

# LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

---

Markić, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:032217>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-11**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Dora Markić

# **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Dora Markić

## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

Diplomski rad

**Kolegij:** Liderstvo

**JMBAG:** 0010220251

**E-mail:** dora.markic3@gmail.com

**Mentor:** prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Management

Dora Markić

**LEADERSHIP TECHNIQUES OF ACHIEVING POWER AND  
AUTHORITY**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Dora Markić

**JMBAG:** 0010220251

**OIB:** 75748008864

**e-mail za kontakt:** dora.markic3@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij smjer Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku

**Naslov rada:** Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta

**Mentor rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 1. rujna 2021. godine

Potpis \_\_\_\_\_

## **Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta**

### **SAŽETAK**

Lideri svjesno ili nesvjesno koriste tehnike pomoću kojih postižu moć i autoritet. Lideri su osobe koji imaju urođene sposobnosti utjecaja na druge. Svoje sposobnosti usavršavaju te svoja znanja ne drže za sebe nego ih rado dijele s drugima jer su svjesni koliko je važno imati kvalitetan i stručan kadar. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta čest su predmet rasprava brojnih autora, znanstvenika, struke i ostalih koji nastoje iznijeti ono ključno za postizanje moći i autoriteta implementacijom liderskih tehnika u poslovanju. Lider treba težiti razvijanju svojih sposobnosti utjecaja na druge i postizanja visoke razine autoriteta koji je čvrst i stalan kako bi njegovi zaposlenici ili podređeni izvršavali zadane naredbe i provodili donesene odluke te radom doprinijeli boljitku organizacija. Postoji više situacija iz kojih moć i autoritet proizlaze, ali i niz tehnika pomoću kojih lider može svoj položaj moći i autoriteta kontinuirano održavati i povećavati. Prilikom istraživanja teme diplomskog rada, a s ciljem što bolje pripreme, proučavana su razna znanstvena, pisana i digitalna djela, stručni časopisi, i internetski portali koji obrađuju temu liderskih tehnika, moći, autoriteta, utjecaja, položaja, i tome slično. Cilj rada je iznijeti spoznaje do kojih je došlo pisanjem rada, a vezanih uz teorijsku obradu pojmova i prethodna istraživanja područja rada te provođenjem istraživanja iznijeti zaključak o tome koje liderske tehnike doprinose postizanju moći i autoriteta, ali i utvrditi međuovisnost elemenata liderstva koje sinergijskim djelovanjem utječu na uspješnost poduzeća. Istraživanje je provedeno u osam poduzeća, organizacija i ustanova iz različitih industrija, kao što su: Boso d.o.o., Cestorad d.d., Grad Vinkovci, Grad-Export d.o.o., Iver d.o.o., Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci, PTUO ŽRVANJ i Vinkoprom d.o.o. Ispitani su vlasnici poduzeća i zaposlenici koji su odgovarali na drugačija, ali povezana pitanja, kako bi se njihovi odgovori mogli sukobiti s ciljem utvrđivanja liderskih tehnika kojima lideri postižu moć i autoritet. Ispitani lideri i zaposlenici potvrđuju znanstvena istraživanja o onim osobinama lidera koje su ključne za dobro vođenje. Ispitanici potvrđuju sklad elemenata liderstva i uspješnost poduzeća. Može se utvrditi važnost komunikacije i delegiranja posla te čvrsto vodstvo lidera kao temelja organizacije.

