

Struktura preferencija stilova rukovođenja kod zaposlenika u sektoru informacijskih tehnologija

Balen, Teo

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:061072>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Teo Balen

**STRUKTURA PREFERENCIJA STILOVA
RUKOVOĐENJA KOD ZAPOSLENIKA U
SEKTORU INFORMACIJSKIH
TEHNOLOGIJA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Teo Balen

**STRUKTURA PREFERENCIJA STILOVA
RUKOVOĐENJA KOD ZAPOSLENIKA U
SEKTORU INFORMACIJSKIH
TEHNOLOGIJA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Dario Vučenović

Sumentor: Lea Andreis, mag. psych.

Zagreb, 2023.

Struktura preferencija stilova rukovođenja kod zaposlenika u sektoru informacijskih tehnologija

Sažetak

Industrija informacijske tehnologij u stalnom je rastu i predstavlja svojevrsno specifično područje na tržištu rada. Kompanije pronalaze i implementiraju razne strategije za privlačenje i zadržavanje zaposlenika poput *employer brandinga* i pozitivnih HR praksi jer je potražnja velika, a relativno je mali broj kvalificiranih stručnjaka. Jedan od ključnih faktora za zadržavanje zaposlenika su i rukovoditelji stoga je cilj istraživanja bio istražiti preferencije stilova rukovođenja kod zaposlenika u IT sektoru u Hrvatskoj. U istraživanju je ukupno sudjelovalo 70 razvojnih inženjera, od čega je 48 bilo muškog i 22 ženskog spola. Dob sudionika kreće se u rasponu od 21 do 53 godine, uz medijan dobi od 27,5 godina. Za potrebe istraživanja konstruirana je lista od 40 čestica rukovoditeljskih ponašanja vezanih za transformacijski, transakcijski i *laissez-faire* stil rukovođenja. Preferencije razvojnih inženjera mjerene su samoprocjenom na skali od 5 stupnjeva, pri čemu su sudionici procjenjivali koliko im je osobno važno pojedino rukovoditeljsko ponašanje. Provedene eksploratorne faktorske analize ukazuju kako se *laissez-faire* stil rukovođenja jasno odvaja i ortogonalan je, dok se transakcijski i transformacijski stil rukovođenja djelomično preklapaju. U trofaktorskoj strukturi transformacijski stil je u većoj mjeri samostalan, a transakcijski pokazuje značajno preklapanje s transformacijskim česticama. Dvofaktorska struktura (*laissez-faire* i transformacijsko-transakcijski faktor) preferencija pokazala se kao smislenije faktorsko rješenje, bez značajnijeg gubitka objašnjene varijance i sa zadovoljavajućim pouzdanostima. Zaključno možemo reći kako su razvojnim inženjerima važna i transformacijska i transakcijska ponašanja rukovoditelja, a *laissez-faire* stil rukovodstva se procjenjuje manje poželjinim. Također, uočeno je kako mlađi razvojni inženjeri manje preferiraju *laissez-faire* stil rukovodstva od razvojnih inženjera srednje dobi i najstarijih razvojnih inženjera, kao i zaposlenici u većim kompanijama. Rezultati upućuju na to da rukovoditelj prilikom odabira rukovoditeljskog stila kojeg će prakticirati mora paziti na karakteristike i potrebe zaposlenika i kompanije kako bi njegov pristup bio što učinkovitiji.

Ključne riječi: *stilovi rukovođenja, transformacijsko rukovođenje, transakcijsko rukovođenje, laissez-faire, razvojni inženjeri.*

Structure of leadership style preferences of information technology employees.

Abstract

The information technology industry is constantly growing and represents a specific area of work. Companies are finding and implementing various strategies for attracting and retaining employees, such as employer branding and positive HR practices, due to the high demand and a relatively small number of qualified professionals. One of the key factors for retaining employees is managers so the goal of this paper was to examine the leadership style preferences of IT employees in Croatia. The research was conducted on 70 developers, 48 males, and 22 females. The participants were between 21 and 53 years old with an age median of 27,5 years. For this paper, a list of 40 items was created regarding managers' behaviors connected to transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. Developers' preferences were measured by the self-assessment 5-point scale and participants were assessing the importance of particular managerial behaviors. Conducted exploratory factor analyses indicate that the laissez-faire style is orthogonal while transactional and transformational leadership styles partially overlap. In the three-factor structure transformational style is mostly independent but the transactional style is showing significant overlapping with the transformational style. Two-factor structure of preferences (laissez-faire and transformational/transactional factor) proved to be a more meaningful factorial solution without significant loss of explained variance and with satisfactory reliability. Finally, we can conclude that developers find both transformational and transactional leader behaviors important, while the laissez-faire approach is considered to be less preferred. Furthermore, it was shown that juniors prefer a laissez-faire leadership style less than medium and senior developers, as well as employees of larger companies. The results suggest that when choosing a leadership style to practice, a manager must consider the characteristics and needs of employees and the company to make their approach more effective.

Keywords: *leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire, developers.*

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. Poteškoće zadržavanja zaposlenika u sektoru informacijske tehnologije	1
1.1.1. Marka poslodavca (engl. Employer branding)	2
1.1.2. Razlozi napuštanja organizacije	3
1.2. Rukovođenje	6
1.2.1. Važnost i uloge rukovoditelja	6
1.2.2. Stilovi rukovođenja	9
1.2.3. Bitne karakteristike rukovoditelja	10
1.2.4. Preferencije karakteristika rukovoditelja	12
1.3. Specifičnosti posla i potrebe zaposlenika u IT industriji	13
1.3.1. Specifičnosti upravljanja i zadržavanja ljudskih potencijala u IT tvrtkama	14
2. Cilj i problemi	15
3. Metoda	16
3.1. Sudionici	16
3.2. Instrumenti	16
3.3. Postupak	19
4. Rezultati	20
4.1. Faktorska struktura upitnika preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja (3 faktora)	20
4.2. Faktorska struktura preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja (2 faktora)	25
4.3. Deskriptivna analiza	29
5. Rasprava	39
5.1. Struktura preferencija zaposlenika IT sektora o bitnim karakteristikama rukovoditelja	39
5.2. Preferencije razvojnih inženjera vezane uz karakteristike rukovoditelja	41
5.3. Ograničenja provedenog istraživanja, implikacije i preporuke za daljnja istraživanja	45
6. Zaključak	46
7. Literatura	47

Prilozi	58
<i>Prilog 1</i>	58

1. UVOD

Učestale promjene radnog mjesta zaposlenika zadnjih godina tvrtkama zadaju sve veće probleme. Taj je trend prisutan u svim industrijama, a zaposlenici mijenjaju posao zbog zdravstvenih razloga, obiteljskih situacija, odabira nove karijere i slično (Kulik i Perry, 2023). Odanost zaposlenika dugo se gradi te se zaposlenike treba konstantno pratiti kako se ta odanost ne bi izgubila jer je cijena gubitka zaposlenika za tvrtku iznimno velika (Živković, 2020). Kako bi pronašla nove zaposlenike, tvrtka mora objaviti oglas, provesti selekciju, obaviti potrebnu obuku što donosi velike troškove. Također, odlaskom zaposlenika gubi se znanje koje oni nose sa sobom te informacije o tvrtki, klijentima, projektima i znanjima koje zaposlenici prenose konkurenciji (Haider i sur., 2015). Problem fluktuacije zaposlenika izrazito je prisutan u industriji informacijske tehnologije (IT) jer je potražnja velika, a zadržavanje predanih i produktivnih zaposlenika je ključan faktor u borbi za konkurentsku prednost (Radant i sur., 2016).

U Hrvatskoj je zadržavanje zaposlenika veliki izazov jer IT sektor zaostaje u odnosu na stranu konkurenciju (Hrvatska gospodarska komora, 2022). Oko 50% menadžera smatra postojeću IT infrastrukturu i poslovne aplikacije neadekvatnima za obavljanje poslovnih potreba tvrtke, a direktori informatičkih kompanija daju prilično niske ocjene prilikom procjene informatičke pismenosti, ulaganja tvrtke u obrazovanje IT stručnjaka i ulaganja u informatičko obrazovanje zaposlenih što dovodi do odlaska najboljih radnika iz firme u potrazi za boljim prilikama (Bukvić, 2017). Veliku ulogu u borbi protiv odlaska zaposlenika imaju menadžeri. Oni osiguravaju da se zadatci ispunjavaju efektivno i efikasno, ali moraju brinuti i o potrebama zaposlenika, njihovom razvoju i napretku (Wijesiri i sur., 2019). Ukoliko menadžer uspije razviti povjerenje i poštovanje među svojim zaposlenicima veća je vjerojatnost da će se oni zadržati u kompaniji (Robbins i Judge, 2009). Kako navode Parmač Kovačić i suradnici (2023), unatoč važnosti rukovođenja za organizaciju u cijelosti, oko polovice menadžera neuspješno je u svome poslu, a upravo su navedene interpersonalne kompetencije, kompetencije vođenja i strateške kompetencije ključne za razlikovanje uspješnih od neuspješnih menadžera.

1.1. Poteškoće zadržavanja zaposlenika u IT sektoru

Upotreba tehnologije postala je dio svakodnevice bez kojeg ne možemo zamisliti normalno funkcioniranje. Tayeh i suradnici (2015) navode kako se sve više istražuje povezanost

ulaganja u IT sektor i produktivnosti kompanija. Kako dolazi do sve većeg razvoja i napretka informacijske tehnologije, tako se mijenja način rada i života ljudi te ustroja organizacija. Fleksibilnost i prilagodba promjenama postaje ključ opstanka u novonastalom tehnološkom svijetu, kako za pojedince, tako i za kompanije (Zakaria, 2019). Konkurencija je velika, a zaposlenici su najvrjednija imovina kompanije u borbi za razvoj i održavanje konkurentne prednosti (James i Mathew, 2012). Iz tog razloga kompanije koriste razne strategije za privlačenje i zadržavanje zaposlenika poput *employer brandinga* i pozitivnih HR praksi.

1.1.1. Marka poslodavca (engl. Employer branding)

Zadnjih godina tvrtke se sve više natječu za zaposlenike te se formira takozvani „rat za talente. Jedan od glavnih čimbenika u toj borbi je dobro razvijena marka poslodavca kojom organizacije nastoje privući i zadržati zaposlenike (Wilden, Gudergan i Lings, 2010).

Marka poslodavca definirana je kao strategija kojom se organizacija nastoji razlikovati od konkurenata naglašavanjem jedinstvenih karakteristika ponuda i radne okoline tvrtke. Organizacije nastoje stvoriti pozitivnu sliku o sebi kako bi privukli i zadržali zaposlenike. Najprije organizacija mora otkriti vrijednosti koje će uklopiti u marku poslodavca uzimajući u obzir kulturu, trenutne zaposlenike, rukovoditelje te proizvode i usluge koje nudi (Lievens i sur., 2016). Te će vrijednosti zatim predstaviti trenutnim zaposlenicima, a i potencijalnim zaposlenicima prilikom oglašavanja (Dabirian i sur., 2019). Behrends i suradnici (2020) navode kako zaposlenici uspoređuju svoje potrebe i vrijednosti s onima koje organizacija predstavlja te ukoliko se ne ispune očekivanja zaposlenika, povećat će se i fluktuacija.

Organizacije razvijaju dvije vrste marke poslodavca: unutarnju i vanjsku. Unutarnju marku poslodavca čine predstavljanje zaposlenicima, isticanje njene važnosti i povezivanje marke poslodavca s poslom kojeg zaposlenici odrađuju. Cilj unutarnje marke poslodavca je identifikacija zaposlenika s vrijednostima i misijom organizacije (Wilska, 2014).

Vanjska marka poslodavca služi za identifikaciju, privlačenje i zadržavanje potencijalnih zaposlenika na način da organizacije predstavljanju sebe u najboljem svjetlu (Wilska, 2014). Zebec (2022) je analizom važnosti, razlika i zastupljenosti marke poslodavca kod stranih i hrvatskih IT kompanija utvrdila kako je marka poslodavca sastavni dio strategija upravljanja ljudskim potencijalima. Također, od vrijednosti koje su uključene u vanjsku marku poslodavca kojom se nastoji privući kvalitetan radni kadar, stanoviti dio uključuje vrijednosti koje su pod ingerencijom rukovoditelja (npr. osobni rast i razvoj zaposlenika, organizacijska klima i kultura, timski rad i sl.), što ukazuje na važnost rukovoditeljskog stila i ponašanja i za

(potencijalne) zaposlenike i za samu organizaciju (Zebec, 2022). Navedeno potvrđuju i Dabirian i suradnici (2019) u istraživanju marke poslodavca u kojemu su analizirali iskaze trenutnih i bivših zaposlenika najvećih IT kompanija poput Facebooka i Googlea o faktorima koji kompaniju čini poželjnim poslodavcem. Rezultati su pokazali da rukovoditelji koji motiviraju, inspiriraju i poštuju zaposlenike predstavljaju jednu od vrijednosti kompanije koju IT stručnjaci uzimaju u obzir prilikom odabira poslodavca, a također se pokazalo da je nezadovoljstvo menadžmentom jedan od glavnih razloga napuštanja kompanije.

1.1.2. Razlozi napuštanja organizacije

Odlazak zaposlenika veliki je i učestali problem u IT sektoru koji tvrtkama uzrokuje direktne i indirektno troškove (Hassan, 2014). Coombs (2009) navodi kako je odlazak zaposlenika u IT sektoru varirao od 20% u 1980-im godinama, 30% u 1990-im te između 5-14% u 2000-im godinama. Autor također navodi da se taj postotak zadnjih godina dodatno povećava što dovodi do problema i odgoda u izvršavanju projekata, izgaranja na poslu, nižeg morala i predanosti zaposlenika. Zaposlenicima je vrlo lako pronaći novi posao zbog velike potražnje, a odlazak kompetentnih stručnjaka tvrtkama uzrokuje dodatne troškove selekcije i obuke novih zaposlenika. Uz direktne materijalne troškove tvrtke se susreću i s indirektnim troškovima kao što su ometanje i narušavanje organizacijskih procesa, niža kvaliteta rada novih zaposlenika te slabljenje reputacije tvrtke čiji zaposlenici odlaze (Hassan, 2014).

Brojni su razlozi zbog kojih zaposlenici odlaze iz organizacija. James i Mathew (2012) navode da su stres povezan sa poslom, nedostatak odanosti organizaciji i nezadovoljstvo poslom neki od razloga zbog kojih se zaposlenici odlučuju na odlazak. Osobno nezadovoljstvo zaposlenika organizacijom je jedan od glavnih razloga odlaska, a može nastati zbog nedostatka kompenzacija, percipirane sigurnosti posla, razine autonomnosti, odnosa sa kolegama i nadređenima i slično (James i Mathew, 2012). Hassan (2014) navodi 7 odrednica koje utječu na odlazak ili ostanak zaposlenika u kompanijama. Autor najprije spominje privrženost organizaciji koju definira kao afektivnu povezanost zaposlenika i kompanije na način da zaposlenik prihvaća vrijednosti koje organizacija promovira. Što je veća privrženost, to su veće šanse da će zaposlenik ostati odan organizaciji (Hassan, 2014). Također, snažna organizacijska privrženost oblikuje organizacijsku kulturu na način da zaposlenici razvijaju osjećaj pripadanja i postojanja snažnog vodstva što dovodi do zadovoljnih, produktivnih i odanih zaposlenika (Hussain i Asif, 2012). Hassan (2014) zatim navodi kako život i posao pojedinaca postaju sve stresniji te je stres povezan sa poslom jedan od značajnijih razloga zbog kojih se pojedinci odlučuju na napuštanje organizacije. Neadekvatni timovi i kratki rokovi IT profesionalcima

uzrokuju povećanu razinu stresa što kod onih pojedinaca koji se sa tim stresom ne mogu nositi utječe na odluku o napuštanju organizacije (Rajib i Mahua, 2010).

Sljedeća su odrednica napuštanja organizacije karakteristike posla. To se odnosi na prirodu posla i zadataka, na koji način se ti zadatci izvršavaju te kako ih zaposlenici percipiraju (Krishnan i sur., 2010). Hassan (2014) dodaje da su uz prirodu posla i zadataka bitni i uvjeti rada te odnosi sa kolegama i nadređenima. Poslovi u IT sektoru razlikuju se od tradicionalnih poslova u organizacijama jer zahtijevaju konstantnu prilagodbu i učenje, prisutan je vremenski pritisak i budžetno ograničeni projekti što utječe na stavove, ponašanja i učinak zaposlenika (Hassan, 2014). Karakteristike posla koje pogoduju zadržavanju IT profesionalaca uključuju izazovnost te autonomiju u izvedbi jer inspiriraju zaposlenike čime se povećava zadovoljstvo poslom i smanjuje odlazak ljudi iz kompanija (McKnight i sur., 2009).

