

KOLIKO JE VAŽAN MENADŽER? ULOGA LMX-A U POTICANJU RADNE ANGAŽIRANOSTI

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER
/ IZVORNI ZNANSTVENI RAD

UDK: 005.96

JEL: M12 ; M54
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.27

Autori/Authors:

MAJA DARABOŠ LONGIN

PhD, IZVANREDNA PROFESORICA
Ekonomski fakultet Sveučilišta u
Zagrebu

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb,
Hrvatska

E-mail: mdarabos@efzg.hr*

ORCID: 0000-0002-2100-118X

*Corresponding author email: mdarabos@efzg.hr

DOMAGOJ HRUŠKA

PhD, REDOVITI PROFESOR
Ekonomski fakultet Sveučilišta u
Zagrebu

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb,
Hrvatska

E-mail: dhruska@efzg.hr

ORCID: 0000-0002-5434-6758

DINO KRPAN

UNIV. MAG. OEC

Pliva Hrvatska d.d.,
Prilaz baruna Filipovića 25, Zagreb,
Hrvatska

E-mail: dkrpan1@net.efzg.hr

SAŽETAK

Odnos između vođe i njegovih podređenih jedna je od najosnovnijih i najutjecajnijih dinamika u svakom organizacijskom okruženju. Teorija razmjene vođa-podređeni (LMX) pretpostavlja da vođe razvijaju jedinstvene, individualne odnose sa svakim članom svog tima, a kvaliteta tih individualnih razmjena ključna je odrednica organizacijskih ishoda. Kvaliteta LMX odnosa ključna je odrednica i individualnih i organizacijskih ishoda, što naglašava važnost njegovanja snažnih, visokokvalitetnih razmjena od strane vođa kako bi se potaknula pozitivna dinamika na radnom mjestu i kako bi se postigli strateški ciljevi. Ovaj rad stavlja u odnos te istražuje povezanost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika. Dodatno, objašnjava se važnost mjerenja radne angažiranosti te se analiziraju ključni faktori koji utječu na radnu angažiranost, a istražuje se i uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju radne angažiranosti. U empirijskom dijelu rada istražuje se uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju radne angažiranosti na primjeru poduzeća iz farmaceutske industrije u Republici Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika te je cilj bio istražiti smjer i intenzitet povezanosti između dimenzija recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog i dimenzija radne angažiranosti. Rezultati pokazuju kako postoji pozitivna povezanost između kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika.

KLJUČNE RIJEČI: kvaliteta odnosa, LMX teorija, radna angažiranost zaposlenika

1. UVOD

U današnjem poslovanju uloga vođe sve je značajnija u poticanju angažiranosti zaposlenika. Angažirani zaposlenici ključni su za postizanje uspjeha poduzeća, a vođe imaju ključnu ulogu u razvijanju kvalitetnog odnosa sa svojim zaposlenicima. Cilj ovog rada je istražiti povezanost i važnost kvalitetnog odnosa između vođe i zaposlenika koji potiče radnu angažiranost.

Kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika predstavlja mjeru povjerenja, transparentnosti u komunikaciji, uzajamne podrške i međusobnog razumijevanja koje vođa pruža. Istovremeno, odražava percepciju zaposlenika o autoritetu vođe i njegovom značaju unutar organizacije. Takav odnos ima snažan utjecaj na formiranje organizacijske klime i konačni uspjeh poduzeća. Postoji nekoliko fundamentalnih razloga koji potvrđuju iznimnu važnost izgradnje i održavanja kvalitetnog odnosa između vođe i njegovih suradnika.

Ukoliko zaposlenici osjete da imaju podršku vođe, povećava se njihov angažman i postaju produktivniji, lojalniji i spremniji na preuzimanje veće odgovornosti. Rožman i Štrukelj (2021) pokazuju kako visoka kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika može poboljšati rezultate cijelog poduzeća. Izgradnja kvalitetne veze s vođom ključna je za održavanje motivacije i posvećenosti zaposlenika ka ostvarivanju ciljeva poduzeća. Lideri koji aktivno pružaju potporu i prepoznaju trud svojih suradnika izravno stimuliraju veću produktivnost i kreativnost unutar tima. Stoga je jasno da učinkovito vodstvo služi kao temeljni izvor motivacije za sve podređene (Robert i Vandenberghe, 2020).

Pozitivan odnos između zaposlenika i vođe značajno pridonosi većem zadovoljstvu poslom i ugodnijem radnom okruženju. Kao posljedica toga, ovakva povezanost rezultira smanjenom fluktuacijom (odlaskom) zaposlenika i istovremeno povećava njihovu dugoročnu posvećenost organizaciji (Schneider, Ehrhart i Macey, 2013). Kvalitetan odnos s vođom itekako može efikasno smanjiti razinu stresa među zaposlenicima. Kada osjete podršku i razumijevanje od strane svog rukovoditelja, zaposlenici lakše prevladavaju izazovne situacije u radnom procesu. Istraživanja dosljedno potvrđuju da društvena podrška u organizaciji (kako od nadređenih, tako i od kolega) ima ključnu ulogu u ublažavanju profesionalnog stresa (Agarwal et al., 2020).

Radna angažiranost predstavlja važan čimbenik u upravljanju organizacijama zbog njenog utjecaja na učinkovitost i konkurentnost poduzeća, zajedno s povezanošću s višim razinama i individualnog i organizacijskog uspjeha (Daraboš Longin, 2018).