**Ključne riječi:** liderstvo, moć, autoritet, motivacija

## **Leadership techniques of achieving power and authority**

### **ABSTRACT**

Leaders consciously or unconsciously use techniques to gain power and authority. Leaders are people who have innate abilities to influence others. They improve their abilities and do not keep their knowledge to themselves, but gladly share it with others because they are aware of how important it is to have quality and professional staff. Leadership techniques for achieving power and authority are often the subject of discussion by many authors, scientists, professionals and others who seek to present the key to achieving power and authority by implementing leadership techniques in business. A leader should strive to develop his or her ability to influence others and achieve a high level of authority that is solid and consistent so that his or her employees or subordinates carry out given orders and implement decisions and contribute to the improvement of organizations. There are several situations from which power and authority arise, but also through techniques by which a leader can continuously maintain and increase his position of power and authority. During the research of the thesis topic, and with the aim of better preparation, various scientific, written and digital works, professional journals, and Internet portals dealing with the topic of leadership techniques, power, authority, influence, position, and the like were studied. The aim of the paper is to present the findings of the paper, related to the theoretical processing of concepts and previous research in the field of work and conduct research to conclude on which leadership techniques contribute to achieving power and authority, but also to determine the interdependence of leadership elements that synergistically affect business performance. The research was conducted in eight companies, organizations and institutions from different industries, such as: Boso d.o.o., Cestorad d.d., Grad Vinkovci, Grad-Export d.o.o., Iver d.o.o., Ivan Mažuranić Elementary School Vinkovci, PTUO ŽRVANJ and Vinkoprom d.o.o. Business owners and employees who answered different but related questions were surveyed so that their answers could clash with the goal of identifying leadership techniques by which leaders achieve power and authority. Surveyed leaders and employees confirm scientific research on those leadership traits that are key to good leadership. Respondents confirm the harmony of leadership elements and company performance. The importance of communication and delegation of work and the strong leadership of leaders as the foundation of the organization can be determined.

**Keywords:** leadership, power, authority, motivation

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	2
<b>3. Metodologija rada</b> .....	3
<b>4. Liderstvo</b> .....	4
<b>4.1. Pojmovno određenje liderstva</b> .....	5
<b>4.2. Elementi liderstva</b> .....	6
<b>4.3. Funkcije liderstva</b> .....	7
<b>4.4. Dimenzije liderstva</b> .....	8
<b>4.5. Obilježja lidera</b> .....	9
<b>4.6. Suvremeno liderstvo</b> .....	10
<b>4.7. Socijalna psihologija i liderstvo</b> .....	14
4.7.1. Snaga socijalnog utjecaja .....	14
4.7.2. Predviđanje socijalnog ponašanja .....	15
4.7.3. Interpersonalno komuniciranje.....	16
4.7.3.1. Verbalna komunikacija .....	16
4.7.3.2. Neverbalna komunikacija .....	16
<b>4.7.4. Prepreke pri komuniciranju</b> .....	17
<b>5. Moć i motivacija</b> .....	18
<b>5.1. Moć</b> .....	18
<b>5.2. Motivacija</b> .....	20
<b>6. Autoritet</b> .....	24
<b>7. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta</b> .....	26
<b>8. Istraživanje liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta na učinkovitost i uspješnost organizacije kroz ispitivanje različitih hijerarhijskih razina izabраних poduzeća</b> .....	29



<b>8.1. Opis istraživanja</b> .....	29
<b>8.2. Rezultati istraživanja</b> .....	29
8.2.1. Boso d.o.o. ....	30
8.2.2. Cestorad d.d. ....	32
8.2.3. Grad Vinkovci .....	34
8.2.4. Grad-Export d.o.o. ....	36
8.2.5. Iver d.o.o. ....	38
8.2.6. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci .....	40
8.2.7. PTUO ŽRVANJ .....	42
8.2.8. Vinkoprom d.o.o. ....	44
<b>9. Rasprava</b> .....	46
<b>10. Zaključak</b> .....	48
<b>Literatura</b> .....	50
<b>POPIS TABLICA</b> .....	53
<b>POPIS SLIKA</b> .....	54
<b>POPIS PRILOGA</b> .....	55
<b>PRILOZI</b> .....	56

