijskog poduzeća. Uz to, relativno je neravnomjerna struktura uzorka ispitanika po spolu. Drugo, korišteni su podaci samo iz jednog kraćeg razdoblja pa autori nisu mogli provesti složeniju analizu. Treće, samoprocjene zaposlenika mogle su rezultirati subjektivnom percepcijom i pristranošću u odgovorima. Četvrto, određeno ograničenje je

zemljopisni položaj provedbe istraživanja. Naime, kao i druge europske zemlje, Hrvatska ima osebujne vrijednosti, kulturne i radne navike, poslovnu etiku, interese i tradiciju. Peto, u radu je upotrijebljen upitnik MLQ za koji mnogi autori (Tepper i Percy, 1994; Yammarino i Dubinsky, 1994; Kelloway *et al.*, 2000) iskazuju dvojbu o valjanosti strukture jer drže da postoji (pre)visoka korelacija među četiri transformacijska faktora, odnosno da su vrlo slični i teško ih je preciznije razgraničiti (npr. idealiziran utjecaj i inspirativna motivacija). Uz navedeno, Den Hertog *et al.* (1997) u svojoj su studiji otkrili i da je teško uočiti distinkciju između laissez-faire faktora i pasivnog upravljanja iznimkom.

U novim istraživanjima ovo područje menadžmenta trebalo bi dubinski analizirati modeliranjem strukturnih jednadžbi te na većem, raznolikom i disperziranom uzorku. Potrebno je preciznije i cjelovitije utvrditi demografska obilježja odabranog uzorka, posebno poštujući razlike između radnih pozicija ispitanika, odnosno pripadnika više generacija prema dobi. Zbog značajnih generacijskih razlika, liderima je danas otežano motiviranje suradnika i postizanje njihova zadovoljstva poslom. K tome, u budućim radovima sugeriramo i primjenu različitih statističkih metoda kojima će se detaljnije razgraničiti povezanost razine zadovoljstva poslom s pojedinim faktorima vođenja te istražiti odnos između ovih dviju varijabli. Sve veći broj istraživanja s ovoga područja pomoći će u identificiranju valjanosti teorijskih modela o korelaciji između višefaktorskog vođenja i zadovoljstva poslom. U konačnici, bilo bi korisno saznati više o tome kako vođenje funkcionira u stilovima koji se razlikuju od transakcijskog, transformacijskog i pasivno-izbjegavajućeg (npr. autentično liderstvo, vođenje sluge, prilagodljivo liderstvo, etičko i dr.).

LITERATURA

- Abasilim U. D., Gbervbie D. E. i Osibanjo, O. A. (2018, Oct 18–19) „Canonical analysis of perceived leadership styles and employees' commitment in Nigeria“ [Paper presentation], 14th European Conference on Management, Leadership, and Governance. University of Applied Sciences, Utrecht, p. 317.
- Adler, R. i Reid, J.A. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), pp. 21-46
- Alghofeli, M., Alghofeli, M., Alsabban, A. i Basahal, A. (2024) “Inclusive Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of High-Performance Practices and the Moderating Role of Climate for Inclusion”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, pp. 1-26. DOI:10.1007/s10672-024-09509-1
- Angeline, T. (2011) “Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees”. *African Journal of Business Management*, 5(2), pp.249-255. <https://www.webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000290631900002>
- Appelbaum, S. *et al.* (2015) „Organizational outcomes of leadership style and resistance to change“ (Part One), *Industrial And Commercial Training*, 47(2), pp. 73-80. <https://doi.org/10.1108/ict-07-2013-0044>
- Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2010) Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ). Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Barid, M. i Wajdi, N. (2017) „Three Differences Between Managers and Leaders“, *Sinergi*, 7(2), pp. 75-84. <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.31>
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1995) MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, and scoring key for MLQ form 5x-short. Mind Garden.

- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999) „Two decades of research and development in transformational leadership“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. i Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Beck, R. i Harter, J. (2015) „Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement“. *Business Journal* (April, 21). <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
- Berber, N. et al. (2019) „A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia“, *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), pp. 167-184. <https://doi.org/10.12700/APH.16.7.2019.7.10>
- Berson, Y. i Linton, J. (2005). An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R & D Management*, 35(1), pp. 51-60. Doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x
- Bushra, F., Ahmad, U. and 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), pp. 261-267.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp. 565-576. <https://doi.org/10.1108/01437730410561459>
- Cheng, C.-F. (2020) “Revisiting internal marketing for the determinants of job (dis)satisfaction by using asymmetric approach”. *Sustainability*, 12(9), pp. 1-15. DOI:10.3390/su12093781
- Coulson-Thomas, C. (2023) „Responsible Leadership and Good Governance“, in Saks, M. (ur.) *Responsible Leadership: Essential to the Achievement of the UN Sustainable Development Goals*. Abingdon: Routledge, pp. 85-101. <https://doi.org/10.4324/9781003129189-9>
- Dariusz L. et al. (2016) „Leader facilitating organizational commitment of employees (Tehran)“. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), pp. 640-655.
- Delegach, M. et al. (2017) „A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), pp. 724-740. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1345884>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34 <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- De Smet, A. et al. (2023, May) „New leadership for a new era of thriving organizations“, *McKinsey Quarterly*, pp. 1-10. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
- Emery, C. R. i 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, Communication & Conflict*, 11(1), 77-90.
- Felfe, J. i Schyns, B. (2006) „Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy“, *Journal of Applied Social Psychology*, 36, pp. 708-741. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
- Garzón-Lasso, F. et al. (2024) “Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study”. *Frontiers in Psychology*, pp. 1-9. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1380935
- Govender, J.P., Garbharran, H. L. i Loganathan, R. (2013) “Leadership style and job satisfaction: a developing economy perspective“, *Corporate Ownership & Control*, 10(4), pp. 390-399

- Harold, C. M. i Holtz, B. C. (2015) „The effects of passive leadership on workplace incivility“, *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), pp. 16-38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2017) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (2. izd.). Zagreb: Effectus.
- Hougaard, R., Carter, J. i Stembridge, R. (2024, Jan) *The best leaders can't be replaced by AI*. Harvard Business Review.
- Ismagilova, F. i Mirolyubova, G. (2015) “What do Russian managers want to add to life-long learning of their aged subordinates?”. *ICERI2015 Proceedings*, pp. 8421-8429. <http://library.iated.org/view/ISMAGILOVA2015WHA>
- Jang, S., Chung, Y. i Son, H. (2022) “Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership”. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-08-2021-0448
- Judge, T.A. i Piccolo, R.F. (2004). „Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity“, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kao, R.-H. (2017) „The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers“, *Personnel Review*, 46(4), pp. 1890-1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Kelloway, E. K., Barling, J. i Helleur, J. (2000) “Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback“, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), pp. 145–149. <https://doi.org/10.1108/01437730010325022>
- Khan, F. A. et al. (2023) „The Effect of Transformational Leadership Style on Emotional Engagement of Salespersons and its Downstream Effect on Creative Performance: Role of Meaningfulness in Work“, *Journal of Policy Research*, 8(4), pp. 173-185.
- Lashbrook, W. (1997) „Business performance, employee satisfaction, and leadership practices“, *Performance Improvement*, 36(5), pp. 29-33. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140360508>
- Lewin, K., Lippitt, R. i White, R. K. (1939) „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates“, *Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Maamari, B.E. i Majdalani, J. F. (2017) „Emotional intelligence, leadership style and organizational climate“. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), pp. 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Maor, D. et al. (2024) *The Journey of Leadership: How CEOs Learn to Lead from the Inside Out*. Portfolio.
- Mathieu, C. (2021) „Leadership and dark personalities“ (chapter 5: 97-121), in *Dark Personalities in the Workplace*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815827-2.00005-3>
- Mester, C., Visser, D. i Roodt, G. (2003). “Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior“, *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), pp. 72-82.
- Moslehpour, M., et al. (2019) „Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees“. *Sustainability*, 11(1), p.125; <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Muenjohn, N. i Armstrong, A. (2008) „Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership“, *Contemporary Management Research*, 4(1), pp. 3-14. <https://doi.org/10.7903/cmr.704>