Angažiranost zaposlenika, kako ju definiraju Gupta i Sharma (2016), predstavlja razinu individualne posvećenosti, zadovoljstva i entuzijazma koju zaposlenik iskazuje prema svom poslu. Taj angažman označava pozitivan stav pojedinca prema poduzeću u kojem radi i vrijednostima koje ona zastupa. Osnovni čimbenici koji potiču i pokreću angažiranost zaposlenika su organizacijska kultura, vizija i usvojene vrijednosti poduzeća. Pritom organizacijska kultura posebno naglašava otvorenost, međusobnu podršku i kvalitetnu komunikaciju među kolegama. Neki istraživači smatraju radnu angažiranost učinkovitim uključivanjem i sudjelovanjem ljudi u njihovom radu, što proizvodi pozitivan osjećaj povezan s poslom i radnom okolinom (Castellani et al., 2018).

Radna angažiranost temeljna je ideja u poslovnom svijetu koja obuhvaća emocionalnu i intelektualnu uključenost zaposlenika u njihov rad, interakciju s kolegama te cjelokupno funkcioniranje organizacije. Ona prelazi granice pukog izvršavanja radnih dužnosti; zapravo predstavlja duboku emocionalnu povezanost i snažnu predanost zaposlenika ciljevima i vrijednostima poduzeća. Angažirani pojedinci osjećaju istinsku ispunjenost svojim poslom, svjesni su da njihov trud ima smisla i aktivno doprinosi ostvarenju šire organizacijske vizije. Pored spoznaje o važnosti svog rada, angažirane zaposlenike karakterizira i snažna želja za postizanjem izvrsnosti. Oni proaktivno uočavaju mogućnosti za inovacije, razvijaju se paralelno s organizacijom te kontinuirano rade na unaprjeđenju vlastitih vještina kako bi povećali svoju produktivnost i učinkovitost. Takvi radnici spremni su preuzeti dodatne zadatke i izazove jer ih motivira postizanje uspjeha, kako osobnog, tako i onog koji služi interesima cijele organizacije.

Visoka razina radne angažiranosti izravno je povezana s razvojem pozitivne radne atmosfere. Angažirani članovi tima aktivno pružaju potporu svojim kolegama, promiču timski duh te nesebično dijele znanje i ideje. Na taj način stvaraju okruženje u kojem se cijeni doprinos svakog pojedinca, gdje se zaposlenici osjećaju potaknuto i dovoljno sigurno da slobodno izraze svoje mišljenje. Ovaj pozitivan ciklus u konačnici dovodi do veće razine zadovoljstva zaposlenika, što posljedično jača njihovu lojalnost prema poduzeću.

Angažiranost zaposlenika u današnjem radnom okruženju predstavlja jedan od najvećih izazova. S kompleksnostima i strogim regulativama u mnogim organizacijama, angažiranost zaposlenika će i ubuduće izazivati organizacije. Ovaj aspekt izaziva menadžment budući da je angažiranost ključan element za održavanje vitalnosti, opstanka i profitabilnosti organizacije (Breevaart et al., 2015). Poduzeća s visoko angažiranim zaposlenicima doživljavaju povećano zadovoljstvo kupaca, profite i produktivnost zaposlenika (Daraboš Longin, 2023).

U svrhu pisanja teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori odnosno znanstvena i stručna literatura. Empirijsko istraživanje provedeno je anketnim upitnikom među zaposlenicima farmaceutskog poduzeća u kojem je sudjelovalo 50 ispitanika. U radu je obuhvaćena analiza kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poduzeću. Također, pojašnjene su teorijske odrednice radne angažiranosti u poduzeću, te rezultati provedenog empirijskog istraživanja o povezanosti kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika.

2. KVALITETA ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

Dienesch i Liden (1986) identificirali su i predložili četiri ključne dimenzije LMX (Leader-Member Exchange) odnosa, koje uključuju: **afekt**, lojalnost, doprinos i profesionalno poštovanje. Prva od njih, afekt, odnosi se na uzajamnu privrženost koju sudionici LMX dijade osjećaju jedan prema drugome. Ova privrženost proizlazi iz međuljudske privlačnosti te u suštini predstavlja ukupan stav prema drugom članu tog odnosa. Zaposlenici su skloni razvijanju prijateljskih i konstruktivnih društvenih veza unutar poduzeća. Izgradnja odnosa s nadređenim, koji je primarno temeljen na afektu, može zaposlenicima olakšati pristup resursima koje vođa kontrolira, čime se lakše postižu željeni radni ciljevi. Primjerice, dokazano je da unutarnji radni lokus kontrole ima pozitivnu korelaciju s razmatranjem od strane lidera i socijalnom podrškom na radnom mjestu, a istovremeno je negativno povezan s interpersonalnim sukobima u radnom okruženju. (Wang et al., 2010).

Lojalnost predstavlja drugu ključnu dimenziju LMX odnosa, a odnosi se na otvoreno iskazivanje javne podrške jednog člana (primjerice nadređenog) drugome, uključujući podršku njegovim ciljevima i karakteru. Lojalnost se suštinski razlikuje od socioemocionalne dimenzije afekta jer je ona izrazito bihevioralne prirode i fokusirana je na konkretna ponašanja članova dijade kojima demonstriraju međusobnu potporu. Tijekom procesa socijalnog učenja zaposlenici stječu uvid u to koje radnje su najučinkovitije za pridobivanje podrške moćnih figura u organizaciji, poput supervizora. Stoga, zaposlenici često sami pokazuju lojalnost svojim nadređenima, jer im takva predanost pomaže u ostvarivanju željenih profesionalnih ciljeva. Istraživanja su pokazala da lideri znatno češće odabiru lojalne članove tima za preuzimanje zadataka koji zahtijevaju visoku razinu samostalnog prosuđivanja i odgovornosti (Alwamhabi Alnuaimi, 2022). Može se zaključiti da iskazivanjem lojalnosti prema lideru, pojedinci s izraženim internim lokusom kontrole omogućuju si ostvarivanje veće autonomije prilikom izvršavanja radnih obaveza (Kocak, 2022).