## 1. Uvod

Najvažniji čimbenik svake organizacije je čovjek. Ljudski faktor ključan je za ostvarenje djelatnosti i praćenje cilja svake organizacije. Lideri su ti koji određuju cilj i smjer organizacije. Ono što razlikuje lidere od menadžera jest vizija. Lideri posjeduju sposobnosti kojima usmjeravaju organizaciju u onom smjeru u kojem smatraju da organizacija treba ići. Taj put ne mora uvijek biti ispravan te se odlika pravih lidera ogleda u sposobnosti delegiranja vizije koja će biti ključna za ostvarenje uspjeha organizacije. Sposobnost utjecanja na druge i kontroliranja aktivnosti predstavlja moć, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Moć proizlazi iz položaja u hijerarhiji, ali se ona također mora zaraditi kontinuiranim naporima i radom na sebi i drugima, kroz motiviranje i poticanje zaposlenih na cjeloživotno učenje i usavršavanje u obavljanju posla. Lideri svjesno ili nesvjesno koriste tehnike pomoću kojih postižu moć i autoritet. Lideri su osobe koji imaju urođene sposobnosti utjecaja na druge, ali su na svojim sposobnostima radili i nastavljaju ih usavršavati te svoja znanja ne drže za sebe, nego ih rado dijele s drugima jer su svjesni koliko je važno imati kvalitetan i stručan kadar. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta čest su predmet rasprava brojnih autora, znanstvenika, struke i ostalih koji nastoje iznijeti ono ključno za ostvarenje i posjedovanje moći i autoriteta. Želja mnogih je biti liderom. No, ne uspijevaju svi. Za biti lider je potrebno imati urođene genetske karakteristike i osobine, potrebno je imati podršku okoline, kvalitetno obrazovanje, biti socijalno i emocionalno inteligentan te kreirati situacije i imati viziju. Naravno potrebno je puno više od nekoliko nabrojanih karakteristika i nužnih osobina. Potrebno je imati sve, utoliko da je liderstvo umjetnost sama za sebe. Umjetnost jer objedinjuje glumu (emocionalnu i socijalnu inteligenciju), glazbu (dirigiranje i skladanje), crtanje (vizija), skiciranje (plan puta), znanje (stručno i opće kulturno) i ono nešto što čini neobjašnjivu jednostavnost želje sljedbenika za radom ugledajući se na lidera. Lider treba težiti razvijanju svojih sposobnosti utjecaja na druge osobe i kontroliranja njezinih aktivnosti, kao i postizanja visoke razine autoriteta koji je čvrst i stalan kako bi njegovi zaposlenici ili podređeni izvršavali zadane naredbe i provodili donesene odluke.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Prilikom istraživanja teme diplomskog rada, a s ciljem što bolje pripreme, proučavana su razna znanstvena, pisana i digitalna djela, stručni časopisi, i internetski portali koji obrađuju temu liderskih tehnika, moći, autoriteta, utjecaja, položaja, i tome slično. Budući da ovaj rad analizira metode i tehnike postizanja moći i autoriteta te potrebne liderske vještine, proučavana je literatura navedena u *Prilogu Literatura*. Ostala teorijska podloga i prethodna istraživanja različitih polja ekonomije kroz preddiplomsku i diplomsku razinu studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku dovode do spoznaja o temi diplomskog rada kroz različita gledišta.

Kao što je napomenuto, za izradu rada proučavana su znanstvena, pisana i digitalna djela, stručni časopisi i internetski portali, međutim u ovom poglavlju će se navesti djela koja su najviše doprinijela izradi rada i teorijskom pregledu istraživane teme. Jedan od takvih izvora je knjiga Marina Buble (2011), „*Poslovno vođenje*“, koja je svojim opsegom važna za obradu teme diplomskog rada jer objedinjuje potrebne teme za pisanje rada. Autor u knjizi proučava brojnu drugu literaturu te su sekundarni izvori preuzeti iz knjige Marina Buble (2011), „*Poslovno vođenje*“ navedeni u radu. U dijelu rada koji obrađuje i povezuje socijalnu psihologiju i liderstvo korištena literatura je knjiga Aronsona i dr. (2005), „*Socijalna psihologija*“. U petom poglavlju obrađuju se pojmovi moći i motivacije te je jedan od temeljnih izvora online izdanje knjige Nataše Rupčić (2018), „*Suvremeni menadžment*“. Autorica u svojoj knjizi obrađuje brojne teme, a moć i motivacija su pojmovi koji se uvelike spominju u suvremenom menadžmentu zbog njihove važnosti u poslovnoj ekonomskoj praksi. Nadalje, knjiga Michaela Armstronga (2003), "*Kompletna menadžerska znanja*", koja kroz praktični prikaz ukazuje na raznolikost menadžerskih tehnika i vještina. Većim dijelom rada su korištene sekundarne reference iz navedenih knjiga, ali i druge knjige čija je značajnost za rad manja u odnosu na navedene knjige.