- Ngaithe, L. et al. (2016) „Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya“, *European Journal of Business and Management*, 8(30), pp. 6-13. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627545.pdf>
- Northouse, P. G. (1997) *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), pp. 335–344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Perkov, D., Roška, V. i Sović, M. (2024) „The connection of knowledge management and leadership with the development of Croatian enterprises. *Proceedings of the Polytechnic in Rijeka (Croatia)* (Ed. Saša Hirnig), 12(1), pp. 201-222. <https://doi.org/10.31784/zvr.12.1.2>
- Rehman S. et al. (2012) Perceived leadership styles and organizational commitment, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, pp. 616–626.
- Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire; Psychometric properties of the German translation. Redwood City: Mind Garden. www.mindgarden.com
- Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001) „The transformational-transactional leadership model in practice“, *Leadership & organization development journal*, 22(8), pp. 383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Smajlović, L. (2021) „Utjecaj transformacijskog liderstva na pojavu otpora kod zaposlenika“, *Transition*, 24(48), pp. 117-126.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: SAGE Publications, Inc.
- Stojanović-Aleksić, V. (2016) „Followers in the organizational leadership process: From attribution to shared leadership“. *Economic Horizons*, 18(2), pp. 139-151. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1602139S>
- Tepper, B. J. i Percy, P. M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), pp. 734–744. <https://doi.org/10.1177/0013164494054003020>
- Thanh, N. H. i Quang, N. V. (2022) „Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector“, *SAGE Open*, 12(2), (April-June). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- von Moltke, N. (2023) „Free Employee Satisfaction Survey Template & 2024 Guide“. <https://www.aihr.com/blog/employee-satisfaction-survey-template/>
- Whittington, J. L. et al. (2009) „Transactional leadership revisited: Self—other agreement and its consequences“. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), pp.1860-1886. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>
- Winkler, I. (2010) *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Springer Science + Business Media.
- Yasir, M. et al. (2016) „Leadership styles in relation to employees' trust and Organizational Change Capacity“. *Sage Open*, 6(4), pp. 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yammarino, F. J. i Dubinsky, A. J. (1994) “Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions”, *Personnel Psychology*, 47, pp. 787-811. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01576.x>
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations*, Fourth edition, New Jersey, Prentice Hall.



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Preliminary communication
<https://doi.org/10.31784/zvr.13.1.20>

Received: 6. 11. 2024.

Accepted: 7. 3. 2025.

THE CORRELATION OF MULTIFACTOR LEADERSHIP AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION

Davor Perkov

PhD, Assistant Professor, Libertas international university, J.F. Kennedy square 6 b, 10000 Zagreb, Croatia;
email: dperkov@libertas.hr

Mihael Plećaš

PhD, College Professor, Libertas international university, J.F. Kennedy square 6 b, 10000 Zagreb, Croatia;
email: mplecas@libertas.hr

Petar Mikulić

Mag.oec., Samsung Electronics, Radnička cesta 37, 10000 Zagreb, Croatia;
email: pmikulic1@student.libertas.hr

ABSTRACT

As a complex management function, leadership significantly affects employee engagement and job satisfaction. For decades, successful enterprises have been analyzed through the prism of leadership abilities to achieve profit, authority, control and a competitive atmosphere. However, in order to be competitive in the digital economy, the aforementioned leadership qualities must evolve. In this sense, this paper provides an overview of the literature on leadership styles and factors that influence job satisfaction. Job satisfaction represents the level of fulfillment of employee expectations of the workplace and the organizational environment. The research problem is the lack of empirical research in Croatia on the correlation between employee job satisfaction and multifactor leadership according to the "Multifactor Leadership Questionnaire" instrument. The aim of the paper is to explain the connection between multi-factor leadership and job satisfaction. Multi-factor leadership is a combination of individual factors that influence the leader's style of behavior and, consequently, the behavior of employees. In order to collect primary data, an empirical study was conducted on a sample of 89 respondents. The scientific contribution of this work is reflected in a deeper understanding of the interplay of transformational, transactional and laissez-faire style factors and employee job satisfaction in Croatian conditions. This paper shows that the greatest influence on job satisfaction has the transformational and transactional style of leadership, which Croatian managers apply approximately equally. They apply the "contingent reward" least often, and the "management by exception" factor the most.

Keywords: ESST form, MLQ questionnaire, leadership styles, multi-factor leadership, employee job satisfaction