Treća dimenzija LMX-a, nazvana **doprinos**, odražava percepciju članova dijade da svaki sudionik ulaže napore u radne aktivnosti koje su korisne za ostvarivanje zajedničkih ciljeva dijade. Poput lojalnosti, i doprinos je bihevioralne prirode, ali se odnosi na konkretne radnje koje poduzimaju članovi kako bi pomogli u postizanju tih ciljeva. Doprinos uključuje kako izvršavanje zadataka od strane podređenih koji prelaze opseg njihovog opisa posla, tako i olakšavanje takvih aktivnosti od strane nadređenog. S obzirom na to da je interni radni lokus kontrole konstrukt povezan s radnim zadacima i pozitivno utječe na radnu izvedbu (Wang et al., 2010), osobe s ovim lokusom kontrole vjerojatno će ulagati dodatni napor u aktivnosti koje nadilaze standardna očekivanja, čime izravno potiču dimenziju doprinosa. Zaposlenici s visokom potrebom za postignućem, koji postavljaju visoke standarde izvedbe i teške ciljeve, spremni su uložiti vrijeme i energiju u razvoj takvog odnosa sa svojim nadređenima.

Profesionalno poštovanje je četvrta i završna dimenzija LMX odnosa. Za razliku od ostalih dimenzija, ova se temelji na dubljim temeljima jer se odnosi na stručnu moć te činjenicu da svaki član dijade posjeduje izgrađen ugled i izvanredno se ističe u svom području rada. Podređeni često doživljavaju nadređene s takvim kvalitetama kao moćne i sposobne za poticanje uspjeha u karijeri unutar organizacije, prvenstveno povezivanjem podređenih sa širim organizacijskim mrežama. Stoga osobe s internim radnim lokusom kontrole mogu biti sklonije razvijanju učinkovitih odnosa s takvim utjecajnim nadređenima, budući da im to pruža veće mogućnosti za pristup željenim resursima. Bliskim interakcijama s takvim nadređenima zaposlenici također mogu steći dragocjena znanja i vještine koje bi im pomogle u postizanju boljih rezultata (Liden i Maslyn, 1998).

Za potrebe istraživanja kvalitete odnosa između nadređenog i njegovog podređenog objašnjava LMX, Leader-Member Exchange, odnosno teorija recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog. U kontekstu nadređenih uključeni su svi rukovoditelji različitih razina, poput voditelja tima, a ne samo viši rukovoditelji poput menadžera ili direktora.

Teorija LMX-a pretpostavlja da lideri uspostavljaju jedinstvene veze sa svakim od svojih podređenih, pri čemu ta kvaliteta odnosa ima značajan utjecaj na stavove i ponašanja zaposlenika. Ono što ovu teoriju izdvaja od drugih koncepata liderstva jest naglasak na dijadnom karakteru odnosa između vođe i podređenog, implicirajući da oba sudionika aktivno utječu na međusobnu dinamiku. Visokokvalitetni odnosi između nadređenog i podređenog u pravilu podrazumijevaju visoku razinu međusobnog poštovanja, povjerenja i obostrane predanosti. Visokokvalitetan odnos karakteriziraju povjerenje, simpatija, poštovanje i lojalnost (Liden i Maslyn, 1998). Visokokvalitetni LMX dovodi do veće razine razmjene informacija, povjerenja, kompetencije, predanosti, jasnoće uloge, većeg radnog zadovoljstva i manjeg stresa na poslu.

Nasuprot tome, niskokvalitetni odnosi su površni i ograničeni isključivo na transakcijski aspekt, gdje je interakcija svedena na obavljanje posla u zamjenu za kompenzaciju. Niska kvaliteta LMX-a dovodi do niske razine interakcije, ograničene podrške, formalnih odnosa, kontraproaktivnog ponašanja, povlačenja s posla, fluktuacije zaposlenika, niže razine radnog zadovoljstva i većeg stresa na poslu. LMX teorija snažno se oslanja na postavku da vođe utječu na zaposlenike upravo putem kvalitete odnosa koje s njima izgrađuju, pri čemu je ključno saznanje da vođe razvijaju veze različite kvalitete sa svojim suradnicima.

Prema LMX-u, vođe procjenjuju svoje podređene na temelju više parametara kao što su suglasnost, kompetencija, savjesnost, lokus kontrole, neurotičnost, ekstraverzija, otvorenost i pozitivna i negativna afektivnost. S druge strane, vođe se procjenjuju na temelju ponašanja s kontingentnom nagradom, na temelju transformacijskog vođenja, očekivanja podređenih, suglasnosti i ekstraverzije (Bedi, Alpasan, Green, 2016).

Kvaliteta odnosa između nadređenog i podređenog može se učinkovito mjeriti primjenom standardiziranih upitnika, a u svrhu ovog rada koristi se Leader-Member Exchange (LMX-7) Questionnaire. Ovaj instrument razvijen za je procjenu kvalitete dijadne veze, pri čemu originalni LMX upitnik pomaže istraživačima i poduzećima da procijene prirodu interakcije između vođe i članova tima. To se postiže postavljanjem serije izjava ili pitanja sudionicima (vođama i podređenima) koji se odnose na njihovu međusobnu interakciju. Specifično za ovaj rad, LMX-7 upitnik koristit će se na način da će samo zaposlenici ocjenjivati svoje vođe, koristeći ljestvicu od 1 do 5, gdje 1 znači „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“. Upitnik mjeri percipirane razine povjerenja, komunikacije, podrške i međusobnog poštovanja između vođe i svakog

podređenog. Korištenjem LMX upitnika, istraživači i organizacije stječu uvid u dinamiku liderstva unutar tima ili poduzeća, što može biti korisno za prepoznavanje potencijalnih problema i stvaranje prilika za poboljšanje liderske prakse i zadovoljstva zaposlenika. Iako postoje različite verzije upitnika, sve su one u pravilu utemeljene na osnovnim konceptima teorije LMX-a.