### **3. Metodologija rada**

Predmet izrade ovog rada je teorijska obrada užeg i šireg istraživačkog područja te provođenje istraživanja sukladno teorijskoj podlozi. U ovom radu će se teorijski obraditi pojmovi poput liderstva, moći, motivacije i autoriteta. Lideri svjesno ili nesvjesno koriste liderske tehnike pri ostvarenju moći i autoriteta u organizacijama te će se istraživački dio rada baviti ispitivanjem struke o liderskih tehnikama i svemu potrebnom za postizanje moći i autoriteta kroz gledište lidera i kroz gledište zaposlenika u poduzećima iz različitih industrija.

Cilj rada je iznijeti spoznaje do kojih je došlo pisanjem rada, a vezanih uz teorijsku obradu pojmova i prethodna istraživanja područja rada te provođenjem istraživanja iznijeti zaključak o tome koje liderske tehnike doprinose postizanju moći i autoriteta. Dalje, cilj rada je ispitivanje međuovisnosti elemenata liderstva koje sinergijskim djelovanjem utječu na uspješnost poduzeća. Cilj rada je ukazati na razlike poimanja karakteristika lidera kod lidera i kod sljedbenika, ali i njihovo različito gledište na karakteristike situacije.

Prilikom izrade diplomskog rada, s ciljem iznošenja rezultata istraživanja, korištene su sljedeće znanstvene metode: deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i komparativna metoda.

Rad je podijeljen u deset glavnih dijelova s ciljem raščlanjivanja pojmova i preglednosti samog rada. U prvom, uvodnom, dijelu rada uvodi se čitatelja u temu te se obrazlaže potreba za istraživanjem, problem i predmet istraživanja, svrha istraživanja i hipoteza rada. U drugom dijelu rada, teorijskoj podlozi i prethodnim istraživanjima, navodi se korištena literatura. U trećem dijelu rada, metodologiji rada, navode se predmet rada, cilj rada, korištene znanstvene metode te struktura rada. Sljedeća četiri poglavlja sadrže teorijsku podlogu i prethodna istraživanja ključnih pojmova rada kao što su liderstvo, moć, autoritet i motivacija te će se kroz prikaz užeg i šireg istraživačkog područja i teorijske podloge iznijeti spoznaje koje su ključne za provođenje istraživanja koje slijedi u osmom dijelu rada. Po provedbi i analizi istraživačkog dijela rada, u devetom dijelu rada, rasprava, će se analizirati liderske tehnike iz pogleda lidera i liderske tehnike iz pogleda zaposlenika. Dalje, u desetom dijelu rada, zaključku, će se sumirati sve napisano u radu i naglasiti spoznaje do kojih je došlo pisanjem rada i provođenjem istraživanja.

## 4. Liderstvo

Prije pojmovnog određenja liderstva važno je napomenuti da je vođenje, smatra Buble (2011:V), u današnje vrijeme doživjelo svojevrsnu kumulaciju što se najbolje uočava kroz ulaganja i dodatne napore koje poduzeća provode kako bi razvili upravo ovu tematiku. Buble (2011:V) smatra da poduzeća vođenje vide kao izvor konkurentske prednosti stoga je razumljivo zašto ova tema kumulativno raste pri sve većem broju publikacija, istraživanja, članaka i knjiga upravo na ovu temu. Pobuđen interes za vodstvo uvidjela su i poduzeća, konzalting organizacije, škole i fakulteti te su time oblikovani razni programi usavršavanja sukladno potrebama na tržištu.

U svom radu Buble (2011:3) tvrdi da poduzeća žele pojedince koji posjeduju sposobnosti vodstva jer vjeruju da upravo ti pojedinci osiguravaju specijalnu aktivu za njihovu organizaciju, a iznimno je važno da ti pojedinci djeluju etično i efektivno.