Teorija upravljanja naglašava da mogućnost napredovanja i razvoja zaposlenika poboljšava njihov radni učinak (Kim, 2012). Kako je u IT sektoru mogućnost zapošljavanja velika, kompanije, kako bi zadržale svoje stručnjake, moraju osigurati mogućnost napredovanja, nagrada i dodatnih edukacija (Hassan, 2014). Percipirane mogućnosti razvoja karijere izvan organizacije i manjak prilika unutar kompanije povećavaju zaposlenikove namjere da napusti organizaciju (Stahl i sur., 2009). Weng i suradnici (2010) navode da na razvoj karijere utječu četiri faktora: napredak karijernih ciljeva (koliko je posao relevantan i pruža prilike zaposleniku da ostvari svoje karijerne ciljeve), profesionalni razvoj (koliko trenutni posao omogućava zaposleniku stjecanje novih vještina i znanja), percipirana brzina napredovanja i percipirana brzina, količina i vjerojatnost povećanja kompenzacija.

Sljedeća odrednica koju Hassan (2014) navodi je zadovoljstvo plaćom. Ono je od velikog značaja za zaposlenike kojima plaća osigurava ekonomske potrebe, a poslodavcima je bitno da uložena novčana sredstva u zaposlenike osiguravaju dobit za organizaciju. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan plaćom, manja je vjerojatnost da će tražiti novi posao i otići iz kompanije (Baakile, 2011).

Osim materijalnih sredstava poput plaće, zaposlenicima je vrlo bitan faktor pri odlučivanju otići ili ostati u organizaciji kakva im je kvaliteta radnog života (Hassan, 2014). Kroz ovu odrednicu zaposlenici zadovoljavaju različite socijalne potrebe, dobivaju poštovanje, mogućnost upotrebe stečenih vještina i slično (Cheung i Tang, 2009). S druge strane, ukoliko je kvaliteta radnog života niska zaposlenici postaju frustrirani, nezahjevni ili besmisleni zadaci

im izazivaju dosadu ili osjećaju ljutnju bilo na nadređene ili na kolege što povećava vjerojatnost njihovog odlaska iz organizacije (Hassan, 2014).

Zadnja odrednica koja utječe na zaposlenikovu odluku o ostanku ili napuštanju organizacije je zadovoljstvo poslom (Hassan, 2014). Zaposlenici koji nisu zadovoljni svojim poslom razvijaju negativne stavove prema poslu i organizaciji te počinju razmišljati o odlasku (Han i Jekel, 2011). S druge strane, postoje istraživanja koja navode da zadovoljstvo poslom nije dobar indikator odlaska jer zadovoljni zaposlenici u IT sektoru i dalje odlaze iz organizacije dok neki zaposlenici koji su nezadovoljni odlučuju ostati (Chang i sur., 2011, prema Hassan, 2014). Christina i suradnici, (2012) zaključuju da je zaposlenikova odluka o napuštanju organizacije određena stupnjem nezadovoljstva u trenutnoj kompaniji i postojanja alternativnih opcija zapošljavanja.

Hrvatske IT kompanije imaju još većih problema u zadržavanju zaposlenika od svojih stranih konkurenata. Hrvatska ekonomija je krajem dvadesetog stoljeća usporena zbog rata, prisutan je manjak poticaja kompanijama, a slab ekonomski rast i precijenjena kuna su samo neki od razloga zašto hrvatske IT kompanije gube utrku sa stranim konkurentima što otežava zadržavanje zaposlenika koji bolje prilike vide izvan zemlje (Mesarić i sur., 2014).

Plaća je jedan od bitnijih faktora u odluci zaposlenika o ostanku u kompaniji, a prosječna plaća u hrvatskom IT sektoru je jedna od najnižih u Europskoj uniji. U Sloveniji su 2018. godine zabilježene plaće 27% više nego u Hrvatskoj, a u nekim zemljama poput Danske i Irske, koja je popularno odredište hrvatskih iseljenika, plaće su neusporedivo više (Burić, 2020). U 2022. godini otvoreno je 4000 novih radnih mjesta u hrvatskoj IT industriji, što je povećanje od 25% u odnosu na 2021. godinu, a ukupni prihodi na razini sektora su rasli 26% tako da se stanje poboljšava, no i dalje je loše u usporedbi s ostalim europskim zemljama. Iako je neto plaća u IT sektoru tijekom 2022. godine rasla otprilike 10% i procjene su da je u prvom kvartalu 2023. godine neto plaća narasla za 12%, to je i dalje oko četiri puta niže od europskog prosjeka, a i prihodi po zaposleniku su također za oko četiri puta niži od europskog i globalnog prosjeka (Barančić, 2023).

Vidljivo je da hrvatske kompanije nailaze na velike poteškoće u borbi sa inozemnim konkurentima iz razvijenijih država koje svojim zaposlenicima mogu osigurati bolje plaće, beneficije i radne uvjete. Mnogo hrvatskih zaposlenika odlazi u inozemstvo pa se postavlja pitanje kako hrvatske kompanije mogu održati korak sa konkurentima iz stranih zemalja. Budući da hrvatske IT kompanije ne mogu priuštiti svojim zaposlenicima dvostruko ili

trostruko veće plaće kako bi konkurirali nekim od zemalja, moraju se okrenuti drugim strategijama zadržavanja zaposlenika, a jedan od ključnih faktora u toj borbi su rukovoditelji.

1.2. Rukovođenje

Ljudski potencijali su najbitniji faktor u borbi za konkurentsku prednost pogotovo u trenutnoj ekonomiji znanja u kojoj ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita (Mathis i sur., 2016). Svi su ostali resursi pasivni te bez ljudske primjene nemaju vrijednost (Bontis i Fitz-enz, 2002). Odavno se zna da su ljudski resursi ujedno i jedini kapital organizacije koji može učiti, rasti i pridonositi (Fitz-enz, 1995). Stoga je osnovni zadatak suvremenih organizacija privući i zadržati najbolje ljude, a u zadržavanju zaposlenika jednu od ključnih uloga imaju rukovoditelji (Mathis i sur., 2016).

Robbins i Judge (2009) definiraju rukovodstvo kao sposobnost utjecaja na grupu kako bi se ostvarila određena vizija ili ciljevi. Autori navode kako vođa može proizaći iz grupe, a može biti i formalno dodijeljen kako bi vodio grupu. Također, autori razdvajaju termine menadžmenta i rukovodstva te navode da menadžeri paze na održavanje kontinuiteta i reda u organizaciji tako da svojim podređenima prezentiraju formalne planove, oblikuju organizacijsku strukturu i nadziru napredak. Rukovoditelji su, s druge strane, nositelji promjena, oni oblikuju viziju budućnosti te komuniciraju tu viziju zaposlenicima kako bi ih inspirirali. Za optimalno funkcioniranje organizacije potrebni su snažni menadžeri koji će se brinuti o izvršavanju svakodnevnih aktivnosti koje održavaju organizaciju na životu i snažni vođe koji će svojom vizijom guraju organizaciju ka napretku te inspirirati zaposlenike kako bi se vizija mogla ostvariti (Robbins i Judge, 2009).

1.2.1. Važnost i uloge rukovoditelja

Kao što je ranije navedeno, posjedovanje jasne vizije jedna je od glavnih značajki rukovoditelja (Jensen i sur., 2019). Jedan od važnijih aspekata rukovođenja je vizija vodilja te je vizionarsko rukovođenje izvrsno oruđe za provođenje i upravljanje promjenama i ljudima u organizaciji (Guerci i sur., 2014). Kouzes i Posner (2007) definiraju viziju kao idealnu i jedinstvenu sliku budućnosti za zajedničko dobro. Vođa stvara sliku budućnosti organizacije koju želi postići te zatim definira kako tu zamišljenu sliku pretvoriti u realnost (Guerci i sur., 2014). Jasna vizija motivira i inspirira ljude, omogućuje im da donose odluke koje su u skladu sa vizijom te budi osjećaj zajedničke odgovornosti kako bi se postiglo ostvarenje te vizije (Kehoe i sur., 2013).

Vođe su nositelji promjene u organizaciji. Oni pripremaju organizaciju za promjene na način da zacrtavaju smjer u kojem smatraju da bi organizacija trebala ići, usklađuju ljude s promjenama i vizijom te ih motiviraju (Miškulin i sur., 2016). Proces uvođenja promjena uglavnom dovodi do otpora te bi vođa trebao moći omekšati taj otpor i uspješno uvesti promjene. Ljudi se najviše opiru promjenama kada su radikalne, no od velike je važnosti da snažni vođa umanju taj otpor kako bi organizacija mogla napredovati i ostati konkurentna (Abbas i Asghar, 2010). Cosby (2014) navodi kako radikalne promjene zahtijevaju od vođe da ljudima osvijesti zašto su one potrebne i na taj način dobije potrebnu potporu za prijelaz na novi način rada.

Heifetz i Laurie (1997) svrstavaju zadatke koje rukovoditelj treba izvršiti prilikom upravljanja promjenama u šest cjelina. Prvu cjelinu slikovito nazivaju „pogled s balkona” što znači da rukovoditelj najprije mora sagledati cjelovitu sliku stanja u organizaciji koja uključuje trenutne procese te što bi se moglo dogoditi u budućnosti. Na taj način rukovoditelj otkriva koji su potencijalni izazovi, utvrđuje granice i međusobne veze unutar i izvan organizacije u kojoj se promjene događaju te identificira koji je smisao promjena i što se njima želi postići. Drugu skupinu zadataka autori nazivaju „utvrđivanje izazova prilagodbe” gdje razlikuju tehničke promjene, koje ne zahtijevaju veliki trud kako bi se postigle, od prilagođenih promjena koje destabiliziraju cijelu organizaciju i njene zaposlenike. Zadatak rukovoditelja je identificirati koje izazove je moguće riješiti starim načinom rada, a koji izazovi zahtijevaju drugačije načine razmišljanja i ponašanja (Heifetz i Laurie, 1997). Sljedeća skupina zadataka se zove „reguliranje poremećaja” gdje rukovoditelj mora pružiti adekvatnu potporu zaposlenicima, koji su zbog radikalnih promjena izbačeni iz zone udobnosti, te im pomoći pri snalaženju u novim situacijama koje zahtijevaju nova ponašanja. Četvrtu skupinu Heifetz i Laurie (1997) nazivaju „održavanjem disciplinirane pozornosti” što podrazumijeva balansiranje između „pogleda s balkona”, usmjeravanja pažnje na prilagodbene izazove te osiguravanje redovitog poslovanja organizacije. Peta je skupina zadataka rukovoditelja promjenom nazvana „delegiranje posla zaposlenicima” i odnosi se na uključivanje svih zaposlenika u proces promjene, tj. da se svi oko promjene jednako potrude (Heifetz i Laurie, 1997). Zadnju skupinu zadataka autori nazivaju „zaštita liderskih inicijativa niže rangiranih zaposlenika” gdje je uloga rukovoditelja da omogućuje zaposlenicima iznositi sporna pitanja jer time mogu otvoriti ili prikazati važnu perspektivu koja može biti ključna u cjelokupnom procesu promjene u organizaciji.

Lin i McDonough III (2011) u svom istraživanju navode koje su uloge rukovoditelja u kreiranju organizacijske kulture koja prihvaća promjene. Autori dijele organizacijske potrebe

na one koje buduće aktivnosti i zadatke grade na zacrtanim pravilima i radnim aktivnostima koje su u prošlosti donosile povoljne rezultate te potrebe istraživanja novih mogućnosti i pristupa koji mogu značajno odstupati od prijašnjeg načina rada. Ove organizacijske potrebe od rukovoditelja zahtijevaju različite vještine, prilagodbu te sposobnost prepoznavanja kada je pravi trenutak za promjene, a kada se fokusirati na provjereni način rada (Lin i McDonough III, 2011). Rukovoditelji mogu kreirati organizacijsku kulturu koja podržava promjene tako da svojim primjerom i načinom rukovođenja pokažu zaposlenicima kako oni vrednuju prihvaćanje izazova, kreiranje ideja i međusobno povjerenje što se onda prenosi na sve razine organizacije (Cosby, 2014).

Ulrich (2016) navodi kako je inovativan pristup vrlo važna značajka rukovoditelja. Autori definiraju inovativni pristup vodstvu kao novi i jedinstveni način percepcije, razumijevanja i nošenja sa prilikama i problemima. Organizacije se suočavaju sa učestalim neočekivanim i neželjenim prilikama te bi snažno vodstvo trebalo moći predosjetiti te prilike i suprotstaviti im se (Ulrich, 2016). Autor također navode da bi rukovoditelji trebali promovirati inovativnu kulturu unutar organizacije na način da potiču zaposlenike na kreativno razmišljanje o problemima i zadacima te kreiranje novih ideja.

Iz prethodno navedenih uloga vidljivo je da su snažni rukovoditelji neizostavni faktor svake uspješne organizacije. Oni obavljaju brojne funkcije, usklađuju funkcioniranje organizacije na više razina, unose potrebne promjene kako bi organizacija očuvala konkurentnost te pružaju potporu zaposlenicima tijekom prilagodbe na novonastale promjene. U sljedećem poglavlju ćemo ukratko prikazati različite stilove rukovođenja koji se primjenjuju kako bi se ostvarili ranije navedeni zadaci rukovoditelja.

1.2.2. *Stilovi rukovođenja*

Rukovoditelji su vrlo bitan faktor u razvoju i napretku organizacije te zadržavanja zaposlenika stoga je bitno proučavati koji stilovi rukovođenja daju bolje rezultate i nailaze na manje otpora. House i Aditya (1997) definiraju stil rukovođenja kao način na koji rukovoditelj izražava određena ponašanja. On utječe na zaposlenikovu učinkovitost, predanost organizaciji i zadovoljstvo poslom te također gradi povjerenje i potiče organizacijsko građansko ponašanje (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014). Postoje razni stilovi rukovođenja, no u ovom ćemo se radu fokusirati na transformacijsko, transakcijsko i *laissez faire* vodstvo unutar modela cijelog raspona rukovođenja (Avolio i Bass, 1990) budući da je to najistraživaniji teorijski pristup rukovođenju, posebno transformacijsko rukovođenje (Jensen i sur., 2019). Također, Trojak i

suradnici (2021) navode kako su stilovi rukovodstva jedan od najistraživanijih konstrukata u području organizacijske psihologije i menadžmenta zbog značaja koji imaju za radnu uspješnost, motivaciju, subjektivnu dobrobit zaposlenika, stavove prema radu, čak i tržišnu uspješnost same organizacije.

Transformacijsko vodstvo fokusira se na razvoj sljedbenika i na njihove potrebe (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014). Rukovoditelji koji primjenjuju transformacijski stil očekuju od zaposlenika da im dobrobit organizacije bude ispred vlastitih ciljeva te vlastitim ponašanjem služe kao primjer ostalima. Osim što obraćaju pozornost na zaposlenike i njihov razvoj, oni im pomažu sagledati problem iz druge perspektive, uložiti dodatan napor kako bi se postigli grupni i organizacijski ciljevi te im pomažu kreirati nova rješenja (Robbins i Judge, 2009). Bass (1997) navodi kako je cilj transformacijskog vodstva uskladiti vrijednosti organizacije sa vrijednostima njenih zaposlenika i uskladiti ponašanja sa tim vrijednostima te osigurati da je ta usklađenost trajna.

Transakcijsko vodstvo, za razliku od transformacijskog, nije fokusirano na promjenu, već se oslanja na jasne upute, očekivanja, nagrade i kazne, a bitne su samo osnovne potrebe zaposlenika (Kesting i sur., 2015). Transakcijski rukovoditelj veliku pažnju pridaje evaluaciji zaposlenikovog učinka te ga na temelju toga nagrađuje ili opominje kako bi ga usmjerio za daljnji rad (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014). Robbins i Judge (2009) navode da rukovoditelji motiviraju zaposlenike nagradama za uspješno odrađen zadatak te na taj način zaposlenici znaju da će u budućnosti ponovno biti nagrađeni ukoliko se potrudu. Također, sankcioniranjem nezadovoljavajućeg učinka ili nepoželjnog ponašanja zaposlenika, rukovoditelji osiguravaju ispunjavanje organizacijskih ciljeva i motiviraju zaposlenike da takva ponašanja ne ponavljaju (Jensen i sur., 2019).

Laissez faire stil odnosi se na rukovoditelje koji su pasivni i ne daju upute svojim podređenima (Deluga, 2010). Takvi rukovoditelji ne donose odluke, već planiranje i odlučivanje prepuštaju zaposlenicima kojima je dana sloboda da rade po vlastitom nahođenju (Bass, 1981). Zareen i Razzaq (2014) navode da rukovoditelji koji prakticiraju ovaj stil ne nadziru radne procese, ne zanimaju se za produktivnost i ne provjeravaju jesu li zadaci izvršeni. Ovaj tip vodstva uvelike ovisi o okruženju u kojem se prakticira jer ukoliko su zaposlenici, kojima je dana velika sloboda u odlučivanju, manje iskusni radnici može nastati nesklad (Zareen i Razzaq 2014). S druge strane, ako zaposlenici imaju znanja i vještine za obavljanje posla, ako su motivirani i sposobni obavljati posao onda ovakav rukovoditeljski stil može

urođiti plodom jer nema potencijalnih otpora i sukoba s autoritetom (Chaudhry and Javed, 2012).