3. RADNA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

Prema Shmailan (2016), angažiranost zaposlenika sastoji se od tri elementa, a to su energičnost, predanost i udubljenost. Energičnost (engl. Vigor) se odnosi na osjećaj pozitivne energije, vitalnosti i oduševljenja koje zaposlenici doživljavaju vezano za svoj posao. Osobe s visokom razinom energičnosti često se osjećaju snažno i puno energije dok obavljaju svoje radne zadatke te pokazuju visoku razinu inicijative, živosti i entuzijazma u svom radu. Predanost (engl. Dedication) se odnosi na osjećaj snažne privrženosti i posvećenosti poslu. Zaposlenici s visokom razinom predanosti osjećaju se emotivno vezano za svoj posao i vjeruju da je njihov rad važan i smislen, motivirani su, ciljno orijentirani te pokazuju jaku posvećenost ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Udubljenost (engl. Absorption) se odnosi na osjećaj potpunog uranjanja i usredotočenosti na posao, što dovodi do zaboravljanja vremena i okoline. Zaposlenici s visokom razinom udubljenosti potpuno se angažiraju u svoje zadatke, osjećaju zadovoljstvo i postignuće dok se bave svojim radom.

Povećana radna angažiranost zaposlenika izravno rezultira višom razinom njihove produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti prema organizaciji. Na radnu angažiranost utječu raznovrsni faktori, uključujući radno okruženje, kvalitetu vodstva, timski rad i suradnju, mogućnosti obuke i razvoja karijere, sustav kompenzacija, organizacijske politike te opću dobrobit na radnom mjestu (Daraboš Longin, Hruška, Sedinić, 2021). Radno okruženje ističe se kao jedan od presudnih čimbenika koji oblikuju angažman zaposlenika. Angažman u velikoj mjeri proizlazi iz različitih aspekata samog radnog konteksta. Zaposlenici pokazuju veću angažiranost kada poduzeće stvara poticajno okruženje, kada iskazuje brigu za njihove potrebe i osjećaje, kada im pruža konstruktivne povratne informacije, kada ih potiče da aktivno izražavaju svoje mišljenje te kada podupire razvoj novih vještina. Stoga, smisleno radno okruženje koje potiče usmjerenost na zadatke i međusobnu suradnju predstavlja temeljni element visoke radne angažiranosti (Anitha, 2014).

Drugi izuzetno važan faktor s jakim utjecajem na angažiranost zaposlenika jest vodstvo. Učinkovito vodstvo predstavlja višedimenzionalni, konstrukt višeg reda koji, prema Walumbwi (2008), obuhvaća ključne elemente kao što su samosvijest, uravnotežena obrada informacija, relacijska transparentnost te internalizirani moralni standardi. Lideri snose primarnu odgovornost za promicanje ideje o važnosti angažmana zaposlenika za ukupni poslovni uspjeh tvrtke. Autentično i podržavajuće vodstvo ima dokazano pozitivan utjecaj na angažman zaposlenika jer snažno potiče njihovu uključenost, zadovoljstvo i entuzijazam prema radu (Schneider et al., 2013). Kada vođe postavljaju jasna očekivanja, istovremeno zadržavajući pošten pristup i prepoznajući dobru izvedbu, time potiču pozitivan angažman jer se zaposlenici osjećaju povezano s poslom. Kvalitetno vodstvo stoga ima ključnu ulogu u motiviranju i poticanju radne angažiranosti. Vođe koje demonstriraju autentičnost, podršku i pravednost stvaraju poticajno radno okruženje u kojem zaposlenici rado daju svoj maksimum i osjećaju se snažno povezano s ciljevima organizacije. Takav pristup izravno rezultira većim angažmanom zaposlenika i, posljedično, postizanjem boljih poslovnih rezultata za organizaciju.

Timski rad i suradnja predstavljaju još jedan ključni faktor koji značajno potiče radnu angažiranost zaposlenika. Kada pojedinci funkcioniraju u okruženju koje pruža podršku, osjećaju se slobodnima za eksperimentiranje i isprobavanje novih pristupa, čak i kada to uključuje rizik od neuspjeha, bez straha od negativnih posljedica (Kahn, 1990). Zaposlenici koji imaju pozitivne međuljudske odnose i kvalitetne interakcije sa svojim kolegama pridaju veći smisao svom radu, što izravno rezultira povećanom radnom angažiranošću. Obuka i razvoj karijere također su važni faktori s ključnom ulogom u jačanju angažiranosti. Redovito sudjelovanje zaposlenika u programima osposobljavanja i razvoja izgrađuje njihovo samopouzdanje, što ih dodatno motivira za angažman u poslu. Menadžeri, pružajući prilike za profesionalni rast putem treninga i razvoja, povećavaju razinu angažiranosti zaposlenika, jer oni stječu osjećaj da imaju realnu mogućnost napredovanja i rasta unutar organizacije. Sustav kompenzacija neizostavan je element koji utječe na angažman jer motivira zaposlenike da postizu bolje rezultate te da se posvete radu i osobnom razvoju. Kompenzacije obuhvaćaju raznovrsne elemente poput bonusa, mogućnosti fleksibilnog rada, naknade za prijevoz i prehranu, božićnice, uskrsnice i regresa. Saks i Rotman (2006) naglašavaju da priznanja i nagrade imaju značajan utjecaj na angažman: kada zaposlenici dobiju priznanje i nagradu od poduzeća, osjećaju se obveznima odgovoriti većom razinom posvećenosti. Organizacijske politike također igraju važnu ulogu u angažmanu zaposlenika i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Primjeri efikasnih organizacijskih politika obuhvaćaju poštene procedure zapošljavanja i selekcije, fleksibilno radno vrijeme, ravnotežu privatnog i poslovnog života, mogućnost rada od kuće te pravedne politike napredovanja. Istraživanja pokazuju da politike zapošljavanja u organizaciji imaju izravan utjecaj na angažman i predanost zaposlenika. Poduzeća koja provode ovakve organizacijske politike postižu pozitivan učinak na angažman i vjerojatno će imati angažiranije zaposlenike, spremne uložiti više truda i posvećenosti u svoj rad. Dobrobit na radnom mjestu ima ključnu ulogu u povećanju angažiranosti zaposlenika. Prema definiciji (Rath i Harter, 2010) dobrobit obuhvaća sve što je važno za način na koji razmišljamo i doživljavamo svoje živote.