Prema mišljenju ovog autora, „Suvremeni poslovni i politički sustavi traže lidera koji će znanjem, osobnošću, pristupom i vizijom motivirati suradnike na iznimne rezultate“ (Srića, 2004:7). Lideri koji, u suvremenim poslovima i političkim sustavima, imaju osobine i karakteristike kojima motiviraju suradnike na ostvarenje iznimnih rezultata. O motivaciji će biti više napisano u poglavlju 5.2. *Motivacija*. No, svakako je važno napomenuti da su potrebni lideri koji posjeduju znanje, imaju osobnost, jedinstven pristup i viziju te da takvi lideri postižu moć i autoritet.

Prema mišljenju ovog autora, „Selekcija je najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa iz jednostavnog razloga što odabir najkvalitetnijih kadrova unutar i/ili izvan poduzeća zapravo uvelike olakšava obavljanje svih drugih funkcija unutar menadžmenta ljudskih resursa, odnosno najtalentiraniji ljudi na određenim, za njih adekvatnim radnim mjestima i poslovima u znatnoj mjeri olakšavaju i ubrzavaju procese te svojim znanjima, sposobnostima i vještinama uz niske troškove i skraćeno vrijeme ostvaruju velike efekte (Požega, 2012)“. Sukladno navedenom citatu iz Požega (2012) može se zaključiti da je iznimno važno odabrati kvalitetne zaposlenike. Odabir zaposlenika pomaže organizacijama da spriječe moguće poteškoće. Cilj svake organizacije je što efikasnije i produktivnije djelovati, stoga je iznimno važno pomno odabirati zaposlenike koji predstavljaju najvažniji resurs svake organizacije. Pod efikasnije djelovanje podrazumijeva se korištenje znanja i vještina djelatnika koji ubrzavaju proces rada uz najniže moguće troškove.

#### **4.1. Pojmovno određenje liderstva**

Liderstvo predstavlja jedan od najvažnijih faktora za uspjeh poduzeća, stoga ne čude brojne definicije i mnoštvo kontroverzi oko definiranja liderstva. Stogdill (1974), kako je navedeno u radu Buble (2011:18) zaključuje da postoji onoliko definicija liderstva koliko ima ljudi koji su ga pokušali definirati.

Bass (1985:9), kako je navedeno u Buble (2011:18) definira liderstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva. Ova definicija liderstvo opisuje kao implementaciju sposobnosti utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca i grupa prema postizanju željenog cilja lidera. Sposobnosti koje Bass (1985:9), kako je navedeno u Buble (2011:18), navodi jesu sposobnosti utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa što je iznimno teško i zahtjevno te lideri koriste razne tehnike usavršavanja kako bi pridobili moć i autoritet u svojim područjima djelovanja.

Koontz i Weihrich (1988:437), kako je navedeno u Buble (2011:18) definiraju liderstvo kao umijeće ili proces utjecanja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva. Ova definicija opisuje liderstvo kao umijeće ili proces što liderstvo zaista i jest. Umijeće jer stvara, vizualizira željeni cilj, a proces jer kreira putanju kojom zajedničkom sinergijom dionici u poduzeću dolaze do cilja.

Robbins i dr. (2008:646), kako je navedeno u Buble (2011:18) definiraju liderstvo kao proces utjecanja na grupu kako bi se ostvarili ciljevi. Proces jer traje, a utjecaj kroz postignutu moć i autoritet motivirajućim akcijama za grupe.

Daft (2008:590), kako je navedeno u Buble (2011:18) definira liderstvo kao sposobnost utjecanja na ljude prema ostvarenju ciljeva. U svojoj definiciji liderstva Daft (2008:590), kako je navedeno u Buble (2011:18) sadrži ideju da je vodstvo obostrano te da se odvija među ljudima što ukazuje da su lideri uključeni s drugim ljudima u ostvarenju ciljeva.

Cole (2004:53), kako je navedeno u Buble (2011:18) definira liderstvo kao dinamičan proces u kojem se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji. Ova definicija liderstvo opisuje kao dinamičan proces što je važno za naglasiti, budući da ne postoji jedinstveno rješenje i najbolji način za vođenje. Važno je vodeći ljude i u suradnji s njima uspostaviti ravnotežu i iznijeti najbolje rješenje za danu jedinstvenu situaciju.