1.2.3. Bitne karakteristike rukovoditelja

Prije nego se zapitamo koje su karakteristike dobrih rukovoditelja, najprije treba razmotriti pitanje radi li se o urođenim karakteristikama ili se ljudi mogu naučiti kako postati dobri rukovoditelji.

Osobinski pristup vodstvu naglašava razliku vođa od ostalih pojedinaca na temelju osobnih karakteristika i crta ličnosti. Vođu se uglavnom opisuje kao karizmatičnog, hrabrog i entuzijastičnog pojedinca sa jasnom vizijom budućnosti (Robbins i Judge, 2009). Autori navode kako su prijašnja istraživanja nastojala uklopiti karakteristike vođa u velikih pet dimenzija ličnosti te su vođe uglavnom imali visoku razinu ekstraverzije, savjesnosti i otvorenosti ka iskustvu. Ipak, iako nam ovaj pristup daje uvid u neke osobine ličnosti koje vođe posjeduju, teško je na temelju njega razlučiti koje su to karakteristike i ponašanja koja dijele uspješne od neuspješnih rukovoditelja (Robbins i Judge, 2009).

Bihevioralni model, za razliku od osobinskog pristupa, sugerira da se pojedinci mogu obući kako bi postali dobri vođe. Postoje određena ponašanja koja odvajaju vođu od ostalih pojedinaca pa su ih istraživači kroz povijest pokušali identificirati (Robbins i Judge, 2009). Autori navode Michigan i Ohio studije kao glavne istraživačke pokušaje da se definiraju ponašanja vođa. Prema Ohio studiji postoje dvije grupe tih ponašanja. Prva je konsideracija koja se zasniva na uzajamnom povjerenju, pomaganju, uvažavanju i dvosmjernoj komunikaciji. Druga grupa je iniciranje strukture gdje vođa dodjeljuje točno određene radne zadatke te uspostavlja pravila i procedure kojih se zaposlenici moraju pridržavati (Robbins i Judge, 2009).

Michigan studija je nastala otprilike u isto vrijeme kada i Ohio te su istraživači također definirali dvije dimenzije vodstva. Vodstvo usmjereno na zadatke fokusira se na kvalitetno izvršavanje zadataka i postizanje zadanih ciljeva dok je vodstvo usmjereno na ljude fokusirano na potrebe zaposlenika, njihovo uključivanje u proces odlučivanja i intrinzična motivacija zaposlenih. Pretpostavka modela je da vođa može kombinirati oba stila vodstva ovisno o situaciji, no istraživači su došli do zaključka da zaposlenici uglavnom preferiraju vođe usmjerene na ljude koji kod grupa potiču veću produktivnost i zadovoljstvo poslom (Robbins i Judge, 2009).

Za kraj, Robbins i Judge (2009) navode kako su istraživači zaključili da se i crte ličnosti i ponašanje vođe moraju razmatrati u odnosu na kontekst u kojem se nalaze te su tako nastale kontingencijske teorije. Kontingencijske teorije vodstva ističu kako ne postoji specifični stil ili karakteristika vodstva primjenjiva na sve situacije (Yukl, 2008). Aspekti vodstva variraju što znači da jedan stil može biti učinkovit u jednoj situaciji, a loš u drugoj i obrnuto (Iqbal i sur., 2015). Postoji nekoliko pristupa unutar ove teorije, a najpoznatiji je Fiedlerov kontingencijski model (Robbins i Judge 2009).

Fiedlerov kontingencijski model dijeli vođe u dvije kategorije: vođe motivirani odnosima te vođe motivirani zadatkom i zatim povezuje vođu sa situacijom. Postoje tri dimenzije situacijskih faktora koji određuju efektivno vodstvo: odnosi vođa-sljedbenik (stupanj povjerenja, poštovanja i pouzdanosti kojeg sljedbenici imaju prema vođi), struktura sljedbenik-zadatak (koliko su poslovni zadaci strukturirani) te moć vođe i pozicije (koliko vođa ima utjecaja na zapošljavanje, otpuštanje, nagrade i kazne). Nakon što se vođe povežu sa situacijom, dolazi do procjenjivanja ovih dimenzija te usklađivanja vođa sa situacijama koje odgovaraju njihovom tipu vodstva (Robbins i Judge 2009). Tu se može uočiti sličnost i preklapanje s transformacijskim i transakcijskim stilovima rukovodstva, pri čemu su vođe usmjereni na odnose tipično transformacijski vođe, a vođe usmjereni na zadatke tipično transakcijski vođe.

Iz prethodno navedenih teorija i modela je vidljivo da su istraživači nastojali definirati koje su to bitne karakteristike dobrih vođa i rukovoditelja, rađaju li se oni ili se mogu obučiti te kako situacija određuje koji je najbolji tip vodstva za određenu organizaciju. Neke od glavnih karakteristika rukovoditelja koje se ponavljaju kroz teorije su usmjerenost na ljude i odnose, briga za zaposlenike, dvosmjerna komunikacija, vizija budućnosti i jasna komunikacija te vizije zaposlenicima, poštenje i etičnost. S obzirom da se IT sektor po mnogočemu razlikuje od ostalih industrija, u nastavku ćemo definirati neke specifičnosti posla i zaposlenika te kako se rukovoditelji u ovom sektoru moraju prilagoditi da bi bili uspješni.

1.2.4. Preferencije karakteristika rukovoditelja

Kada govorimo o karakteristikama rukovoditelja koje su zaposlenicima važne, govorimo o zaposlenikovim preferencijama. Istraživanja pokazuju da su zaposlenici produktivniji kada se njihove preferencije ispune (Jia i suradnici, 2021). Zimmerman i Bradley (2019) ovu pojavu objašnjavaju instrumentalnim i intrinzičnim benefitima. Instrumentalni benefiti se odnose na objektivne preferencije koje direktno utječu na ishod posla, a intrinzične su one preferencije koje su subjektivne i pružaju psihološko zadovoljstvo kada su ispunjene

(Zimmerman i Bradley, 2019). Kada su zaposlenici na radnom mjestu koje odgovara njihovim preferencijama, dolazi do povećanja samopouzdanja i smanjenja anksioznosti (Kramer i Block, 2014). Jia i suradnici (2021) zaključuju kako se firmama isplati ulagati u stvaranje organizacijske klime i radnog mjesta koje odgovara preferencijama zaposlenika jer poboljšava njihovu brzinu i kvalitetu rada što dovodi do veće produktivnosti same kompanije.

Istraživanja preferencija stilova rukovođenja iz perspektive zaposlenika nema mnogo i počela su se tek nedavno provoditi (Mews, 2019). Primjerice, jedno od ranijih istraživanja (Boatwright i Forrest, 2000) utvrdilo je da su dob i stupanj obrazovanja negativno povezani s preferencijama zaposlenika prema ponašanjima rukovoditelja usmjerenim na odnose. Isto istraživanje je također utvrdilo kako su dob, stupanj obrazovanja i radno iskustvo pozitivno povezani s preferencijama zaposlenika prema ponašanjima rukovoditelja usmjerenima na zadatak. Iz toga se može zaključiti kako stariji zaposlenici, oni koji su višeg stupnja obrazovanja te oni koji imaju više radnog iskustva preferiraju transakcijske rukovoditelje. S druge strane, Mews (2019) proveo je kauzalno-komparativno istraživanje u sustavu visokog obrazovanja u kojemu je utvrdio kako zaposlenici podjednako preferiraju transakcijski i transformacijski stil rukovođenja, dok se *laissez-faire* stil rukovođenja pokazao kao stil kojega zaposlenici najmanje preferiraju. Također, u literaturi se navode i razlike među kohortama, odnosno pripadnost pojedinoj generaciji kao važnoj sastavnici koja određuje preferencije zaposlenika u okviru radne uloge. Tako Valenti (2019) navodi kako su prioriteti generacije Y (ili popularnije zvana milenijalci) na radnome mjestu ravnoteža poslovnog i privatnog života, fleksibilno radno vrijeme, smislenost radnih zadataka i mogućnost za napredovanje. Što se tiče preferencija stilova rukovođenja, generacija Y preferira transformacijske vođe budući da žele sudjelovati u donošenju odluka koje ih se tiču te preferiraju otvorenu i čestu komunikaciju na radnome mjestu. Osim toga, preferiraju vođe usmjerene na odnose i one koji brinu o svojim zaposlenicima te vođe koji su mentori i motiviraju druge. Također, generaciji Y važna je i povratna informacija te dobivanje jasne upute potrebne za obavljanje radnih zadataka te priznanje rukovoditelja za dobro obavljen posao, što su sve karakteristike transakcijskih vođa (Valenti, 2019). Što se tiče generacije Z, Aguas (2019) je utvrdio kako zapravo nema značajnijih razlika između generacija Y i Z u pogledu stavova što čini dobrog i učinkovitog vođu, pri čemu obje generacije opisuju dobre vođe kao utjecajne, usmjerene na rezultat, da vođe pružajući vlastiti primjer, da su usmjereni na potrebe svoga tima te su transparentni i konzistentni u komunikaciji. McGaha (2018) je u svom istraživanju preferencija stilova rukovođenja kod generacije Z utvrdila da preferiraju vođe koje su iskreni, prijateljski nastrojeni

i spremni pomoći drugima, a kada se dogode greške preferiraju dobiti objašnjenje kako ih ispraviti i prevenirati. Također, generacija Z preferira dobiti priznanje za dobro obavljen posao, a od vođe očekuju da ima jasnu viziju cilja i da budu mentori. Generalno govoreći, generacija Z preferira transformacijske vođe, s time da su im i neka transakcijska ponašanja u vidu nagrađivanja važna (McGaha, 2018). Što se tiče zaposlenika IT sektora, procjene su da većinski pripadaju generaciji Y, a sve više i generaciji Z (Eurostat, 2023).

1.3. Specifičnosti posla i potrebe zaposlenika u IT industriji

IT industrija je specifično područje rada pa su potrebe i zahtjevi zaposlenika te zadaci rukovoditelja drugačiji nego u nekim drugim industrijama. Zaposlenicima su informacije i znanje koji su im potrebni za obavljanje poslovnih zadataka udaljeni samo jednim klikom miša, a ono što zaposlenika IT sektora razlikuje od konkurencije jest kako će to znanje primijeniti. IT industrija konstantno evoluira te su zaposlenici svjesni činjenice da njihova znanja i kompetencije koje posjeduju danas možda neće biti dovoljne za nekoliko godina te su pod stalnim pritiskom tehnološkog napretka koji ih tjera na praćenje trendova i kontinuirano profesionalno usavršavanje (Nanjamari, 2013). Takav pritisak često dovodi do sagorijevanja na radnom mjestu što negativno utječe na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji (Trinkenreich i sur., 2023).

U današnje vrijeme sve je češće pitanje ravnoteže privatnog i poslovnog života. To je posebno relevantno za IT sektor jer zaposlenici imaju prilagodljivo radno vrijeme i mogućnost rada od kuće što može dovesti do nedostatka slobodnog vremena s obzirom da poslodavci očekuju od svojih zaposlenika stalnu dostupnost (Hecklau i sur., 2016). Autori navode da iz tog razloga sve više mladih ljudi izvještava o želji za uspostavljanjem ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Mnogim IT stručnjacima plaća nije najbitniji faktor prilikom odluke o ostanku ili odlasku iz organizacije. Meares i Sargent (1999) navode da je zaposlenicima važnije izazovno radno mjesto, osjećaj odgovornosti, radna atmosfera, stabilnost posla i prilika za učenje i razvoj.

1.3.1. Specifičnosti upravljanja i zadržavanja ljudskih potencijala u IT tvrtkama

S razvojem IT sektora počinju se mijenjati uloge rukovoditelja. Kako tehnologija napreduje, rukovoditelji sve manje obavljaju administrativne poslove, a sve više vremena provode u strateškom planiranju, inoviranju, podršci zaposlenicima i sličnim aktivnostima. Rukovoditelji IT kompanija imaju pristup raznim statističkim podacima koji im omogućuju

lakšu evaluaciju produktivnosti i olakšavaju daljnje planiranje (Pathak i sur., 2017). Autori navode kako upravljanje ljudskim potencijalima u IT sektoru uključuje kreiranje organizacijske kulture koja potiče kreativno razmišljanje koje je često potrebno kako bi se riješili zadaci koji su pred zaposlenicima.

Rastgoo (2016) navodi da upravljanje ljudskim potencijalima pomaže u izgradnji intelektualnog kapitala organizacije. Rukovoditelji imaju indirektnu ulogu u podizanju produktivnosti organizacije stvaranjem organizacijske kulture u kojoj se prema zaposlenicima odnosi sa poštovanjem i pravednošću te na taj način povećavajući njihovu privrženost organizaciji te istovremeno smanjujući namjeru za napuštanjem organizacije (Meyer i Smith, 2000).

Pare i Tremblay (2007) navode nekoliko pozitivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima koji utječu na zadržavanje zaposlenika. Osnaživanje zaposlenika omogućuje nekoliko uloga i odgovornosti koje zaposlenik preuzima na sebe i na taj način osjeća kako je njegov doprinos organizaciji od velike važnosti (Pare i Tremblay, 2007). Uspješne IT organizacije osnažuju svoje zaposlenike kako bi mogli preuzeti veću odgovornost za svoje odluke te im na taj način daju autonomiju što dovodi do povjerenja, pozitivnih stavova prema poslu i povećane motivacije (Rastgoo, 2016). Sljedeća stavka uspješnih organizacija je omogućavanje zaposlenicima stjecanje iskustva procesom rotacije posla, treninga i mentoriranja. Također, rukovoditelji ljudskih potencijala prakticiraju dijeljenje informacija jer na taj način zaposlenici internaliziraju organizacijske ciljeve i povećavaju povjerenje (Pare i Tremblay, 2007). Autori zatim navode da je prepoznavanje uloženog truda jedan od osnovnih pokretača ljudskog ponašanja te da je glavni motivator IT stručnjaka njihov rukovoditelj koji prepoznaje i nagrađuje trud.

Rajbanshi (2020) navodi da je motivacija zaposlenika IT sektora jedan od glavnih faktora u povećanju produktivnosti i kompetitivnosti organizacije. Ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika imaju rukovoditelji i njihov stil rukovođenja koji mora biti prilagođen organizacijskoj kulturi (Rajbanshi 2020). Transformacijski stil rukovođenja se pokazao najboljim u većini organizacija IT sektora. Rajbanshi (2020) navodi da su zaposlenici najviše motivirani kada njihovi rukovoditelji primjenjuju transformacijski pristup. Murali i Aggarwal (2020) navode da razne dimenzije transformacijskog vodstva poput idealiziranog utjecaja, inspirirajuće motivacije, intelektualnog stimuliranja i individualizirane brige snažno utječu na angažiranost zaposlenika.

Prema trenutnim spoznajama, malo je istraživanja koja se bave karakteristikama rukovoditelja IT sektora, pogotovo u Hrvatskim kompanijama, a još je manje istraživanja koja u svojem fokusu imaju preferencije zaposlenika prema specifičnim stilovima rukovođenja. Stoga će se u ovom radu istražiti koje su to karakteristike rukovoditelja koje zaposlenici preferiraju, a koje u vrlo velikoj mjeri utječu na zadovoljstvo poslom, radnu uspješnost i motivaciju.

2. Cilj i problemi

Cilj ovog rada je ispitati preferencije zaposlenika u IT sektoru u Hrvatskoj o bitnim karakteristikama rukovoditelja koje zaposlenici preferiraju, a koje u vrlo velikoj mjeri utječu na zadovoljstvo poslom, radnu uspješnost i motivaciju.

U skladu s ciljem istraživanja, a s obzirom na dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje, postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

1. Utvrditi strukturu preferencija zaposlenika o bitnim karakteristikama rukovoditelja u IT sektoru u kontekstu stilova rukovođenja.

H1: Očekuje se trofaktorska struktura bitnih karaktera rukovoditelja, pri čemu se jasno razdvajaju preferencije o transformacijskom, transakcijskom i laissez-faire stilu rukovodstva

2. Utvrditi i usporediti važnost pojedinih stilova rukovođenja kod zaposlenika u IT sektoru

H2: Očekuje se da će zaposlenici u IT sektoru procjenjivati transformacijski i transakcijski stil rukovođenja važnijim od laissez-faire pristupa.

3. Metoda

3.1. Sudionici

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 73 razvojna inženjera (programera) pri čemu ih je troje isključeno iz daljnjih analiza zbog neozbiljnosti odgovaranja u sociodemografskom dijelu upitnika. Od ukupno 70 sudionika, 48 osoba bilo je muškog spola i 22 osobe ženskog spola.