Izuzetno je važno da organizacije prepoznaju i dosljedno primjenjuju sve navedene elemente kako bi poboljšale radnu angažiranost svojih zaposlenika, s obzirom na to da svi ovi faktori imaju iznimno pozitivan utjecaj. Kroz visoku radnu angažiranost, postižu se produktivniji i proaktivniji zaposlenici, što se izravno odražava na uspješne poslovne rezultate poduzeća. Kako bi ostvarila ove pozitivne ishode, poduzeća moraju neprestano ulagati u izgradnju okruženja koje njeguje dobar timski duh i suradnju, pružati učinkovito vodstvo, osigurati kvalitetnu obuku i razvoj karijere te nuditi atraktivne programe kompenzacija. Implementacija svih tih čimbenika u radno okruženje ključna je za postizanje visoke razine angažiranosti među zaposlenicima, što je temeljni faktor za ostvarenje ciljeva i uspjeh poduzeća (Prieto Díez et al., 2022).

Uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika ima iznimno važan utjecaj na poticanje radne angažiranosti (Kapil i Rastogi, 2020). Taj odnos služi kao temelj za uspostavljanje pozitivnog radnog okruženja i duboko utječe na emocionalno stanje i motivaciju zaposlenika. Angažiranost zaposlenika značajno raste kada je međusobni odnos s vođom karakteriziran visokim stupnjem povjerenja, podrške i transparentnosti. Kada lider u poduzeću uspostavi pozitivan i podržavajući odnos sa svim svojim zaposlenicima, to u njima potiče osjećaj pripadnosti i vlastite važnosti. U takvom okruženju zaposlenici se osjećaju slobodni izraziti svoje mišljenje, ne ustručavaju se predlagati nove ideje, osjećaju se motivirano i na taj način značajno doprinose uspjehu poduzeća. Kada zaposlenici vjeruju da njihov vođa zaista brine o njima i da zastupa njihove najbolje interese, skloniji su uložiti dodatni napor i angažman u svoj rad. Kvalitetan odnos automatski rezultira i kvalitetnom komunikacijom, koja podrazumijeva redovite i otvorene razgovore o potrebama, očekivanjima i problemima, čime se učinkovito rješavaju potencijalni konflikti i izazovi. Ta komunikacija pomaže vođama da bolje razumiju potrebe zaposlenika, dok zaposlenicima omogućuje da se osjećaju slušano i cijenjeno. Konačno, vođe koje prepoznaju potencijal zaposlenika i pružaju prilike za rast i napredovanje snažno potiču dugoročno angažiranje.

Mjerenje radne angažiranosti je ključno da bi se razumjela razina angažiranosti zaposlenika u poduzeću. Postoje različiti instrumenti i upitnici koji se koriste za procjenu radne angažiranosti. Kao najrašireniji upitnik za procjenu radne angažiranosti koristi se upitnik UWES - Utrecht Work Engagement Scale. To je jedan od najčešće korištenih i najpriznatijih upitnika za mjerenje radne angažiranosti zaposlenika, kojeg su razvili Schaufeli et al. 2002. godine. UWES je samoprocjenjivajući upitnik, odnosno zaposlenici sami ocjenjuju svoju razinu angažiranosti na radnom mjestu. Originalni upitnik sastoji se od 17 izjava koje procjenjuju tri dimenzije angažiranosti, a to su energija, predanost i udubljenost. Zaposlenici procjenjuju pitanja radne angažiranosti na ljestvici od 0 do 6, pri čemu 0 označava „nikada“, dok 6 označava „uvijek“. Primjeri pitanja upitnika po dimenzijama uključuju pitanja poput: „Na svom radnom mjestu, osjećam se pun/a energije“ (označava dimenziju energičnosti), „Rad koji obavljam smatram punim značaja i svrhe“ (označava predanost) i „Vrijeme brzo prolazi dok radim“ (označava udubljenost). UWES je pouzdan instrument za mjerenje radne angažiranosti te je često korišten u mnogim istraživanjima i poduzećima diljem svijeta.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – METODOLOGIJA I REZULTATI

U ovom poglavlju prikazuje se empirijsko istraživanje koje istražuje povezanost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika. Za provedbu istraživanja korišten je anketni upitnik proveden među zaposlenicima jednog farmaceutskog poduzeća u Hrvatskoj. Korišteni anketni upitnik sadržavao je 29 pitanja koja su bila podijeljena u tri dijela. Pitanja prvog dijela obuhvaćala su socio-demografske aspekte kao što su spol, dob, stupanj završene stručne spreme (SSS, VŠS, VSS, MR, DR), radni staž u trenutnom poduzeću i ukupan radni staž (manje od 1 godine, 1-5, 6-10, 11-20, više od 20 godina) te hijerarhijsku poziciju. U drugom dijelu anketnog upitnika ispitana je kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika uz pomoć LMX-7 upitnika. Prilagođeni upitnik sadržavao se od 6 pitanja koje su ispitanici ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“ i 5 označava „U potpunosti se slažem“. Ova skala procjenjuje različite aspekte odnosa između vođe i zaposlenika kako bi se dobila bolja slika o kvaliteti njihove međusobne interakcije. U trećem dijelu anketnog upitnika ispitana se radna angažiranost zaposlenika uz pomoć mjernog instrumenta UWES. UWES mjerni instrument identificira tri osnovne dimenzije radne angažiranosti, a to su energija (VI), posvećenost (DE) i apsorpcija (AB). Izvorni upitnik sadrži 17 tvrdnji ili opisa stanja koja zaposlenici mogu doživljavati dok obavljaju svoj posao. Ispitanici su zamoljeni da procijene svoje osjećaje na radnom mjestu, koristeći Likertovu ljestvicu, od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“, a 5 označava „U potpunosti se slažem“.