Hellriegel i Slocum (1989:465), kako je navedeno u Buble (2011:18) definiraju liderstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupe na akciju i ostvarenje

željenih ciljeva. Ova definicija opisuje liderstvo isto ili slično kao i Bass (1985:9), kako je navedeno u Buble (2011:18) no razlika se ogleda riječima postizanje i ostvarenje. Postići cilj ili ostvariti cilj jesu sinonimi, no kao što je Stogdill (1974), kako je napisano u Buble (2011:18), zaključio da postoji onoliko definicija liderstva koliko ima i ljudi koji su ga pokušali definirati stoga i ne čude sličnosti u definiranju sveobuhvatnog pojma poput liderstva.

S ciljem ishoda definicije koja će objediniti sve do sada napisano u radu, a prema mišljenju ovog autora, "*Leadership* - vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postojanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi. Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im nitko ne naređuje ili objašnjava" (Bebek, 2005:15). Ova definicija liderstva objedinjuje znanstveni dio liderstva, praktični dio liderstva kroz stvarna djelovanja i ostvarenje ciljeva te povezuje liderstvo s umjetnošću i tehnikom postojanja. Dio definicije koji je važan za naglasiti jest da i vođa i sljedbenici znaju što, kada i kako učiniti bez puno komunikacijskih prepreka.

Kao što je već napomenuto u radu, brojne su definicije liderstva, no potrebno je napomenuti ono što liderstvo nije Profitiraj.hr (2018) navodi:

- *Liderstvo nema nikakve veze s godinama staža ili nečijim položajem u hijerarhiji tvrtke.* Vođe su viši rukovoditelji, ne postaje se vođom ako se popne koju stepenicu više u hijerarhiji.
- *Liderstvo nema nikakve veze s naslovima.* Titula ne daje automatski i status vođe. Nije potrebno imati titulu da bi osoba bila lider. Lideri se poznaju u okruženju, susjedstvu. Oni koji mijenjaju, pokreću, usmjeravaju, održavajući i napreduju.
- *Lider nema nikakve veze s osobnim značajkama.* Riječ vođa može kod većine izazvati pomisao na karizmu, no oni s karizmom nisu automatski vođe.
- *Liderstvo nije isto što i upravljanje.* Iako je definicija liderstva slična definiciji menadžmenta, ne može se staviti znak jednakosti između pojmova menadžer i lider. Menadžeri trebaju planirati, pratiti, koordinirati, rješavati, dok su vođe tu da ih se slijedi i da im se vjeruje.

#### **4.2. Elementi liderstva**

Buble (2011:19) smatra da su brojne definicije liderstva dovele do postojanja razlika u pogledu elemenata (varijabli) liderstva. No, iz svih definicija mogu se izlučiti one najvažnije varijable liderstva koje u najvećoj mjeri determiniraju liderstvo.

Yukl (2002:11), kako je navedeno u Buble (2011:19) navodi tri tipa varijabli koje su relevantne za razumijevanje liderstva, a to su (1) karakteristike vođe, (2) karakteristike sljedbenika i (3) karakteristike situacije. Prema navedenim varijablama liderstva će se kasnije u radu u poglavlju 8. *Istraživanje* izraditi pitanja za istraživanje liderskih tehnika koje doprinose ostvarenju moći i autoriteta te povezati uspješnost poduzeća u odnosu međuovisnosti ove tri ključne komponente za razumijevanje liderstva.

Slika 1. Ključne komponente vodstva



Slika 1. Ključne komponente vodstva prema Yukl (2002:11) Izrada autora

Slika 1. prikazuje međuovisnost tri navedena elementa liderstva. Može se primijetiti da se određene karakteristike sljedbenika i vođe ponavljaju što ukazuje na važnost osobina, pouzdanja, optimizma, vještina, stručnosti između oba dionika. Međuovisnost karakteristika sljedbenika, karakteristika vođe i karakteristika situacije može voditi i odrediti uspješnost ili neuspješnost organizacije. Buble (2011:19) smatra da je temeljni zadatak vodstva pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

### 4.3. Funkcije liderstva

Buble (2011:19) navodi da budući da se vodstvo smatra procesom te se sukladno tomu i aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama vodstva.