Dob ispitanika se kreće od 21 do 53 godine, uz medijan dobi od 27,5 godina. Raspon dobi je 32 godine, a interkvartilno raspršenje je 6. Po pitanju radnog iskustva, odnosno senioriteta, većina sudionika su mlađi razvojni inženjeri (37,1%) i razvojni inženjeri srednje dobi (37,1%), 24,3% su najstariji razvojni inženjeri, a 1,4 % sudionika su odabrali opciju ostalo. Najčešći programski jezici kojima se sudionici koriste su: C#, C++, Javascript i Python. Najviše sudionika radi u IT kompaniji koja proizvodi vlastite proizvode (38,6%) i u IT agenciji (38,6%), IT odjelu kompanije kojoj ITC nije temeljna djelatnost (8,6%), *freelancera* je također 8,6%, a 5,7% sudionika je odabralo opciju ostalo. Većina sudionika radi u kompaniji do 250 zaposlenih (47,1%), 25,7% sudionika radi u kompaniji do 50 zaposlenih, 20% radi u kompaniji koja ima više od 250 zaposlenih, 5,7% sudionika su *freelanceri*, a 1,4% sudionika je odabralo opciju ostalo. 85,7% sudionika je navelo da ima neposredno nadređenu, a 14,3% nema.

3.2. Instrumenti

U provedenom istraživanju primijenjen je upitnik o općim i sociodemografskim podacima te za potrebe ovog istraživanja konstruirana lista čestica preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja iz spektra stilova rukovođenja.

Sociodemografski i opći podaci

Od sudionika su se tražili sociodemografski podaci o spolu, dobi, razini senioriteta, korištenom programskom jeziku, radnom mjestu, veličini kompanije u kojoj sudionik radi te ima li sudionik neposredno nadređenu osobu.

Upitnik preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja

Za potrebe istraživanja o preferencijama zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja sastavljena je lista od 40 čestica koje ispituju koliko su zaposlenicima važna pojedina ponašanja rukovoditelja iz spektra stilova rukovođenja koja uključuju transformacijsko, transakcijsko i *laissez faire* rukovođenje (Avolio i Bass, 1991). Pri konstrukciji čestica koristili su se elementi racionalne metode, oslonjene na model cijelog raspona rukovođenja i konzultiranjem eksperta u području upravljanja ljudskim potencijalima te elementi faktorsko-analitičke metode, generiranjem većeg broja čestica za pojedini stil rukovođenja. Transformacijsko rukovođenje operacionalizirano je kao stil rukovođenja koje uključuje idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju te individualiziranu brigu. Idealizirani utjecaj odnosi se na ponašanja i pristup rukovoditelja koja

potiču i inspiriraju podređene putem vizije o mogućim postignućima uslijed ulaganja dodatnog truda, a koji ohrabruju ostvarivanje punog potencijala i razvoj, kako podređenih, tako i cilja i same vizije. Primjer čestice za idealizirani utjecaj je “Suradnja s nadređenim u meni izaziva osjećaj ponosa”. Inspirativna motivacija označava pristup rukovoditelja u kojemu zajedno s podređenima rukovoditelj definira ciljeve te se uspostavlja obostrano razumijevanje o onome što je važno i ispravno, pri čemu rukovoditelj pruža smisao i vizije o tome kako ostvariti ono što je moguće. Primjer čestice za inspirativnu motivaciju je “Moj nadređeni ima optimističan pogled na budućnost”. Intelektualna simulacija uključuje ideje i vrijednosti podređenih, pri čemu rukovoditelji potiču preispitivanje postojećih načina rješavanja problema, potiču razmišljanje o problemima na novi način te potiču kreativnost i inovativnost u pristupu poslu kod svojih podređenih. Primjer čestice za intelektualnu stimulaciju je “Moj nadređeni potiče zaposlenike na traženje inovativnih načina rješavanja zadatka”. Individualizirana briga označava pristup rukovoditelja u kojemu jedinstveno pristupa svakom pojedincu, ovisno o razvojnim potrebama i problemima svakog člana svoga tima, a naglasak je na individualnom rastu i razvijanju punog potencijala na individualnoj razini. Primjer za čestice za individualiziranu brigu je “Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika”. Transakcijsko rukovođenje operacionalizirano je kao stil rukovođenja koji uključuje uvjetno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću iznimaka. Uvjetno nagrađivanje naziva se i konstruktivni stil jer uključuje davanje informacija podređenima što se od njih očekuje, kao davanje priznanja kada se ispune očekivanja ili ostvare ciljevi. Primjer čestice za uvjetno nagrađivanje je “Moj nadređeni jasno postavlja zadatke i odgovornosti svojim zaposlenicima”. Aktivno upravljanje pomoću iznimaka predstavlja korektivnu komponentu transakcijskog stila rukovođenja, pri čemu rukovoditelj jasno postavlja pravila i posljedice nepoštivanja istih. Primjer čestice za aktivno upravljanje pomoću iznimaka je “Moj je nadređeni vrlo aktivan u otklanjanju ili ispravljanju pogrešaka i neuspjeha”. *Laissez-faire* stil rukovođenja operacionaliziran je kao pasivan i izbjegavajući pristup u kojemu rukovoditelj ne postavlja pravila, izbjegava odgovore i postavljanje očekivanja te nije prisutan. Primjer čestice za *laissez-faire* pristup rukovođenju je “Moj nadređeni prepušta donošenje poslovnih odluka svojim zaposlenicima”.

Preferencije pojedinih ponašanja rukovoditelja, a time i stilova rukovođenja koje ih čine, operacionalizirane su stupnjem važnosti koju sudionici procjenjuju na skali 1-5 (*uopće mi nije važno do u potpunosti mi je važno*).

Od ukupno 40 čestica, na transformacijski stil rukovođenja odnosilo se 24 čestica, na transakcijski stil rukovođenja 9 čestica, te na *laissez-faire* stil rukovođenja 7 čestica. Razlog nesrazmjera u broju konstruiranih čestica je širina konstrukta pojedinih stilova rukovođenja, pri čemu transformacijski stil ima veću širinu konstrukta od preostala dva stila pa se na taj način pokušala izbjeći jednostruka operacionalizacija u kontekstu konstruktne valjanosti.

Iako je unutar modela cijelog raspona rukovođenja (Avolio i Bass, 1991) razvijen i upitnik (Višefaktorski upitnik rukovođenja - MLQ, Avolio i Bass, 1995), nekoliko je razloga zbog čega je odlučeno konstruirati nove čestice. Prije svega, najvećim dijelom su konstruirane čestice koje uključuju konkretna i opažljiva ponašanja. Međutim, uključene su čestice koje se odnose na davanje povratnih informacija, mentoriranje (engl. coaching) i sadržaja specifičnih za IT industriju (npr. Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao) ili su sastavni dio uvrještenih poslovnih procesa (npr. Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljeno i traže se poboljšanja). Sve čestice su formulirane iz perspektive zaposlenika, dok u MLQ upitniku postoji posebna forma za rukovoditelja i posebna forma za zaposlenika koji procjenjuje rukovoditelja. Osim navedenog, uputa za ispunjavanje je različita budući da su sudionici procjenjivali koliko im je osobno važno pojedino ponašanje rukovoditelja, za razliku od MLQ upitnika u kojemu se procjenjuje u kojoj mjeri se rukovoditelj ponaša na određeni način. Svakako je potrebno naglasiti kako niti jedna čestica nije preuzeta iz originalnog upitnika (MLQ) niti se radi o adaptaciji ili dopuni originalnog upitnika.

Nakon provedenih faktorskih analiza, dio čestica je isključen iz upitnika te se konačna verzija sastoji od 20 čestice, o čemu će biti više riječi u rezultatima. Sudionici su procjenjivali koliko im je osobno važno da se njihov neposredni rukovoditelj ponaša na određeni način na Likertovoj skali od 1 (*uopće mi nije važno*) do 5 (*u potpunosti mi je važno*). Ukupni rezultat na dobivenim faktorima računa se kao prosječni rezultat odgovora na svim pripadajućim česticama. Lista konstruiranih čestica nalazi se u prilogu 1.

3.3. Postupak

Za potrebe istraživanja sastavljena je lista čestica o preferencijama zaposlenika o važnosti pojedinih ponašanja rukovoditelja te je formiran *online* upitnik u obliku Google obrazaca koje je proslijeđeno sudionicima metodom „snježne grude“ putem društvenih mreža (Facebook, LinkedIn) te putem elektroničkih adresa. S obzirom na specifičnost ciljne populacije (razvojni inženjeri), poveznica na istraživanje dijeljena je u grupe na društvenim

mrežama koje okupljaju razvojne inženjere te u je slana u kompanije koje se bave IT djelatnošću. Podaci su se prikupljali od 7.2.2023. do 24.4. 2023. Sudionicima je u početnoj uputi objašnjeno da se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada te da će se podaci analizirati na grupnoj razini i koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Naglašeno je da se radi o anonimnom popunjavanju upitnika i da postoji mogućnost odustajanja u bilo kojem trenutku te su zamoljeni da što iskrenije odgovaraju na pitanja. Također je naveden kontakt na koji se mogu javiti u slučaju pitanja, komentara ili želje za zaprimanjem povratnih informacija o rezultatima istraživanja. Pristajanje na uvjete, potvrdu da razumiju pročitan tekst te želju za sudjelovanjem u istraživanju sudionici su potvrdili klikom na opciju „Dalje“ nakon čega su prikazana pitanja upitnika.

Sudionici su prvo unijeli tražene sociodemografske i opće podatke, a zatim su odgovarali na pitanja o tome koliko su im važna pojedina ponašanja rukovoditelja.

4. Rezultati

Prikupljeni podaci obrađeni su u IBM SPSS (23.0) programskom paketu. U prvom dijelu rezultata prikazan je pregled faktorske strukture preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja i pouzdanost dobivenih faktora. Nakon toga su predstavljeni deskriptivni pokazatelji varijabli u dvofaktorskoj strukturi.

4.1. Faktorska struktura upitnika preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja (3 faktora)

Provedena je eksploratorna faktorska analiza metodom zajedničkih faktora (engl. principal axis factoring) s ciljem ispitivanja faktorske strukture upitnika. Prikladnost korelacijske matrice za faktorizaciju provjerena je Kaiser-Meyer-Olkinovim indeksom adekvatnosti uzorkovanja koji iznosi 0,757 i Bartlettovim testom sfericiteta ($\chi^2 = 1266$, $df = 276$, $p < 0,01$) iz kojih vidimo da je matrica korelacija pogodna za analizu jer se značajno razlikuje od matrice identiteta. Osim prikladnosti korelacijske matrice za provođenje faktorske analize, veličina uzorka također je jedna od pretpostavki pri čemu se u literaturi navodi da bi omjer čestica i omjer sudionika trebao biti minimalno 1:4. Međutim, kako navode Goretzko i suradnici (2021), provedeni su mnogi pregledi literature i simulacijske studije u kojima je dokazano da omjer broja čestica i broja sudionika ne garantira zadovoljavajuća, stabilna i replikabilna faktorska rješenja te da su važniji kriteriji pri određivanju prikladnosti uzorka

opaženi komunaliteti manifestnih varijabli i dovoljan broj čestica koji reprezentira dobivene faktore. Navedeni autori zaključuju kako je i na uzorcima manjima od $N=100$ moguće provoditi eksploratornu faktorsku analizu i dobiti pouzdana faktorska rješenja ukoliko su komunaliteti zadovoljavajuće visoki i faktori su reprezentirani većim brojem čestica. Kyriazos (2018) navodi da 5 ili više čestica sa saturacijama većima od 0,5 po faktoru označava adekvatan broj čestica koje reprezentiraju faktor. Također navodi kako je važno da komunaliteti budu minimalno u rasponu 0,4 - 0,7. Važno je voditi računa da je korelacijska matrica osnova za provođenje faktorske analize, a korelacije su osjetljive na broj sudionika. Osim što korelacija postaje stabilna i precizno reprezentira populacijske vrijednosti na većim uzorcima, autori se slažu kako je upravo opaženi visoki komunalitet i veći broj čestica s visokim saturacijama garancija da se i na uzorcima manjima od $N=100$ mogu dobiti pouzdana faktorska rješenja (Kyriazos, 2018; Goretzko i sur., 2021).

Tablica 1.

Karakteristični korijeni faktora, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance ($N=70$) za preferencije zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja

Faktor	<i>KK</i>	<i>%V</i>	<i>K%V</i>
1	5.15	21.5	21.5
2	4.40	18.3	39.8
3	3.86	16.1	55.9

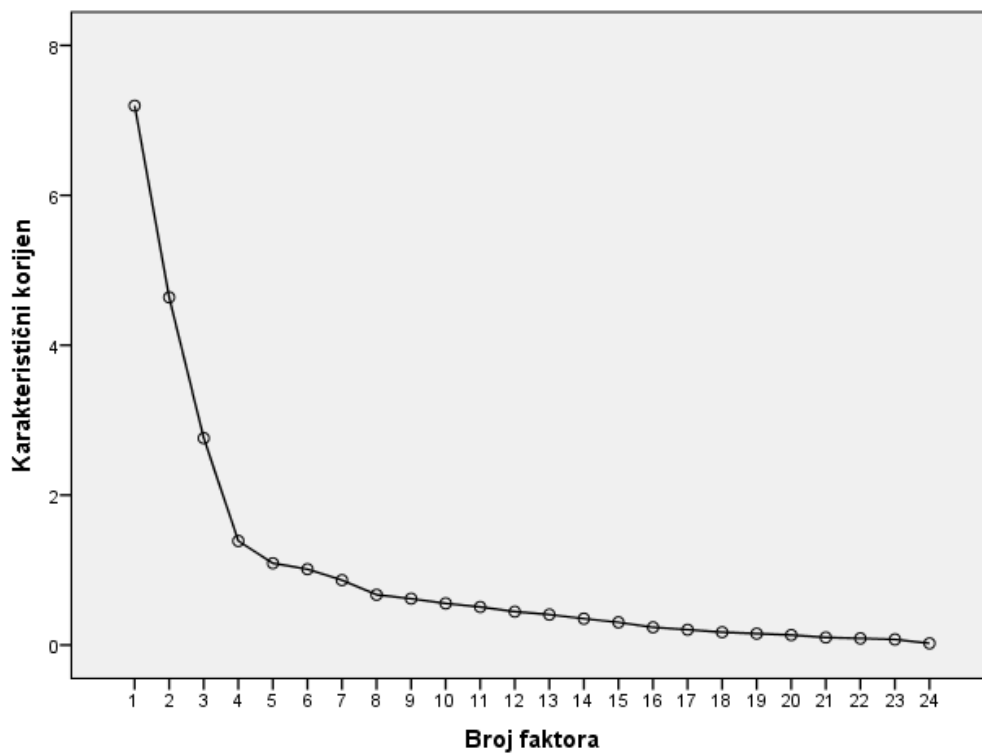
Napomena: *KK* – karakteristični korijen; *%V* – postotak objašnjene varijance; *K%V* – kumulativni postotak objašnjene varijance.

Tablica 1. prikazuje karakteristične korijene te postotak varijance koji objašnjavaju. Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju zadržavaju se oni karakteristični korijeni čija je vrijednost veća od 1 što bi u našem slučaju značilo da se zadržava više od pet faktora, a to nije teorijski smisljeno rješenje budući da su se čestice konstruirale na temelju 3 stila rukovođenja. *Scree plot* pokazuje da bi se trebala zadržati 4 faktora, no niti to faktorsko rješenje nije smisljeno

jer u oba slučaja faktori saturiraju čestice koje na primarnom faktoru imaju viša zasićenja. Iz tih su razloga fiksirana tri faktora koja imaju najveće karakteristične korijene i oni objašnjavaju 55,9% ukupne varijance.

Slika 1.

Prikaz odnosa faktora i njihovih karakterističnih korijena (Cattellov scree test)



Upitnik je originalno sadržavao 40 čestica, no konačna verzija trofaktorske strukture sastoji se od 24 čestice. Ostale čestice su isključene prema dva kriterija: pravilo nazvano „40-30-20“ o određivanju zadovoljavajućih čestica u faktorskoj analizi koje je formulirao Howard (2015). U opsežnom pregledu literature, zaključeno je da dobre varijable imaju zasićenja viša od 0,40 na svom primarnom faktoru, istovremeno su njihova zasićenja na alternativnim faktorima niža od 0,30, te postoji razlika od minimalno 0,20 između zasićenja na primarnom i alternativnom faktoru (Howard, 2015). Isključene su i one čestice čije su saturacije manje od 0,5 jer se pokazalo da na manjim uzorcima poput ovoga postoji najviše kolebanja upravo na saturacijama ispod 0,5 (Kyriazos, 2018). Stoga, pri odluci o zadržavanju faktora i čestica koje ulaze u njih vodilo se računa o nekoliko kriterija zadržavanja jer detaljne analize postojećih praksi i implikacija o odlukama korištenih kriterija upozoravaju da je to jedini ispravni pristup (Goretzko i sur., 2021).

Tablica 2.

Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica nakon Oblimin rotacije (N=70)

	1	2	3
Moj nadređeni prenosi na mene svoj žar i elan dok razgovara o poslovnim ciljevima,	0,770		
Suradnja s nadređenim u meni izaziva osjećaj ponosa,	0,751		
Moj nadređeni mi pruža potporu te me ohrabruje prilikom rješavanja teških zadataka,	0,745		
Kada daje povratnu informaciju o radu, moj nadređeni koristi osobni primjer,	0,734		
Moj nadređeni zrači samouvjerenošću,	0,694		
Moj nadređeni ima optimističan pogled na budućnost,	0,661		
<i>Primjećujem zadovoljstvo mog nadređenog kada ispunim očekivanja,</i>	0,648		
Moj je nadređeni sposoban prepoznati i razumjeti osjećaje svojih zaposlenika,	0,596		
<i>Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva,</i>	0,554		
Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika,	0,545		
Moj nadređeni ne tretira zaposlenike kao brojeve, već ima individualan pristup,	0,525		
Moj nadređeni ne daje povratne informacije,		0,950	
Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi,		0,916	
Moj nadređeni ne nadzire napredak posla,		0,882	
Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti,		0,860	
Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan,		0,856	

Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima,	0,541
<i>Moj nadređeni jasno postavlja zadatke I odgovornosti svojim zaposlenicima,</i>	0,837
Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom,	0,779
Moj nadređeni daje pravovremene, točne i relevantne informacije za obavljanje posla,	0,712
Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao	0,670
<i>Moj je nadređeni vrlo aktivan u otklanjanju ili ispravljanju pogrešaka i neuspjeha</i>	0,628
Moj nadređeni potiče zaposlenike na traženje inovativnih načina rješavanja zadatka,	0,573
Moj nadređeni traži sagledavanje problema iz više perspektiva.	0,554

Napomena: U tablici su prikazana opterećenja veća ili jednaka 0,50; ukoso su naznačene transakcijske čestice

U Tablici 2. mogu se vidjeti zasićenja čestica na pojedinim faktorima. Prvi izlučeni faktor većinski i dominantno predstavlja preferenciju transformacijskog stil rukovođenja i ima visoko zasićenje na 11 čestica. Potrebno je naglasiti kako se u ovom faktoru nalaze dvije čestice koje pripadaju subskali transakcijskog stila rukovođenja („Primjećujem zadovoljstvo mog nadređenog kada ispunim očekivanja” i „Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva). Vjerojatni razlog tome je način na koji je dana uputa, odnosno ispitanike se pitalo što im je osobno važno, a transformacijski i transakcijski stil rukovođenja imaju preklapanja u vrijednostima koje su ljudima poželjne. Drugi faktor jasno se odvaja te se odnosi na *laissez-faire* rukovoditeljski stil te visoko saturira 6 čestica dok treći faktor, koji bi se trebao odnositi na transakcijski stil, saturira 7 čestica. Ipak, ne možemo jasno vidjeti da se u trećem faktoru radi isključivo o preferencijama transakcijskog stila rukovođenja jer je on mješavina transformacijskih i transakcijskih čestica. Taj treći faktor bi se mogao sadržajno opisati kao jasnoća komunikacije, inovativnost i briga za zaposlenike.

Tablica 3.

Interkorelacijska matrica ekstrahiranih faktora (N=70)

		2	3
1	Faktor 1	-,00	,40**
2	Faktor 2		,02
3	Faktor 3		1

** $p < 0,01$

U Tablici 3. prikazane su interkorelacije između ekstrahiranih faktora. Iz rezultata je vidljivo da niti faktor koji dominantno reprezentira preferencije transformacijskog rukovođenja (prvi faktor; $r = -0,002$, $p > 0,05$) niti faktor koji reprezentira kombinaciju preferencija transakcijskog i transformacijskog vodstva (treći izlučeni faktor; $r = 0,02$, $p > 0,05$) nije statistički značajno povezan s *laissez-faire* stilom rukovođenja, no primjećuje se statistički značajna povezanost između njih, pri čemu je korelacija umjerena i pozitivna ($r = 0,402$, $p < 0,01$). Zbog toga je i odlučeno provesti kosokutnu rotaciju u trofaktorskom rješenju. Također, osim korelacije između dva spomenuta faktora, koja ukazuje na određeni stupanj preklapanja, uočeno miješanje transakcijskih i transformacijskih čestica u dva faktora glavni su razlog zbog čega se pristupilo ponovnoj analizi faktorske strukture, ovaj put s dva fiksirana faktora. U nastavku prikazujemo rezultate te analize.

4.2. Faktorska struktura preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja (2 faktora)

Ponovno je provedena eksploratorna faktorska analiza metodom zajedničkih faktora s ciljem ispitivanja faktorske strukture upitnika. Kako je već rečeno, Kaiser-Meyer-Olkinov indeks adekvatnosti uzorkovanja iznosi 0,760, a Bartlettov test sfericiteta pokazuje da je $\chi^2 = 1786$, $df = 528$, $p < 0,01$ te je vidljivo da je matrica korelacija pogodna za analizu jer se značajno razlikuje od matrice identiteta.

Tablica 4.

Karakteristični korijeni faktora, postotak objašnjene varijance i kumulativni postotak objašnjene varijance (N=70) za upitnik preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja

Faktor	<i>KK</i>	<i>%V</i>	<i>K%V</i>
1	6,59	30,16	30,16
2	4,62	21,84	51,99

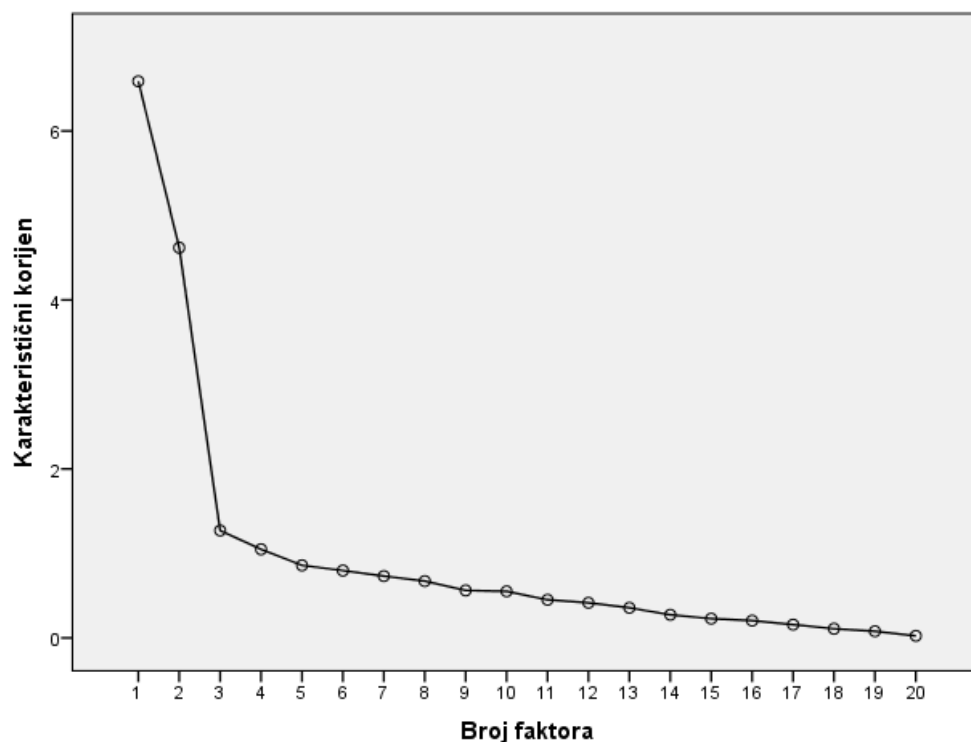
Napomena: *KK* – karakteristični korijen; *%V* – postotak objašnjene varijance; *K%V* – kumulativni postotak objašnjene varijance.

Tablica 4. prikazuje karakteristične korijene te postotak varijance koji objašnjavaju. Unaprijed je određeno da će se zadržati dva faktora koji ukupno objašnjavaju 51,99% varijance. Kao i u prethodnoj analizi, isključene su čestice sa saturacijama manjima od 0,5 te one koje ne zadovoljavaju pravilo “40-30-20”. Također, isključene su i čestice čiji komunaliteti nisu minimalno oko 0,40. *Scree plot* pokazuje da bi trebalo uključiti više faktora, preciznije 3, ali taj treći faktor nije smislen budući da saturira čestice koje su primarno saturirane prvim faktorom.

Konačna verzija upitnika u dvofaktorskoj strukturi sadrži 20 čestica, a ostale čestice su isključene prema ranije navedenim kriterijima. Popis svih čestica koje su primijenjene u istraživanju nalazi se prilogu 1 u kojem se nalaze i čestice koje nisu ušle u analizu.

Slika 2.

Prikaz odnosa faktora i njihovih karakterističnih korijena (Cattelov scree test)



Tablica 5.

Prikaz faktorskih zasićenja pojedinih čestica po pojedinom faktoru nakon Varimax rotacije (N=70)

	1	2
<i>Moj je nadređeni vrlo aktivan u otklanjanju ili ispravljanju pogrešaka i neuspjeha</i>	0,708	
Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao	0,703	
<i>Moj nadređeni jasno postavlja zadatke I odgovornosti svojim zaposlenicima</i>	0,678	
Moj je nadređeni spreman preuzeti rizik kako bi uveo teške, ali vrlo bitne promjene u radni proces	0,675	
Moj nadređeni se savjetuje sa zaposlenicima oko poslovnih odluka koje se tiču njih samih	0,660	

<i>Moj nadređeni naglašava pravila, politike I standarde koje očekuje od svojih zaposlenika</i>	0,654
Moj nadređeni potiče zaposlenike na traženje inovativnih načina rješavanja zadatka	0,643
Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom	0,633
Moj nadređeni smatra da su inovativnost I kreativnost pri rješavanju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla	0,610
Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika	0,609
Mom je nadređenom u interesu da zaposlenici imaju zajedničke ciljeve	0,602
Moj nadređeni traži sagledavanje problema iz više perspektiva	0,597
Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljeno i traže se poboljšanja	0,586
<i>Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva</i>	0,585
Moj nadređeni ne daje povratne informacije	0,943
Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi	0,900
Moj nadređeni ne nadzire napredak posla	0,859
Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti	0,842
Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan	0,817
Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima.	0,551

Napomena: *U tablici su prikazana opterećenja veća ili jednaka 0,50; ukoso su naznačene transakcijske čestice*

U Tablici 5. vidimo da prvi izlučeni faktor, koji predstavlja kombinaciju preferencija transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja, ima relativno visoka zasićenja na 14 čestica. Drugi faktor se odnosi na preferenciju *laissez-faire* rukovoditeljski stil te visoko zasićuje 6 čestica.

Rezultat interkorelacije ($r=0,069$, $p>0,05$) ukazuje na to da ne postoji statistički značajna povezanost između ova dva faktora zbog čega je i provedena ortogonalna rotacija.

4.3. Deskriptivna analiza

Tablica 6.

Deskriptivni podaci ekstrahiranih faktora ($N = 70$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>C</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sk</i>	<i>Kurt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>	<i>Sk_z</i>	α
Transformacijsko/Transakcijsko	4,24	0,65	4,35	1	5	-2,17	8,31	,13**	,84**	-7,56	0,91
<i>Laissez faire</i>	2,86	1,33	2,75	1	5	-0,21	-1,27	,12*	,92*	0,75	0,93

Napomena: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; Kurt. - Zaobljenost K-S=Kolmogorov-Smirnov test; S-W = Shapiro-Wilk test; Sk =Koefficient asimetrije; Sk_z=omjer koefficienta asimetrije i pripadajuće standardne pogreške raspodjele rezultata

U Tablici 6. vidimo kako su srednje vrijednosti na faktoru transformacijsko/transakcijsko rukovodstvo pomaknute prema višim vrijednostima dok je aritmetička sredina odgovora na subskali *laissez-faire* pristupa bliža srednjim vrijednostima što ukazuje na trend da sudionici imaju veće preferencije prema transformacijsko/transakcijskom stilu rukovođenja, odnosno da pristup i ponašanja rukovoditelja iz ta dva spektra stilova rukovođenja ocjenjuju važnijima. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog testa, kao i Shapiro Wilk testa pokazuju da distribucije obje varijable značajno odstupaju od normaliteta, a omjer koefficienta asimetrije i standardne pogreške pokazuje kako je raspodjela rezultata na subskali *laissez-faire* simetrična jer se omjeri nalaze unutar raspona +/-1,96. S druge strane, indeks asimetrije na transformacijsko/transakcijskom faktoru pokazuje značajno odstupanje od simetrije te se radi o negativno asimetričnoj distribuciji ili drugim riječima značajnom pomaku

prema višim rezultatima. Analiza pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije oba ekstrahirana faktora ukazuje da se radi visoko pouzdanim skalama budući da je Cronbachov α viši od 0,90.

Kako bismo dobili detaljniji uvid u važnost pojedinih rukovoditeljski ponašanja u nastavku će biti prezentirana analiza pojedinih čestica koje su ušle u dvofaktorsku strukturu preferencija.

Tablica 7.

Frekvencije odgovora po česticama transformacijsko/transakcijskog vodstva (N=70).

Čestica	1	2	3	4	5	M	SD
Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom	2(2,9%)	1(1,4%)	2(2,9%)	10(14,3%)	55(78,6%)	4,64	0,852
Moj nadređeni traži sagledavanje problema iz više perspektiva	2(2,9%)	2(2,9%)	7(10,0%)	16(22,9%)	43(61,4%)	4,37	0,981
Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao	2(2,9%)	0	9(12,9%)	26(37,1%)	33(47,1%)	4,26	0,896
Moj nadređeni potiče zaposlenike na traženje inovativnih načina rješavanja zadatka	3(4,3%)	1(1,4%)	8(11,4%)	25(35,7%)	33(47,1%)	4,2	1,001
Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika	1(1,4%)	1(1,4%)	8(11,4%)	18(25,7%)	42(60,0%)	4,41	0,86
Mom je nadređenom u interesu da zaposlenici imaju zajedničke ciljeve	1(1,4%)	2(2,9%)	15(21,4%)	17(24,3%)	35(50%)	4,19	0,967
Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljeno i traže se poboljšanja	2(2,9%)	4(5,7%)	12(17,1%)	23(32,9%)	29(41,4%)	4,04	1,042
Moj je nadređeni spreman preuzeti rizik kako bi uveo teške, ali vrlo bitne promjene u radni proces	2(2,9%)	2(2,9%)	15(21,4%)	21(30,0%)	30(42,9%)	4,07	1,012
Moj nadređeni se savjetuje sa zaposlenicima oko poslovnih odluka koje se tiču njih samih	2(2,9%)	0	5(7,1%)	22(31,4%)	41(58,6%)	4,43	0,861

Moj nadređeni smatra da su inovativnost i kreativnost pri rješavaju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla	4(5,7%)	2(2,9%)	16(22,9%)	26(37,1%)	22(31,4%)	3,86	1,081
<i>Moj nadređeni jasno postavlja zadatke i odgovornosti svojim zaposlenicima</i>	2(2,9%)	2(2,9%)	3(4,3%)	20(28,6%)	43(61,4%)	4,43	0,926
<i>Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva</i>	2(2,9%)	0	9(12,9%)	23(32,9%)	36(51,4%)	4,3	0,906
<i>Moj je nadređeni vrlo aktivan u otklanjanju ili ispravljanju pogrešaka i neuspjeha</i>	2(2,9%)	1(1,4%)	12(17,1%)	27(38,6%)	28(40,0%)	4,11	0,941
<i>Moj nadređeni naglašava pravila, politike i standarde koje očekuje od svojih zaposlenika</i>	1(1,4%)	5(7,1%)	11(15,7%)	23(32,9%)	30(42,9%)	4,09	1,004

Napomena: 1-uopće mi nije važno, 2-djelomično mi nije važno, 3-niti mi nije važno, niti mi je važno, 4-djelomično mi je važno, 5-u potpunosti mi je važno; ukoso su naznačene čestice koje pripadaju transakcijskom stilu rukovođenja

U Tablici 7. prikazane su frekvencije odgovora po česticama transformacijsko/transakcijskog vodstva. Vidljivo je da su aritmetičke sredine svih čestica veće od 4 osim odgovora na transformacijskoj čestici „Moj nadređeni smatra da su inovativnost i kreativnost pri rješavaju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla” kod koje je aritmetička sredina $M=3,86$. Također, može se primijetiti kako sudionici u vrlo malom postotku biraju opcije odgovora “uopće mi nije važno” i “djelomično mi nije važno”. Transformacijska čestica „Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom” ima najveću frekvenciju odgovora „u potpunosti mi je važno” (78,6%), a i na ostalim česticama se primjećuje trend da je opcija „u potpunosti mi je važno” češće birana od ostalih ponuđenih odgovora skale. To ukazuje da su općenito sudionicima transformacijska i transakcijska ponašanja rukovoditelja važna. Čestica koja u tom pogledu odstupa od ostalih je transformacijska čestica „Moj nadređeni smatra da su inovativnost i kreativnost pri rješavaju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla” jer su na njoj ispitanici učestalije birali opciju „djelomično mi je važno” od opcije „u potpunosti mi je važno” te su u 22,9% slučajeva odabrali „niti mi nije važno, niti mi je važno” što je najveći postotak u usporedbi s ostatkom čestica.