Konačni uzorak činilo je 50 ispitanika farmaceutskog poduzeća. Ispitanici upitnika pretežito su bile žene koje su činile 68%, a preostali dio bili su muškarci. Prema dobi, najviše je ispitanika pripadalo dobnoj skupini od 25 do 34 godine, a najmanje skupini od 45 do 54 godine. Zaposlenici koji su ispitani pretežito imaju završen magisterij te između jedne do pet godina radnog staža. S obzirom na hijerarhijsku poziciju zaposlenika poduzeća, više od 80% su zaposlenici, a preostalo udio su voditelji, menadžeri i supervizori.

Sljedeća skupina pitanja sastojala se od 6 pitanja koja su se odnosila na kvalitetu odnosa između vođe i zaposlenika. Ispitanici su pitanja ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“ i 5 označava „U potpunosti se slažem“. Rezultati su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog

Rezultati prikazani u postotku i broju ispitanika (ukupno 50 ispitanika)					
Tvrdnje	1=Uopće se ne slažem	2=Ne slažem se	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Slažem se	5=U potpunosti se slažem
Razumijete u kakvom ste odnosu sa svojim vođom i znate koliko je Vaš vođa zadovoljan Vašim radom.	-	4% (2)	8% (4)	44% (22)	44% (22)
Vođa razumije Vaše poslovne probleme i potrebe.	8% (4)	12% (6)	24% (12)	40% (20)	16% (8)
Vođa prepoznaje Vaš potencijal.	4% (2)	6% (3)	20% (10)	42% (21)	28% (14)
Unatoč formalno ugrađenom autoritetu, vođa je spreman pomoći riješiti Vaše poslovne probleme.	4% (2)	10% (5)	22% (11)	38% (19)	26% (13)
Imate dovoljno povjerenja u svog vođu te biste branili i opravdavali njegove odluke ukoliko on nije prisutan da to učini.	4% (2)	14% (7)	20% (10)	38% (19)	24% (12)
Kojom biste ocjenom ocijenili svoj radni odnos s Vođom.	4% (2)	-	28% (14)	34% (17)	34% (17)

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

Provedenim anketnim upitnikom za recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog može se zaključiti kako većina zaposlenika ima kvalitetan odnos s vođom budući da su tvrdnje većinom ocijenjene ocjenama 4 i 5, odnosno ispitanici se slažu ili u potpunosti slažu s navedenim pozitivnim tvrdnjama vezano uz njihove vođe. Najviše ispitanika, njih čak 88%, ukoliko se uključe ocjene 4 i 5, razumiju u kakvom su odnosu sa svojim vođom. Zanimljiv je rezultat i ocjena vođe, čak 68% zaposlenika ocijenilo je svoje vođe ocjenama 4 i 5 što ukazuje na prisutnost kvalitetnih vođa u farmaceutskoj industriji.

Dimenzije upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog skupina pitanja sastojala se od 17 tvrdnji koja su se odnosila na radnu angažiranost zaposlenika. Ispitanici su tvrdnje ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“, a 5 označava „U potpunosti se slažem“. Rezultati su prikazani u Tablici 2.

Tablica 2. Radna angažiranost zaposlenika

Rezultati prikazani u postotku i broju ispitanika (ukupno 50 ispitanika)					
Tvrdnje	1=Uopće se ne slažem	2=Ne slažem se	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Slažem se	5=U potpunosti se slažem
Na svom radnom mjestu, osjećam se pun/a energije.	12% (6)	8% (4)	34% (17)	32% (16)	14% (7)
Rad koji obavljam smatram punim značaja i svrhe.	14% (7)	14% (7)	20% (10)	34% (17)	18% (9)
Vrijeme brzo prolazi kada radim.	10% (5)	6% (3)	18% (9)	38% (19)	28% (14)
Na svom poslu osjećam se snažno i puno energije.	10% (5)	12% (6)	36% (18)	26% (13)	16% (8)
Osjećam entuzijazam prema svom poslu.	10% (5)	12% (6)	32% (16)	30% (15)	16% (8)
Kada radim, zaboravljam na sve drugo oko sebe.	8% (4)	30% (15)	28% (14)	20% (10)	14% (7)
Moj posao me nadahnjuje.	10% (5)	32% (16)	24% (12)	32% (16)	2% (1)
Kada se probudim ujutro, osjećam želju za odlaskom na posao.	18% (9)	30% (15)	26% (13)	24% (12)	2% (1)
Osjećam se sretno kada intenzivno radim.	10% (5)	18% (9)	24% (12)	32% (16)	16% (8)

Ponosan/na sam na posao koji obavljam.	8% (4)	8% (4)	24% (12)	26% (13)	34% (17)
Potpuno sam posvećen/a svojem radu.	4% (2)	10% (5)	24% (12)	40% (20)	22% (11)
Mogu raditi vrlo dugo bez prekida.	2% (1)	16% (8)	32% (16)	32% (16)	18% (9)
Moj posao za mene je izazovan.	10% (5)	18% (9)	32% (16)	26% (13)	14% (7)
Lako se zanesem kada radim.	2% (1)	14% (7)	26% (13)	32% (16)	26% (13)
Mentalno sam vrlo otporan/otporna na svojem poslu.	-	24% (12)	28% (14)	32% (16)	16% (8)
Teško se odvojim od svog posla.	20% (10)	42% (21)	24% (12)	8% (4)	6% (3)
Na svom radnom mjestu uvijek ustrajem, čak i kada stvari ne idu dobro.	2% (1)	10% (5)	24% (12)	38% (19)	26% (13)

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

Prema anketnom upitnikom za radnu angažiranost zaposlenika tvrdnje koje su imale najveću prosječnu ocjenu su: „Na svom radnom mjestu uvijek ustrajem, čak i kada stvari ne idu dobro“, „Ponosan/na sam na posao koji obavljam“ i „Vrijeme brzo prolazi kada radim“. Navedene tvrdnje predstavljaju najveću radnu angažiranost zaposlenika u farmaceutskoj industriji.