Gill (2006:91,92), kako je navedeno u Buble (2011:23) predlaže model funkcija vodstva kojeg naziva integrativnim, holističkim modelom vodstva koji sadrži pet funkcija vodstva, i to su:

- *Vizija i misija.* Efikasni lideri definiraju jasnu viziju budućnosti te misiju i svrhu koju će organizacija slijediti.
- *Podijeljene vrijednosti.* Efikasni vođe identificiraju, prikazuju i afirmiraju vrijednosti koje podržavaju viziju i misiju koju dijele sljedbenici.
- *Strategija.* Efikasni vođe razvijaju i implementiraju racionalnu strategiju koji ljudi mogu slijediti i u konačnici ostvariti viziju lidera. Lideri održavaju vrijednost koju dijele.
- *Opunomoćenje.* Efikasni vođe opunomoćuju ljude za ono što bi mogli i trebali raditi.
- *Utjecaj, motivacija i inspiracija.* Efikasni vođe utječu, motiviraju i inspiriraju ljude što žele učiniti i što bi trebalo učiniti.

Ovakav novi model, smatra Buble (2011:23) pokušaj je povezivanja nalaza različitih teorijskih i praktičnih istraživanja.

#### **4.4. Dimenzije liderstva**

Buble (2011:23) smatra da dimenzije vodstva predstavljaju specifične karakteristike kojima se omogućava opisivanje razlika u sadržaju vodstva. Dimenzije vodstva su rezultat nastojanja brojnih istraživača dovodeći do spoznaja o karakteristikama koje vodstvo čine efektivnim.

Buble (2011:23) navodi da su se iskristalizirale četiri dimenzije vodstva kroz brojna istraživanja na ovu temu. Gill (2006:91) navodi četiri dimenzije liderstva:

1. Intelektualna ili kognitivna dimenzija
2. Emocionalna dimenzija
3. Spiritualna dimenzija
4. Bihevioralna dimenzija

*Intelektualna ili kognitivna dimenzija liderstva.* Kako bi leadersko vodstvo bilo učinkovito iznimno je važno da vođa posjeduje sposobnost shvaćanja i razumijevanja.

*Emocionalna dimenzija liderstva.* O emocionalnoj dimenziji liderstva u okrutnom poslovnom svijetu dugo se nije pričalo, no u posljednje se vrijeme naglasak stavlja upravo na ovu dimenziju. Dimenziju koja ima izniman utjecaj na učinke i onaj lider koji ne implementira

iskazivanje pozitivnih emocija može dovesti do izrazitih neuspjeha same organizacije. Emocionalna inteligencija je jedan od temelja za uspješno vođenje.

*Duhovna (spiritualna) dimenzija liderstva.* Uz intelektualnu i emocionalnu dimenziju liderstva važno je objasniti i duhovnu dimenziju liderstva. Duhovna dimenzija čini razliku u poimanju i stvaranju jačih i neraskidivih veza, etike i snage u obavljanju posla. Svaki lider zna da je važno poticati zaposlenike na duhovno punjenje stoga su česta putovanja i *team building* aktivnosti na mirnim mjestima za duhovno punjenje. Iznimno je važno znati da sljedbenici posjeduju staloznost u obavljanju svakodnevnih zadataka te da lider može biti siguran da sljedbenici imaju čvrstu vjeru u ostvarenje zajedničkog cilja.

*Bihevioralna dimenzija liderstva.* U bihevioralnoj dimenziji liderstva naglašava se važnost razumijevanja zaposlenika i potreba koje zaposlenici mogu imati na radnom mjestu, a sve s ciljem organizacijske uspješnosti i ostvarenja cilja.

#### **4.5. Obilježja lidera**

Brojne su definicije i obilježja liderstva, lidera kroz uža i šira područja istraživanja. No, ona koja se ponavljaju jesu lider kao spoj svega u organizaciji, ali na novoj i jedinstvenoj razini spoznaja i vizija za budućnost.