Od čestica koje se odnose na transformacijsko vodstvo ispitanici su najveću važnost dodjeljivali česticama: „Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom” i „Moj nadređeni traži sagledavanje problema iz više perspektiva”. Frekvencija odgovora „u potpunosti mi je važno” je na tim česticama bila preko 60%. Kao najbitnije transakcijske karakteristike rukovoditelja su se pokazale čestice: „Moj nadređeni jasno postavlja zadatke i odgovornosti svojim zaposlenicima” i „Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva” kod kojih je frekvencija odgovora „u potpunosti mi je važno” veća od 50%.

Tablica 8.

Frekvencije odgovora po česticama laissez faire vodstva (N=70).

Čestica	1	2	3	4	5	M	SD
Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima	18(25,7%)	11(15,7%)	20(28,6%)	8(11,4%)	13(18,6%)	2,81	1,427
Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan	16(22,9%)	15(21,4%)	17(24,3%)	10(14,3%)	12(17,1%)	2,81	1,397
Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi	23(32,9%)	11(15,7%)	10(14,3%)	8(11,4%)	18(25,7%)	2,81	1,618
Moj nadređeni ne nadzire napredak posla	20(28,6%)	13(18,6%)	10(14,3%)	11(15,7%)	16(22,9%)	2,86	1,554
Moj nadređeni ne daje povratne informacije	21(30%)	13(18,6%)	3(4,3%)	12(17,1%)	21(30%)	2,99	1,672
Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti	19(27,1%)	13(18,6%)	11(15,7%)	12(17,1%)	15(21,4%)	2,87	1,522

Napomena: 1-uopće mi nije važno, 2-djelomično mi nije važno, 3-niti mi nije važno, niti mi je važno, 4-djelomično mi je važno, 5-u potpunosti mi je važno

Tablica 8. prikazuje frekvencije odgovora na česticama *laissez faire* rukovodstva te se ovdje primjećuje nešto drugačija situacija. Uglavnom se odgovori polariziraju što znači da su krajnje vrijednosti (odgovori 1 i 5) zastupljenije. To pokazuje da ispitanici ili preferiraju rukovoditelja kojeg nikada nema i pušta zaposlenike da rade i snalaze se sami ili im u potpunosti nije važno ako se rukovoditelj ponaša na taj način te se stoga odlučuju za najnižu vrijednost skale. Prve dvije čestice (“Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima” i “Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan”) odstupaju od ostatka jer je kod njih nešto veća frekvencija odgovora „niti mi nije važno, niti mi je važno”, ali i frekvencije odgovora “u potpunosti mi je važno”. Učestaliji odabir nižih vrijednosti na česticama u Tablici 8 mogao bi biti povezan s radnim iskustvom, odnosno razinom senioriteta s obzirom da su najstariji razvojni inženjeri samostaljniji od mlađih razvojnih inženjera te očekuju od svog nadređenog da im omogući više slobode u odlučivanju i obavljanju posla. Kako bismo to provjerili, u Tablici 9 prikazane su frekvencije odgovora na česticama *laissez faire* vodstva s obzirom na razinu senioriteta.

Tablica 9.*Frekvencije odgovora po česticama ovisno o razini senioriteta za laissez faire vodstvo (N=69)*

Čestica	senioritet	1	2	3	4	5	M	SD
Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima	mlađi razvojni inženjeri	8(30,8%)	2(7,7%)	7(26,9%)	3(11,5%)	6(23,1%)	2,88	1,558
	razvojni inženjeri srednje dobi	3(11,5%)	7(26,9%)	9(34,6%)	3(11,5%)	4(15,4%)	2,92	1,23
	najstariji razvojni inženjeri	6(35,3%)	2(11,8%)	4(23,5%)	2(11,8%)	3(17,6%)	2,65	1,539
Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan	mlađi razvojni inženjeri	9(34,6%)	3(11,5%)	7(26,9%)	3(11,5%)	4(15,4%)	2,62	1,472
	razvojni inženjeri srednje dobi	2(7,7%)	9(34,6%)	7(26,9%)	4(15,4%)	4(15,4%)	2,96	1,216
	najstariji razvojni inženjeri	5(29,4%)	3(17,6%)	3(17,6%)	2(11,8%)	4(23,5%)	2,82	1,59

Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi	mlađi razvojni inženjeri	10(38,5%)	3(11,5%)	4(15,4%)	4(15,4%)	5(19,2%)	2,65	1,599
	razvojni inženjeri srednje dobi	8(30,8%)	5(19,2%)	3(11,5%)	2(7,7%)	8(30,8%)	2,88	1,681
	najstariji razvojni inženjeri	5(29,4%)	3(17,6%)	3(17,6%)	2(11,8%)	4(23,5%)	2,82	1,59
Moj nadređeni ne nadzire napredak posla	mlađi razvojni inženjeri	9(34,6%)	5(19,2%)	5(19,2%)	3(11,5%)	4(15,4%)	2,54	1,476
	razvojni inženjeri srednje dobi	7(26,9%)	6(23,1%)	2(7,7%)	6(23,1%)	5(19,2%)	2,85	1,541
	najstariji razvojni inženjeri	4(23,5%)	2(11,8%)	3(17,6%)	2(11,8%)	6(35,3%)	3,24	1,64
Moj nadređeni ne daje povratne informacije	mlađi razvojni inženjeri	10(38,5%)	3(11,5%)	1(3,8%)	6(23,1%)	6(23,1%)	2,81	1,698
	razvojni inženjeri srednje dobi	7(26,9%)	7(26,9%)	1(3,8%)	5(19,2%)	6(23,1%)	2,85	1,592

	najstariji razvojni inženjeri	4(23,5%)	3(17,6%)	1(5,9%)	1(5,9%)	8(47,1%)	3,35	1,766
Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti	mlađi razvojni inženjeri	9(34,6%)	4(15,4%)	4(15,4%)	4(15,4%)	5(19,2%)	2,69	1,569
	razvojni inženjeri srednje dobi	5(19,2%)	7(26,9%)	4(15,4%)	4(15,4%)	6(23,1%)	2,96	1,483
	najstariji razvojni inženjeri	5(29,4%)	2(11,8%)	3(17,6%)	4(23,5%)	3(17,6%)	2,88	1,536

Napomena: 1-uopće mi nije važno, 2-djelomično mi nije važno, 3-niti mi nije važno, niti mi je važno, 4-djelomično mi je važno, 5-u potpunosti mi je važno; u analizi su sudjelovali samo sudionici koji su jasno naznačili da su mlađi razvojni inženjeri, srednji razvojni inženjeri i najstariji razvojni inženjeri

Frekvencije u Tablici 9. pokazuju razlike u preferencijama među različitim razinama senioriteta. Mlađi razvojni inženjeri su uglavnom ovisniji o svome nadređenom te im *laissez-faire* stil rukovođenja u manjoj mjeri odgovara jer postoji trend učestalijeg odabira nižih vrijednosti. Važno im je da je nadređeni prisutan prilikom rasprave o spornim pitanjima, da aktivno rješava probleme i da nadzire napredak posla. Gotovo 50% najstarijih razvojnih inženjera ne želi da se njihov nadređeni miješa u rasprave o spornim pitanjima vezanim uz posao što je očekivano s obzirom da oni imaju dovoljno iskustva da sami rješavaju većinu problema. Odgovori na čestici „Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan” su polarizirani kod najstarijih razvojnih inženjera i razvojnih inženjera srednje dobi što ukazuje na to da je nekima iznimno bitna prisutnost njihovog nadređenog dok nekima to ne utječe na rad. Mlađim razvojnim inženjerima je s druge strane prilično bitna prisutnost nadređenog što je očekivano s obzirom da su još uvijek nesigurni i trebaju nekoga da ih nadzire. Zanimljiva je raspodjela frekvencija na čestici „Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti”. Očekivano je da se mlađi razvojni inženjeri ne slažu s ovom tvrdnjom s obzirom da oni trebaju preciznije upute kako bi znalo što treba napraviti da se problem riješi, no najstariji razvojni inženjeri se, za razliku od razvojnih inženjera srednje dobi, češće ne slažu s ovakvim ponašanjem rukovoditelja iako bi se moglo očekivati da su oni samostalni u rješavanju problema i ne trebaju im dodatne upute kako riješiti problem.

Budući da je razina senioriteta, koje možemo interpretirati u terminima trenutnog radnog iskustva, tek djelomično dala uvid u raspodjelu odgovora po pojedinim česticama *laissez faire* rukovodstva, pristupilo se analizi raspodjele odgovora i ovisno o veličini organizacije u kojoj sudionici rade.

Tablica 10.*Frekvencije odgovora po česticama ovisno o veličini kompanije za laissez faire vodstvo (N=65)*

Čestica	veličina organizacije	1	2	3	4	5
Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima	do 50 zaposlenih	4(22,2%)	2(11,1%)	5(27,8%)	4(22,2%)	3(16,7%)
	do 250 zaposlenih	9(27,3%)	5(15,2%)	11(33,3%)	2(6,1%)	6(18,2%)
	više od 250 zaposlenih	3(21,4%)	4(28,6%)	3(21,4%)	1(7,1%)	3(21,4%)
Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan	do 50 zaposlenih	5(27,8%)	6(33,3%)	2(11,1%)	2(11,1%)	3(16,7%)
	do 250 zaposlenih	10(30,3%)	4(12,1%)	11(33,3%)	3(9,1%)	5(15,2%)
	više od 250 zaposlenih	1(7,1%)	4(28,6%)	3(21,4%)	3(21,4%)	3(21,4%)
Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi	do 50 zaposlenih	5(27,8%)	3(16,7%)	3(16,7%)	3(16,7%)	4(22,2%)
	do 250 zaposlenih	13(39,4%)	4(12,1%)	5(15,2%)	2(6,1%)	9(27,3%)
	više od 250 zaposlenih	4(28,6%)	3(21,4%)	1(7,1%)	3(21,4%)	3(21,4%)

Moj nadređeni ne nadzire napredak posla	do 50 zaposlenih	6(33,3%)	3(16,7%)	2(11,1%)	2(11,1%)	5(27,8%)
	do 250 zaposlenih	9(27,3%)	6(18,2%)	6(18,2%)	5(15,2%)	7(21,2%)
	više od 250 zaposlenih	5(35,7%)	3(21,4%)	0	4(28,6%)	2(14,3%)
Moj nadređeni ne daje povratne informacije	do 50 zaposlenih	5(27,8%)	3(16,7%)	2(11,1%)	3(16,7%)	5(27,8%)
	do 250 zaposlenih	10(30,3%)	7(21,2%)	0	6(18,2%)	10(30,3%)
	više od 250 zaposlenih	6(42,9%)	1(7,1%)	0	3(21,4%)	4(28,6%)
Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti	do 50 zaposlenih	4(22,2%)	6(33,3%)	1(5,6%)	3(16,7%)	4(22,2%)
	do 250 zaposlenih	10(30,3%)	3(9,1%)	7(21,2%)	7(21,2%)	6(18,2%)
	više od 250 zaposlenih	5(35,7%)	2(14,3%)	2(14,3%)	2(14,3%)	3(21,4%)

Napomena: 1-uopće mi nije važno, 2-djelomično mi nije važno, 3-niti mi nije važno, niti mi je važno, 4-djelomično mi je važno, 5-u potpunosti mi je važno; u analizi su sudjelovali samo sudionici koji su jasno naznačili da rade u jednoj od 3 ponuđene veličine organizacije

U Tablici 10. prikazane su frekvencije odgovora na *laissez faire* česticama s obzirom na veličinu kompanije. U kompanijama s više od 250 zaposlenih primjećujemo trend da ispitanici preferiraju nadređenog koji je prisutan prilikom bitnih rasprava dok se u kompanijama do 50 zaposlenih podjednako odabiru opcija „uopće mi nije važno” i „u potpunosti mi je važno”. Ispitanici iz kompanija do 250 zaposlenika su se izjasnili da im je prisutnost nadređenog vrlo važna, a ispitanici kompanija do 50 i preko 250 zaposlenih imaju polarizirane odgovore na ovoj čestici što ukazuje na to da preferencije dosta variraju od osobe do osobe. Ispitanici kompanija sa više od 250 zaposlenih odskaču od druge dvije kategorije po pitanju aktivnosti nadređenog prilikom rješavanja problema. Samo jedna osoba je izrazila svoju preferenciju prema rukovoditelju koji nije aktivan u otklanjanju problema za razliku od kompanija sa do 50 i 250 zaposlenih koji su u dosta većem postotku birali najnižu vrijednost na ovoj čestici.

5. Rasprava

Cilj ovog rada bio je ispitati preferencije bitnih karakteristika rukovoditelja u kontekstu stilova rukovođenja kod zaposlenika u IT industriji. Kako bismo dobili uvid u to što je razvojnim inženjerima važno, sastavljena je lista čestica o ponašanjima i pristupu rukovoditelja prema svojim članovima tima iz spektra transformacijskog, transakcijskog i *laissez-faire* stilova rukovođenja.

5.1. Struktura preferencija zaposlenika IT sektora o bitnim karakteristikama rukovoditelja

Prvi problem ovog istraživanja bio je ispitati strukturu preferencija zaposlenika IT sektora o bitnim karakteristikama rukovoditelja. Očekivali smo trofaktorsku strukturu bitnih karakteristika rukovoditelja, pri čemu se jasno razdvajaju preferencije o transformacijskom, transakcijskom i *laissez-faire* stilu rukovodstva. Razlog tomu bio je način na koji se pristupilo konstrukciji čestica budući da su temeljene na modelu o cijelom spektru rukovodstva (Avolio i Bass, 1991), koji uključuje transformacijski, transakcijski i *laissez-faire* stil rukovodstva. Rezultati eksploratorne faktorske analize pokazuju jasno odvajanje *laissez-faire* stila rukovođenja od ostala dva stila, no dolazi do miješanja preferencija između transakcijskog i transformacijskog stila rukovođenja. Vjerojatno objašnjenje je da do miješanja dolazi zbog upute koja je dana ispitanicima budući da ih se pitalo što im je osobno važno, a transformacijski i transakcijski stil rukovođenja imaju preklapanja u vrijednostima koje su ljudima poželjne i važne za uspješno obavljanje posla, a dodatan razlog može biti i to što se radi o malom uzorku koji nije reprezentativan. Također, Jensen i suradnici (2019) ukazuju na nisku diskriminativnost

pojedinih transformacijskih i transakcijskih ponašanja, pri čemu su u nekim istraživanjima u javnom sektoru utvrđene visoke korelacije između ta dva stila rukovođenja što bi značilo da transformacijski rukovoditelji koriste pojedina transakcijske elemente i obrnuto. Osim toga, Trojak i suradnici (2021) u istraživanju povezanosti stavova o radu i stila rukovodstva našli su kako nema razlika u stavovima prema radu kod zaposlenika transformacijskih i transakcijskih rukovoditelja pri čemu je zaključeno da su oba stila rukovodstva učinkovita u kontekstu zadovoljstva radnika. To bi indirektno moglo ukazivati na to da su oba stila rukovodstva zaposlenicima važna i da ih podjednako preferiraju. Nakon uvida u matricu korelacije i spomenutog miješanja transakcijskih i transformacijskih čestica u dvama faktorima odlučili smo se za dvofaktorsku strukturu. Pri tome jedan faktor predstavlja kombinaciju transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja, a drugi *laissez-faire* stil rukovođenja. Sukladno navedenom, početno očekivanje samo je djelomično potvrđeno pa je prva hipoteza odbačena.

Interpretacija dobivena dva faktora je pokazala da se radi o preferenciji transformacijsko/transakcijskog i *laissez faire* stila rukovođenja. Korelacija između dva faktora pokazuje nepostojanje statistički značajne povezanosti što znači da se radi o odvojenim konstruktima, odnosno da na temelju preferencija jednog stila ne možemo zaključivati o preferencijama drugog stila rukovođenja. Taj nalaz sugerira kako bi zaposlenici u isto vrijeme mogli preferirati ponašanja sva tri stila rukovodstva. Transformacijsko vodstvo fokusira se na razvoj sljedbenika i na njihove potrebe (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014), a transakcijsko vodstvo se oslanja na jasne upute, očekivanja, nagrade i kazne, a bitne su samo osnovne potrebe zaposlenika (Kesting i sur., 2015). Stoga, čestice koje ulaze u ovaj faktor opisuju preferencije rukovoditeljskog stila u kojem je naglašena komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika, briga za zaposlenike i njihov razvoj, suradnja i osjećaj potpore što su karakteristike transformacijskog vodstva. Također, čestice koje ulaze u ovaj faktor odnose se i na transakcijski stil rukovođenja u kojem rukovoditelj daje jasne upute i točno definira odgovornosti, naglašava pravila i postavlja standarde koji se očekuju od zaposlenika.

Uvidom u sadržaj čestica koje su ušle u faktor preferencija transformacijsko/transakcijskog stila rukovođenja, a koji se tiče poticanja na inovativni pristup poslu, uključivanja zaposlenika u donošenje odluka koje ga se tiču, usmjeravanje na osobni rast i razvoj, kao i jasno preciziranje odgovornosti i zadataka te uklanjanje grešaka možemo vidjeti da su sukladne preferencijama koje se izvještavaju u literaturi za generaciju Y i Z (Valenti, 2019; McGaha, 2018), a koje čine ovaj uzorak.