Tablica 3 prikazuje korelacijsku analizu povezanosti dviju varijabli prema dimenzijama. Prikazuje se korelacija između dimenzija upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog i dimenzija upitnika radne angažiranosti. Povjerenje i poštovanje su dimenzije upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog, a energičnost, predanost i udubljenost su dimenzije upitnika radne angažiranosti.

Tablica 3. Recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog

	Povjerenje	Poštovanje	Energičnost	Predanost	Udubljenost
Povjerenje	1	0,81	0,42	0,42	0,37
Poštovanje	0,81	1	0,44	0,41	0,35
Energičnost	0,42	0,44	1	0,85	0,76
Predanost	0,42	0,41	0,85	1	0,68
Udubljenost	0,37	0,35	0,76	0,68	1

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

4.1. Objašnjenje rezultata korelacije između dimenzije povjerenja (1) s dimenzijama radne angažiranosti (3, 4, 5)

Može se zaključiti kako postoji značajna korelacija odnosno srednja povezanost između dimenzija povjerenja i energičnosti, 0,42. To znači da zaposlenici koji imaju više povjerenja u svoje vođe također iskazuju veću razinu energičnosti. Nadalje, značajna korelacija postoji i to srednje jakosti, 0,42, između povjerenja i predanosti koja ukazuje na vezu između ovih dimenzija. To upućuje na to da zaposlenici koji osjećaju više povjerenja prema svojim vođama imaju izraženu sklonost predanosti poslu i poduzeću. Značajna korelacija odnosno srednja povezanost, 0,37, pokazana je i između povjerenja i udubljenosti. To znači da će zaposlenici pokazivati veću udubljenost u posao, biti više radno angažirani i osjećati zadovoljstvo prilikom obavljanja posla ukoliko imaju više povjerenja u svojeg vođu.

4.2. Objašnjenje rezultata korelacije između dimenzije Poštovanja (2) s Dimenzijama Radne Angažiranosti (3, 4, 5)

Može se zaključiti kako postoji značajna korelacija odnosno srednja povezanost, 0,44, između poštovanja i energičnosti. To znači da se energičnost zaposlenika povećava ukoliko vođe iskazuju poštovanje prema zaposlenicima. Također, značajna korelacija srednje jakosti 0,41, postoji i između poštovanja i predanosti. To upućuje na to da ako se zaposlenici osjećaju poštovano bit će predaniji poslu i poduzeću. Korelacija između poštovanja i udubljenosti također je značajna srednje

povezanosti, 0,35. To znači da će zaposlenici pokazivati veću udubljenost u posao, biti više radno angažirani i osjećati zadovoljstvo prilikom obavljanja posla ukoliko se osjećaju poštovano.

Zaključno, korelacije dimenzija povjerenja i poštovanja s dimenzijama radne angažiranosti su značajne, odnosno postoji srednja povezanost između njih. Zaposlenici koji imaju više povjerenja i poštovanja u svoje vođe iskazuju veću razinu energičnosti, predaniji su poslu i poduzeću, radno su angažiraniji i osjećaju se zadovoljnije prilikom obavljanja posla.

Valja naglasiti i ključna ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje je veličina uzorka jer je istraživanje provedeno na jednom farmaceutskom poduzeću, što može dovesti do ograničene reprezentativnosti rezultata. Iduće ograničenje je da kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika može značajno varirati između različitih industrija, sektora, organizacijskih odjela, organizacijskih kultura, pa se rezultati ne mogu generalizirati i za druga poduzeća u drugim industrijama. Iduće ograničenje odnosi se na najveću zamjerku istraživanjima provedenim anketnim upitnikom, a to je socijalna poželjnost odgovora prilikom ispunjavanja ankete, odnosno zaposlenici mogu biti skloni davanju socijalno poželjnih odgovora kako bi stvorili što bolji dojam o sebi ili o svojim vođama.

5. ZAKLJUČAK

Kvalitetan odnos između vođe i zaposlenika dokazano snažno utječe na motivaciju, produktivnost i opću radnu angažiranost zaposlenika. Kada u dijadi vođa-zaposlenik postoji kvalitetan i pozitivan odnos ispunjen povjerenjem, poštovanjem, podrškom, otvorenom komunikacijom i pravednošću, zaposlenici iskazuju višu razinu radne angažiranosti i osjećaju snažniju povezanost sa svojim radnim mjestom. Vođe koje posjeduju visoku emocionalnu inteligenciju, razumiju potrebe svojih suradnika, osnažuju ih, daju konstruktivne povratne informacije i pružaju podršku, sposobni su izgraditi pozitivno radno okruženje koje potiče zaposlenike da daju svoj apsolutni maksimum.

Na temelju provedenog empirijskog istraživanja, može se zaključiti da postoji značajna povezanost između kvalitete odnosa vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika u farmaceutskoj industriji. To znači da što je taj međusobni odnos kvalitetniji, to je veća radna angažiranost zaposlenika, čime oni postaju motiviraniji i produktivniji. Ipak, važno je napomenuti da na učinkovitu radnu angažiranost zaposlenika utječe i kombinacija drugih čimbenika, kao što su kompenzacije i sustavi nagrađivanja, radno okruženje, timski rad i suradnja, mogućnosti obuke i razvoja karijera, organizacijske politike te opća dobrobit na radnom mjestu.