S druge strane, *laissez faire* stil odnosi se na rukovoditelje koji su pasivni i ne daju upute svojim podređenima (Deluga, 2010). Takvi rukovoditelji ne donose odluke, već planiranje i odlučivanje prepuštaju zaposlenicima kojima je dana sloboda da rade po vlastitom nahođenju (Bass, 1981). Čestice koje se odnose na ovaj faktor pokazuju preferencije prema rukovoditeljima koji su odsutni, prepuštaju donošenje odluka zaposlenicima, ne daju povratne informacije te ne nadziru napredak posla.

5.2. Preferencije razvojnih inženjera vezane uz karakteristike rukovoditelja

Drugi cilj ovog istraživanja je bio utvrditi i usporediti važnost pojedinih stilova rukovođenja kod zaposlenika u IT sektoru, a očekivane su veće preferencije transformacijskog i transakcijskog stila od *laissez-faire* pristupa.

Najprije je provedena provjera normaliteta distribucije koja je pokazala da distribucije obje varijable značajno odstupaju od normaliteta (Tablica 6). Srednje vrijednosti na faktoru preferencija transformacijsko/transakcijskog rukovodstva značajno su pomaknute prema višim vrijednostima dok su kod *laissez-faire* vodstva bliže sredini, a distribucija nije asimetrična. To ukazuje na trend da sudionici imaju veće preferencije prema transformacijsko/transakcijskom stilu rukovođenja, odnosno da pristup i ponašanja rukovoditelja iz ta dva spektra stilova rukovođenja ocjenjuju važnijima nego što je slučaj sa *laissez faire* stilom rukovodstva. Sličan nalaz je dobio i Mews (2019), doduše kod zaposlenika u visokoškolskom obrazovanju, koji navodi da su preferencije transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja više u odnosu na *laissez-faire* vodstvo.

Iz tablica frekvencija (Tablica 7 i 8) možemo vidjeti učestalost odgovora sudionika na pojedinoj čestici što nam ukazuje na njihove preferencije pojedine karakteristike rukovoditelja ispitivane na određenoj čestici. S obzirom da smo čestice podijelili u 2 faktora, možemo ih grupirati te promatrati odvojeno. Aritmetičke sredine odgovora na česticama vezanim uz transformacijsko i transakcijsko vodstvo ukazuju na visoke preferencije ispitanika prema rukovoditeljima koji imaju zastupljene te karakteristike. Transformacijska čestica „Moj nadređeni smatra da su inovativnost i kreativnost pri rješavanju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla” je jedina koja ima aritmetičku sredinu nižu od 4 ($M=3,86$), a razlog tome može biti da neki zaposlenici više preferiraju rutinske zadatke čije su izvođenje već uvježbali dok im kreativnost i inovativnost nisu toliko bitni. Ganzemiller i suradnici (2021) navode da

kreativnost i inovativnost prilikom obavljanja zadataka zahtijevaju više truda i vremena, a mogu i uzrokovati konflikte s obzirom da ne postoje precizne smjernice kako nešto napraviti.

Transformacijska čestica „Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom” ima najveću frekvenciju odgovora „u potpunosti mi je važno” što znači da se ispitanici uglavnom slažu da je ova karakteristika rukovoditelja među najvažnijima. Razlog tome bi mogao biti usko vezan uz IT industriju s obzirom da zaposlenici znaju kako imaju veliku mogućnost zapošljavanja te ih rukovoditelji neće zadržati tehnikom zastrašivanja na temelju statusa (što je u nekim drugim industrijama slučaj zbog straha od dobivanja otkaza), već će zaposlenici cijeniti i poštovati kompetentnog rukovoditelja koji je ekspert u svome području i zna kako postupati s ljudima. Također je sukladno preferencijama Y i Z generacije koje navode Valenti (2019) i McGaha (2018) budući da obje kohorte preferiraju rukovoditelje koji svojim djelima daju primjer drugima i odnose se prema svojim zaposlenicima kao sebi jednakima.

Transformacijska čestica „Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika” ima jednu od viših aritmetičkih sredina unutar skupa čestica koje se odnose na transformacijski stil rukovođenja što je u skladu s nalazima iz literature. Perpek i suradnici (2021) navode da su prepoznavanje i razvijanje zaposlenikovih vještina te individualizirani pristup među najbitnijim karakteristikama rukovoditelja.

Laker i suradnici (2022) navode kako većina sastanaka smanjuje produktivnost zaposlenika te da zaposlenici preferiraju što manje sastanaka kako bi mogli kontinuirano raditi. Iz tog su razloga zanimljivi odgovori na čestici „Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljeno i traže se poboljšanja” jer većina ispitanika bira više vrijednosti skale. Moguće objašnjenje ovakvih odgovora je zbog strukture ispitanika. U uzorku imamo najviše mladih razvojnih inženjera, a oni su uglavnom nesigurni u svoje sposobnosti i trebaju konstantnu procjenu i smjernice što dobivaju kroz sastanke. Kada bi se uzorak sastojao većinski od najstarijih razvojnih inženjera, moguće je da bi i odgovori na ovoj čestici ukazivali na nešto drugačije preferencije.

U skladu s nalazima Ganzemiller i suradnici (2021) koji su proučavali preferencije tipova rukovodstva u raznim industrijama, transakcijsko vodstvo je dobro prihvaćeno i na našem uzorku. Aritmetičke sredine svih čestica su iznad 4, a najviše vrijednosti su zabilježene na česticama „Moj nadređeni jasno postavlja zadatke i odgovornosti svojim zaposlenicima” i

„Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva” što ukazuje na to da zaposlenici preferiraju jasno postavljene zadatke i unaprijed definirane odgovornosti. Vjerojatno objašnjenje ovih preferencija je sigurnost koju zaposlenici dobivaju jasnom strukturom na radnom mjestu. Znaju što im je činiti i kakvu odgovornost za sobom vuče zadatak koji izvršavaju te ne trebaju ulagati dodatan napor kako bi sami pronašli nove načine rješavanja zadanih problema. Ispitanici također kod rukovoditelja preferiraju aktivnost u otklanjanju pogrešaka što znači da očekuju veću prisutnost i pristupačnost svog nadređenog. Te se preferencije također mogu objasniti strukturom uzorka u kojem prevladavaju mlađi razvojni inženjeri kojima je potreban mentor koji će biti uz njih u slučaju da trebaju pomoć.

U odnosu na transformacijsko/transakcijski stil, ispitanici u prosjeku pokazuju niže preferencije za *laissez-faire* stil rukovođenja (aritmetičke sredine odgovora na česticama su niže od 3). Ovakva raspodjela rezultata je u skladu s očekivanjima s obzirom da zaposlenici uglavnom ne vole kada imaju potpunu slobodu te kada njihov nadređeni nije prisutan (Minelgaite i sur., 2018).

Na većini čestica se primjećuje trend polarizacije odgovora što znači da su krajnje vrijednosti (odgovori 1 i 5) zastupljenije. Potencijalno objašnjenje ovog trenda je da je *laissez-faire* vodstvo samo po sebi jako polarizirajuće jer je zaposlenicima ili jako bitna prisutnost i aktivnost njihovog nadređenog ili im to smeta, a rijetko će biti indiferentni. Također, kako navodi McGaha (2018) sudionici znaju iskazivati preferencije prema nekim *laissez-faire* ponašanjima zamjenjujući ih s autonomijom na poslu.

Ipak, na česticama „Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima” i „Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan” se primjećuje češći odabir opcije „niti mi nije važno, niti mi je važno” što odstupa od ranije primijećene polarizacije odgovora. Čestica koja govori o prisutnosti nadređenog se može objasniti time da je IT sektor specifičan na način da zaposlenici i njihovi rukovoditelji mogu raditi od kuće što znači da nije potrebna fizička prisutnost kako bi se posao obavio. Iz tog razloga je moguće da ispitanicima nije bitno je li nadređeni prisutan ili ne pošto ga mogu vrlo lako kontaktirati *online* putem.

Što se tiče preferencije nadređenog koji se drži po strani u bitnim raspravama oko nekih spornih pitanja, razlog odabira neutralne opcije ispitanika može biti taj što IT kompanije funkcioniraju po principu timova kojima je dodijeljen jedan rukovoditelj. Zaposlenici unutar tima rade skupa i raspravljaju, a rukovoditelj ne mora nužno biti prisutan prilikom tih rasprava jer su za to zaduženi najstariji razvojni inženjeri unutar timova (Robbins i Judge 2009).

Sukladno svemu rečenom može se zaključiti da sudionici doista više preferiraju transakcijska i transformacijska ponašanja rukovoditelja u odnosu na *laissez-faire* stil što znači da je druga hipoteza potvrđena.

Tablice 9 i 10 dodatno pojašnjavaju frekvencije odgovora na česticama *laissez-faire* vodstva. Uvidom u senioritet ispitanika (Tablica 9) može se primijetiti da mlađi razvojni inženjeri uglavnom odabiru opciju „uopće mi nije važno” što znači da se ne slažu sa *laissez-faire* stilom rukovodstva. Bitno im je da je nadređeni prisutan prilikom rasprave o spornim pitanjima, da aktivno rješava probleme i da nadzire napredak posla što je i očekivano prema nalazima u literaturi. McGaha (2018) navodi da generacija Z očekuju od svog rukovoditelja da bude prisutan kada ga trebaju, da ih podučava i daje povratne informacije. Zanimljivo je da na čestici „Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima” najstariji razvojni inženjeri uglavnom biraju opciju „uopće mi nije važno” dok je razvojnim inženjerima srednje dobi uglavnom svejedno. Ovakvi rezultati su vjerojatno pod utjecajem pritiska nad najstarijim razvojnim inženjerima zbog veće odgovornosti što znači da će rukovoditelj njih kriviti ako se problem ne riješi pa zbog toga očekuju da im nadređeni da preciznije upute. Isti trend se primjećuje i na čestici „Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti” što ponovno ukazuje na povećane preferencije najstarijih razvojnih inženjera prema jasnim uputama zbog više razine odgovornosti.

Tablica 10 prikazuje frekvencije odgovora s obzirom na veličinu kompanije. Marx (2017) navodi da je uglavnom u manjim tvrtkama veći značaj rukovoditeljeve uloge nego u većim kompanijama. Autor ovu pojavu objašnjava time da veće kompanije imaju snažniju hijerarhijsku strukturu koja smanjuje individualni pristup te naglašava konkretna pravila i politike koje se moraju slijediti kako bi cijeli sustav funkcionirao. Iz tog su se razloga očekivale niže preferencije *laissez-faire* vodstva kod sudionika koji rade u manjim kompanijama. Ipak, rezultati ne potvrđuju u potpunosti takva očekivanja s obzirom da se na nekim česticama primjećuje trend viših preferencija *laissez-faire* vodstva kod sudionika manjih kompanija negoli kod onih sudionika koji su zaposleni u većim kompanijama. Ispitanici iz manjih kompanija podjednako odabiru najvišu i najnižu vrijednost skale kada ih se pita o preferencijama rukovoditelja koji nisu aktivni u otklanjanju problema, ne nadziru napredak posla, ne daju povratnu informaciju te ne objašnjavaju kako ispraviti neki problem što nije u skladu s očekivanjima temeljenim na literaturi. Moguće objašnjenje ovakvog trenda odgovaranja leži ponovno u specifičnosti IT sektora koji funkcionira na principu timova koji

rade na određenom zadatku. Svaki tim uglavnom ima najstarijeg razvojnog inženjera koji je odgovoran, a rukovoditelju se obraća samo u slučaju većih problema te stoga ispitanici nemaju potrebe za nadređenim koji je stalno prisutan i nadzire posao u svakom trenutku.

5.3. Ograničenja provedenog istraživanja, implikacije i preporuke za daljnja istraživanja

Provedeno istraživanje ima neke metodološke nedostatke i ograničenja na koja se potrebno detaljnije osvrnuti. Istraživanje je provedeno na relativno malom uzorku razvojnih inženjera zbog čega nije moguće generalizirati rezultate niti donijeti konkretne zaključke o preferencijama stilova rukovođenja. To dodatno umanjuje i prigodan uzorak na kojemu je istraživanje provedeno budući da je korišteno neprobabiliističko uzorkovanje metodom snježne grude. Iako se preferencije zaposlenika u organizacijskoj psihologiji često mjere rangiranjem ponuđenih odgovora i metodom prisilnog izbora kod koje sudionici biraju jedan od dva ili više ponuđena odgovora (Daum i Stoll, 2020), tako dobiveni rezultati su ipsativni, odnosno zavisni i zapravo predstavljaju relativan odgovor sudionika koji je ovisan o ponuđenim opcijama, a ne apsolutni odgovor. Stoga, metoda prisilnog izbora ima značajne implikacije na konstrukt valjanost, pouzdanost i općenito na psihometrijsko vrednovanje tako izmjerenih konstrukata, a dodatno ne zadovoljava pretpostavke nekih statističkih analiza, uključujući i faktorske analize (Baron, 1996). Budući da se u literaturi navodi kako se menadžerske preferencije mogu mjeriti i stupnjevanjem važnosti koristeći Likertovu skalu (Offringa i Groeneveld, 2023) te kako bi se izbjegla ograničenja ipsativnih mjera, u ovom radu su preferencije izmjerene kao samoprocjena stupnja važnosti. Veličina uzorka značajno je utjecala na odluke o zadržavanju čestica i faktora i pitanje je kakva bi se struktura dobila da je uzorak bio veći, a posebno da je bio i reprezentativan. Također, istraživanje je provedeno *online* zbog čega ne možemo biti sigurni jesu li svi sudionici doista razvojni inženjeri iako se u sociodemografskom dijelu pitalo da navedu programski jezik kojim se služe te se poveznica na istraživanje podijelila u grupe na društvenim mrežama koje okupljaju razvojne programere u Hrvatskoj i zaposlenicima ljudskih potencijala koji rade u IT kompanijama. Zbog *online* načina prikupljanja podataka uvjeti ispunjavanja nisu bili standardizirani što je također moglo utjecati na kvalitetu prikupljenih podataka, a moglo je doći i do samoselekcije budući da su sudionici na temelju upute i naslova istraživanja imali saznanja što se ispituje te su mogli biti manje ili više motivirani sudjelovati u istome.

Iako postoje mjerni instrumenti koji preferencije mjere samoprocjenom važnosti sudionika, neki od sudionika povratno su se javili da im nije bilo jasno što procjenjuju i što konkretno znače pojedini stupnjevi skale za odgovore. To zasigurno predstavlja ozbiljnu implikaciju i moglo je doprinijeti smanjenoj kvaliteti prikupljenih podataka. Iako je unutar modela cijelog raspona rukovođenja (Avolio i Bass, 1991) razvijen i upitnik (Višefaktorski upitnik rukovođenja - MLQ, Avolio i Bass, 1995), nekoliko je razloga zbog čega je odlučeno konstruirati nove čestice. Prije svega, najvećim dijelom su konstruirane čestice koje uključuju konkretna i opažljiva ponašanja. Međutim, uključene su čestice koje se odnose na davanje povratnih informacija, mentoriranje (engl. coaching) i sadržaja specifičnih za IT industriju (npr. Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao) ili su sastavni dio uviježenih poslovnih procesa (npr. Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljeno i traže se poboljšanja). Sve čestice su formulirane iz perspektive zaposlenika, dok u MLQ upitniku postoji posebna forma za rukovoditelja i posebna forma za zaposlenika koji procjenjuje rukovoditelja. Osim navedenog, uputa za ispunjavanje je različita budući da su sudionici procjenjivali koliko im je osobno važno pojedino ponašanje rukovoditelja, za razliku od MLQ upitnika u kojemu se procjenjuje u kojoj mjeri se rukovoditelj ponaša na određeni način. Svakako je potrebno naglasiti kako niti jedna čestica nije preuzeta iz originalnog upitnika (MLQ) niti se radi o adaptaciji ili dopuni originalnog upitnika.

Također, lista čestica koja je korištena u istraživanju sastavljena je na temelju modela cijelog raspona rukovođenja i iako se vodilo računa o specifičnosti IT sektora prilikom konstrukcije, trebalo bi detaljnije ispitati koja su to ponašanja rukovoditelja zaposlenicima važna. Primjerice, mogle bi se provesti fokus grupe s razvojnim inženjerima u kojima bi ih se pitalo što je to što je njima važno i zašto i na taj način dobio detaljniji uvid u njihove preferencije. U budućim istraživanjima svakako treba uključiti veći broj sudionika koji bolje reprezentiraju ciljnu populaciju kako bi se mogli donijeti sigurniji zaključci o tome što je zaposlenicima u IT sektoru važno kod njihovih rukovoditelja. Također, u daljnjim istraživanjima mogle bi se utvrđene preferencije povezati s nekim od ishoda stilova rukovodstva poput motivacije, zadovoljstva poslom, namjerom za napuštanje organizacije i sl. kako bi se vidjelo na koje sve segmente radnoga ponašanja same preferencije imaju efekt. Mogla bi se napraviti i komparativna analiza između stilova rukovođenja koji se koriste u praksi i preferencija zaposlenika kako bi se dobio uvid u usklađenost rukovoditeljskih ponašanja i potreba zaposlenika. Osim toga, pri utvrđivanju preferencija stilova rukovođenja trebalo bi uključiti i neke dispozicijske varijable, poput temeljnih osobina ličnosti i neke situacijske

varijable poput vremenske stiske vezane za rokove isporuke kako bi se ispitali potencijalni efekti koje bi dispozicija i situacija mogla imati na same preferencije.

6. Zaključak

Ovim se radom nastojala utvrditi struktura preferencija zaposlenika u IT sektoru u Hrvatskoj o bitnim karakteristikama rukovoditelja. Rezultati pokazuju da preferencije stilova rukovodstva možemo podijeliti na preferencije transakcijsko - transformacijskog stila rukovođenja te *laissez-faire* stila.

Hipoteza o izraženijim preferencijama sudionika transformacijsko/transakcijskog stila rukovođenja je potvrđena s obzirom da rezultati pokazuju trend viših aritmetičkih sredina odgovora na česticama transformacijsko/transakcijskog stila te veću učestalost odabira odgovora “u potpunosti mi je važno” i “djelomično mi je važno” u odnosu na čestice *laissez-faire* vodstva. Također, preferencije *laissez-faire* stila rukovodstva ima simetričnu distribuciju dok je ukupni rezultat na preferenciji transformacijsko/transakcijskog stila značajno negativno asimetričan što ukazuje da ga sudionici ocjenjuju važnijim.

Također se pokazalo da mlađi razvojni inženjeri pokazuju manje preferencije *laissez-faire* stila rukovođenja od razvojnih inženjera srednje dobi i najstarijih razvojnih inženjera jer se kod mlađih razvojnih inženjera primjećuju više frekvencije nižih procjena važnosti *laissez-faire* vodstva, a na nekim česticama primjećuje se trend viših preferencija *laissez-faire* vodstva kod zaposlenika manjih kompanija negoli kod onih zaposlenika koji su zaposleni u većim kompanijama.

7. Literatura

- Abbas, W. i Asghar, I. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change: Relating the Successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership.
- Aguas, M.J. (2019). Millennial and Generation Z's Perspectives on Leadership Effectiveness. *Emerging Leadership Journeys*, 13(1).
- Avolio, B.J. i Bass, B. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio, & Associates
- Avolio, B.J. i Buss, B.M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden Inc.
- Baakile, M. (2011). Comparative analysis of teachers' perception of equity, pay satisfaction, affective commitment and intention to turnover in Botswana. *Journal of management research*, 3(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v3i1.501>
- Barančić, T. (2023). *IT ruši rekorde, ove godine steže remen*. Pribavljeno 29.6.2023 s adrese <https://mreza.bug.hr/it-lani-rusi-rekorde-ove-godine-steze-remen/>.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 49-56. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x>
- Bass, B. M., i Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. *Theory, research, and managerial*.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Behrends, T., Baur, M., i Zierke, L. (2020). Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *mrev management revue*, 31(1), 1-30. <https://doi.org/0.5771/0935-9915-2020-1-1>
- Boatwright, K. J. i Forrest, L. (2000). Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs for Connection on Workers' Ideal Preferences for Leadership Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18–34. <https://doi.org/10.1177/107179190000700202>

- Bontis, N. i Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Bradley, M. Z. B., i Zimmerman, M. J. (2019). Intrinsic vs. Extrinsic Value. *EN Zalta (ed.)*.
- Bukvić, I. B. (2017). Utjecaj poslovnog okruženja na razvoj regionalnog IT sektora: Slučaj istočne Hrvatske. Sveučilište Josip Juraj Strossmayer, Osijek.
- Burilović, L. (2020). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 14 (2), 197-221.
- Chang, L-H C, Jiang, J. J., Klein, G., Chen, G. H. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49(6), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.002>
- Chaudhry, A. Q., i Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and social science*, 3(7). <http://dx.doi.org/10.32770/jbfem.vol355-68>
- Cheung, F. Y.-l., i Tang, C. S.-k. (2009). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30(2), 75–86. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.30.2.75>
- Coombs, C. R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information & Management*, 46(4), 233-240. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.02.004>
- Cosby, D. M. (2014). Sustainability program leadership for human resource development professionals: A competency model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 79.
- Curtis S. i Wright D. (2001). Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. *Management research news*, 24(8/9), 59-64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>

- Dabirian, A., Berthon, P. i Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Dabirian, A., Paschen, J. i Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21, 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>.
- Daum, D.L. i Stoll J.A. (2020), Employee Preferences: Why They Matter and How to Measure Them, u W. H. Macey i A. A. Fink (ur.), *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities*, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0010>
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and applied social psychology*, 11(2), 191-203. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1102_6
- Eurostat the statistical office of the European Union (2023). *ICT specialists in employment*. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_skslf_esms.htm
- Fitz-enz, J. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill.
- Ganzemiller, K., Vo, P., Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Pellenwessel, D. i Nadeau, E. (2021). Exploring preferred leadership styles across industries: perspectives of followers. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 99-121. <https://doi.org/10.22146/jlo.65845>
- Goretzko, D., Pham, T.T.H. i Bühner, M. (2021). Exploratory factor analysis: Current use, methodological developments and recommendations for good practice. *Current Psychology* 40, 3510–352. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00300-2>
- Guerci, M., i Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S. i Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee

- retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 63-69. <http://dx.doi.org/10.1177/1420326X13509394>
- Han, G. H, Jekel, M.(2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of nursing management*, 19, 41-49. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01184.x>
- Hassan, R. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- H. -E. Lin i E. F. McDonough III. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2010.2092781>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., i Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Heifetz, R. A. i Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- House, R. J., i Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51–62. <https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1087664>
- Hrvatska gospodarska komora (2022). Analiza hrvatske IT industrije, dostupno: <https://www.hgk.hr/analiza-IT-industrije-2022-brosura> (pristupljeno 11.07.2023.)

- Hussain, T i Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support? *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 01–10.
- Iqbal, N., Anwar, S., i Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i1/12037>
- James, L. i Matthew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*,9(3), 79-87.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. i Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jia, Z., Hu, K., Hu, J.,i Ahuja, V. (2021). To What Extent Do Workers' Preferences Matter?. *SMU Cox School of Business Research Paper*, (20-03). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3593991>
- Jiang, J. J., Chang, J. Y. T., Chen, H.-G., Wang, E. T. G., i Klein, G. (2014). Achieving IT Program Goals with Integrative Conflict Management. *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 79–106. <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222310104>
- Kehoe, R. R., i Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kesting, P., Ulhøi, J.P., Song, L.J., i Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. http://dx.doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public personnel management*, 41(2), 257-279. <https://doi.org/10.1177/0091026012041002>

- Kouzes, J. M. i Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, T., i Block, L. G. (2014). Like Mike: Ability contagion through touched objects increases confidence and improves performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 215-228. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.03.009>
- Krishnan, R., Omar, R., Ismail, I. R., Alias, A. M., Hamid, A. R., Ghani, A. M., Kanchymalay, K. (2010). Job Satisfaction as a Potential Mediator Between Motivational Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 1(1), 86-110.
- Kulik, C.T. i Perry, E.L. (2023). Retaining Employees. U Kulik, C.T. i Perry, E.L. (ur.) *Human Resources for the Non-HR manager* (str 273-300). Routledge.
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(08), 2207. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126>
- Laker, B., Pereira, V., Malik, A. i Soga, L. (2022). *Dear manager, you are holding too many meetings*. Pribavljeno 7.7.2023. s adrese <https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings>.
- Lievens, F., i Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 407-440. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Marx, T. G. (2017). The impacts of company size on leadership. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 82-89. <https://doi.org/10.5430/mos.v4n1p82>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., i Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.

- McGaha, K. K. (2018). *An interpretive phenomenological study of america's emerging workforce: Exploring generation Z's leadership preferences*. (Neobjavljena doktorska disertacija). University of Phoenix
- McKnight, D. H., Phillips, B. i Hardgrave, B. C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46(3), 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.01.002>
- Mearns, C. A., i Sargent, J. F. (1999). *The digital work force: Building infotech skills at the speed of innovation*. DIANE Publishing.
- Mesarić, J., Franjković, J. i Šebalj, D. (2014). Building competitiveness on IT industry: the case of Osijek Software City. *Ekonomski vjesnik*, 27(2), 313-324.
- Mews, J. (2019). Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within the United States. *Open Journal of Leadership*, 8, 58-74. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.82004>
- Meyer, J. P., i Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Minelgaite, I., i Frederick Littrell, R. (2018). Country's preferred leader behaviour profile: Does cultural homogeneity matter?. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 1-27. <http://dx.doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.1>
- Miškulin, I., Brekalo, M. i Penava Brekalo, Z. (2016). Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama. *Hum*, 11(15), 176-193.
- Murali, S. R., i Aggarwal, D. M. (2020). A Study on the Impact of Transformational Leadership Style on Employee Engagement and Employee Performance in ICT Industry–(a Study With Reference to the ICT Industry in United Arab Emirates). *International Journal of Management*, 11(5).

- Nanjamari, K. (2013). Job Satisfaction amongst Information Technology (IT) Employees in Bangalore City-A Sociological Approach. *Journal of Humanities and Social Science*, 6(6), 35-40. <http://dx.doi.org/10.9790/0837-0663540>
- Nanjundeswaraswamy, T.S. i Swamy, D.R. (2014) Leadership Styles. *Advances in Management*, 7, 57-62.
- Offringa, S. i Groeneveld, S. (2023). Are Leadership Preferences Gendered? A Conjoint Analysis of Employee Preferences for Manager Characteristics in Male- and Female-Dominated Public Sub-Sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X231182970>
- Paré, G., i Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Parmač Kovačić, M., Galić Z. i Palanović, A. (2023). Vođenje je ključ dobrog menadžmenta - pregled psihologijskih modela menadžerskih kompetencija. *Ekonomski Pregled*, 74(2), 249-274. <https://doi.org/10.32910/ep.74.2.4>
- Pathak, D., i Srivastava, S. (2017). Understanding the Role of Demographic Diversity on Mentoring and Job Satisfaction: A Study on Managers in Information Technology (IT) Industry in India. *South Asian Journal of Management*, 24(2).
- Perpék, É., Györi, Á., i Lengyel, G. (2021). Preferred leadership style, managerial and entrepreneurial inclination among Hungarian students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-021-00174-4>
- Radant, O., Colomo-Palacios, R., i Stantchev, V. (2016). Factors for the management of scarce human resources and highly skilled employees in IT-departments: a systematic review. *Journal of Information Technology Research (JITR)*, 9(1), 65-82. <http://dx.doi.org/10.4018/JITR.2016010105>
- Rajib, D. L., Mahua, D. (2010). Job stress, coping process and intentions to leave: A study of information technology professionals working in India. *The social science journal*, 47(3), 560-577. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2010.01.006>

- Rajbanshi, B. (2020). Impact of laissez-faire, transactional and transformational leadership. *JBFEM*, 3(2), 55-68. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>
- Rastgoo, P. (2016). The role of human resources competency in improving the manager performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(1), 341-350. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201664010341>
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Snell, S. A., Lepak, D. P., Dean, Jr, J. W., i Youndt, M. A. (2000). Selection and training for integrated manufacturing: The moderating effects of job characteristics. *Journal of Management Studies*, 37(3), 445-466. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00188>
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin., J. C. i Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfactions with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human resource management*, 48(1), 91-111. <https://doi.org/10.1002/hrm.20268>
- Tayeh, M., Al-Jarrah, I. M., i Tarhini, A. (2015). Accounting vs. market-based measures of firm performance related to information technology investments. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 9(1), 129-145.
- Trinkenreich, B., Stol, K. J., Steinmacher, I., Gerosa, M., Sarma, A., Lara, M., ... i Bishop, K. (2023). A Model for Understanding and Reducing Developer Burnout. *arXiv preprint arXiv:2301.09103*.
- Trojak, N., Galić, Z. i Ružojčić, M. (2021). Povezanost stilova rukovođenja direktora sa stavovima prema radu zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. 25. Dani Ramira i Zorana Bujasa: međunarodni psihologijski znanstveni skup Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>

- Valenti, A. (2019). Leadership preferences of the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 19(1), 75-84.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., i Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Wijesiri, A., N., R., S., S., Paranagama, G., S., Sirirwardhana, A., M., M., S., Thilakarathna, C., D., L., N., Weerathna, R., S., Pathirana, G., P., U., Y. (2019). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 2162-3058. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14050>
- Wilden, R., Gudergan, S. i Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <http://dx.doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of positive management*, 5(3), 46-54. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.019>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zakaria, Z., Mohamad, M., Noh Abd Majid, M., Ulfa Abdul Aziz, N., i Mat Rashid, K. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty: A Case Study of a Developer Company in Malaysia. *KnE Social Sciences*, 3(13), 1018–1029. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4264>
- Zareen, M., Razzaq, K., i Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15, 531-549. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>

Zebec, M. (2022). *Marka poslodavca - Usporedno istraživanje domaćih i međunarodnih organizacija*. (Neobjavljeni diplomski rad). Fakultet hrvatskih studija.

Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore. *Ekonomski misao i praksa*, 29 (2), 601-624.

Prilozi

Prilog 1

Čestice upitnika preferencija zaposlenika IT sektora o važnim karakteristikama rukovoditelja iz spektra stilova rukovođenja.

1. Moj nadređeni komunicira svoje vrijednosti i stavove.

2. Moj nadređeni uzima u obzir moralnost i etičnost svojih odluka.

3. Mom je nadređenom u interesu da zaposlenici imaju zajedničke ciljeve.

4. Moj nadređeni pobuđuje moje poštovanje svojim ponašanjem, a ne statusom.

5. Moj nadređeni traži sagledavanje problema iz više perspektiva.

6. Moj nadređeni prati bitne tehnološke promjene koje mogu utjecati na posao.

7. Moj nadređeni potiče zaposlenike na traženje inovativnih načina rješavanja zadatka.

8. Moj nadređeni organizira sastanke na kojima se evaluira ono što je napravljano i traže se poboljšanja.

9. Moj je nadređeni spreman preuzeti rizik kako bi uveo teške, ali vrlo bitne promjene u radni proces.

10. Moj nadređeni se savjetuje sa zaposlenicima oko poslovnih odluka koje se tiču njih samih.

11. Moj nadređeni zrači samouvjerenošću.

12. Suradnja s nadređenim u meni izaziva osjećaj ponosa.

13. Moj nadređeni prenosi na mene svoj žar i elan dok razgovara o poslovnim ciljevima.

14. Moj nadređeni mi pruža potporu te me ohrabruje prilikom rješavanja teških zadataka.

15. Moj je nadređeni sposoban prepoznati i razumjeti osjećaje svojih zaposlenika.

16. Mom je nadređenom dobrobit grupe/tima ispred osobnih interesa.

17. Mom je nadređenom bitan razvoj i napredak svakog zaposlenika.

18. *Moj nadređeni ne tretira zaposlenike kao brojeve, već ima individualan pristup.*

19. *Moj nadređeni ima optimističan pogled na budućnost.*

20. *Moj nadređeni smatra da su inovativnost i kreativnost pri rješavanju zadataka bitniji od rutinskog odrađivanja posla.*

21. *Moj nadređeni jasno postavlja zadatke i odgovornosti svojim zaposlenicima.*

22. *Moj nadređeni naglašava pravila, politike i standarde koje očekuje od svojih zaposlenika.*

23. *Moj nadređeni postavlja rokove i očekivane ishode pojedinih dijelova posla.*

24. *Moj nadređeni jasno postavlja nagrade za postignute ciljeve.*

25. *Moj nadređeni jasno dodjeljuje odgovornost zaposlenicima za postizanje zadanih ciljeva.*

26. *Moj nadređeni se ne miješa dok problem ne postane velik.*

27. *Mogu računati na pomoć mog nadređenog.*

28. *Primjećujem zadovoljstvo mog nadređenog kada ispunim očekivanja.*

29. *Moj nadređeni vrlo aktivan u otklanjanju ili ispravljanju pogrešaka i neuspjeha.*

30. *Moj nadređeni se drži po strani kada se raspravlja o spornim pitanjima.*

31. *Moj nadređeni gotovo nikada nije prisutan.*

32. *Moj nadređeni prepušta donošenje poslovnih odluka svojim zaposlenicima.*

33. *Moj nadređeni ne poduzima ništa kada se stvore problemi.*

34. *Moj nadređeni ne nadzire napredak posla.*

35. *Moj nadređeni ne daje povratne informacije.*

36. *Moj nadređeni se ponaša kao trener (coach) i mentor prema zaposlenicima.*

37. *Moj nadređeni daje pravovremene, točne i relevantne informacije za obavljanje posla.*

38. *Kada daje povratnu informaciju o radu, moj nadređeni koristi osobni primjer.*

39. Moj nadređeni daje kritike individualno, a ne pred drugima.

40. Moj nadređeni samo napomene ako posao nije dobro obavljen i ne objašnjava u čemu je točno bio problem ili kako je trebalo napraviti.

Napomena: U tablici su ukoso naznačene čestice koje nisu ušle u analizu