Zaključno, kvaliteta odnosa vođa-zaposlenik ima snažan utjecaj na organizacijsku učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenika te njihovu sposobnost prilagodbe na promjene i izazove u radnom okruženju. Održavanje pozitivnog odnosa s vođom stvara zdravu radnu kulturu koja kontinuirano potiče uspjeh i rast cijele organizacije. Stoga, poduzeća trebaju prepoznati važnost ulaganja u razvoj vođa koji su sposobni izgraditi kvalitetne i pozitivne odnose sa svojim zaposlenicima. Na taj će se način poboljšati radna angažiranost i produktivnost zaposlenika, što izravno doprinosi ukupnom uspjehu poduzeća.

LITERATURA

- Agarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. & Mittal, A. (2020) Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Front. Psychol*, 11, 423. DOI:10.3389/fpsyg.2020.00423
- Alwamhbi Alnuaimi, Y. M. (2022) Impacts of Workplace Factors on Employee Engagement in the Public Sector, *European Journal of Marketing and Economics*, 5(1), 57-70. DOI: 10.26417/969ouv25
- Anitha, J. (2014) Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. DOI:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Bedi, A., Alpasan, C., Green, S. E. (2016) A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. DOI:10.1007/s10551-015-2625-1
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. i van den Heuvel, M. (2015.), Leader-member exchange, work engagement, and job performance, *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. DOI:10.1108/JMP-03-2013-0088
- Castellani et. al. (2018) R&D and productivity in the US and the EU: Sectoral specificities and differences in the crisis, *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 279-291. DOI:10.1016/j.techfore.2018.10.001
- Daraboš Longin, M. (2018) Uspjeh poduzeća u hiperkonkurenciji: Je li agresivno konkurentsko ponašanje dovoljno?, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16 (1); 43-58. DOI: 10.22598/zefzg.2018.1.43
- Daraboš Longin, M. (2023) Strategic behavior of companies for prosperity in dynamic environments: an empirical study, *41st IBIMA proceedings*, June 2023, Granada Spain. DOI:10.5171/2023.4136523
- Daraboš Longin, M., Hruška, D., Sedinić, V. (2021) Relationship between Personality and Learning Goal Orientation Preceding the First Employment, *Sustainability* 2021, 13(6), 3003, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13063003>
- Dienesch, R. M. i Liden, R. C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. DOI:10.2307/258314
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016) Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17, 455-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kapil, K. i Rastogi, R. (2020) The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour, *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 191-214. DOI:10.1108/JIBR-08-2018-0202

14. Kocak, D. (2022) Leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model, *Ekonomski vjesnik*, 35(2), 301-313. DOI:10.51680/ev.35.2.6
15. Liden, R. C. i Maslyn, J. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72. DOI:10.1177/014920639802400105
16. Prieto Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M. i Muniz, J. (2022) Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait?, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. DOI:10.5093/jwop2022a7
17. Rath, T. & Harter, J. K. (2010) *Wellbeing: The Five Essential Elements*, New York: Gallup Press. DOI:10.1007/s11482-010-9127-1
18. Robert, V. i Vandenberghe, C. (2020) Locus of Control and Leader-Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis, *Front. Psychol*, 11(537917), 1-14. DOI:10.3389/fpsyg.2020.537917
19. Rožman, M. i Štrukelj, T. (2021) Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 34(1), 775-806. DOI:10.1080/1331677X.2020.1804967
20. Saks, A. M. i Rotman, J. L. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. DOI:10.1108/02683940610690169
21. Schaufeli, et. al. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. DOI:10.1023/A:1015630930326
22. Shmailan, A. (2016). The Relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study. *Business Management and Economics*, 4, 1-8. DOI:10.56225/finbe.v1i3.120
23. Schneider, B., Ehrhart, M.G. i Macey, W. H. (2013) Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. DOI:10.1146/annurev-psych-113011-143809
24. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. i Peterson, S. J. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126. DOI:10.1177/0149206307308913
25. Wang et.al. (2010) Acculturative Stress Among Cuban American College Students: Exploring the Mediating Pathways Between Acculturation and Psychosocial Functioning, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2862 – 2887. DOI:10.1111/j.1559-1816.2010.00684.x

HOW IMPORTANT IS A MANAGER? THE ROLE OF LMX IN ENCOURAGING WORK ENGAGEMENT

ABSTRACT

The relationship between a leader and his subordinates is one of the most fundamental and influential dynamics in any organizational environment. Leader-subordinate exchange (LMX) theory assumes that leaders develop unique, individual relationships with each member of their team, and the quality of these individual exchanges is a key determinant of organizational outcomes. The quality of LMX relationships is a key determinant of both individual and organizational outcomes, highlighting the importance of nurturing strong, high-quality exchanges by leaders to foster positive workplace dynamics and achieve strategic goals. This paper examines and explores the relationship between the quality of leader-employee relationships and employee work engagement. Additionally, the importance of measuring work engagement is explained, key factors that influence work engagement are analyzed, and the role of the quality of the relationship between the leader and the employee in encouraging work engagement is explored. The empirical part of the paper explores the role of the quality of the relationship between the leader and the employee in encouraging work engagement in the pharmaceutical industry in the Republic of Croatia. Data were collected through a questionnaire to investigate the direction and intensity of the relationship between the dimensions of reciprocity in the relationship between superior and subordinate and the dimensions of work engagement. The results show that there is a positive relationship between the quality of the relationship between the leader and the employee and the employee's work engagement in Croatian pharmaceutical industry.

KEY WORDS: employee work engagement, LMX theory, relationship quality