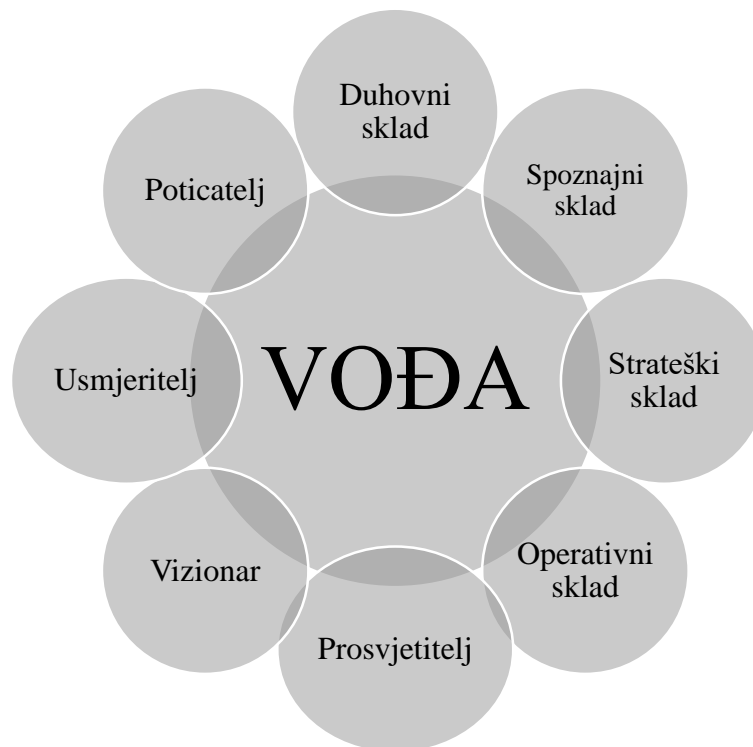
Prema mišljenju ovog autora, „Vođa radi na sebi da postigne sklad duhovne, spoznajne, strateške i operativne strane svoje osobnosti“ (Srića, 2004:21).

Caroselli (2014) u svojoj knjizi Vještine vodstva za menadžere navodi kako je potrebno da vođa bude vizionar, rješavač problema, graditelj tima, menadžer, komunikator, djelitelj moći, poveznica, projektant i najvažnije vođa mora biti vođa. U svojoj knjizi Caroselli (2014) navodi poglavlja u kojima su razrađena obilježja vođe koji su navedeni iznad.

Srića (2004:10,11) smatra da vođe moraju posjedovati spoj znanja, vještina i osobnosti te da je za vođu, uz sve ostalo, iznimno važno imati vještine razumijevanja i upravljanja međuljudskim odnosima.

Prema navedenim autorima vođa mora posjedovati brojna obilježja koja ukazuju na kvalitetu i stručnost vođe kao onoga koji postiže sklad svih potrebnih obilježja. Naglasak se stavlja na komunikacijske vještine, delegiranje poslova te emocionalnu i socijalnu inteligenciju.

Slika 2. Obilježja vođe



*Slika 2. Obilježja vođe (Srića 2004:21) Izrada autora*

U svojoj knjizi Srića (2004:21) navodi da vođa zna, hoće i može i da je upravo zato vođa. Potrebno je da vođa bude prosvjetitelj, vizionar, usmjeritelj i poticatelj te da postigne duhovni sklad, spoznajni sklad, strateški sklad i operativni sklad. Nadalje, prema mišljenju ovog autora, „Vođa je proaktivan, etičan, uporan, efikasan, zna što hoće, izabire bitno, zna uzeti vrijeme i živjeti sa stresom“ (Srića, 2004:21). Vođa mora biti puno toga. Posao vođe je zahtjevan ako vođa nije stvoren za taj posao i ne čini napore za kontinuirani osobni rast i razvoj koji u konačnici rezultira sljedbeničkim djelovanjem i ostvarenjem ciljeva i vizije.

#### **4.6. Suvremeno liderstvo**

Razlika između menadžera i vođe najvidljivija je kroz vrijeme. Menadžeri su orijentirani na prošlost i sadašnjost, dok vođe svoj pogled usmjeravaju ka budućnosti. Na što ukazuje i sljedeća tablica.

Tablica 1. Funkcije menadžmenta *versus* funkcije vodstva

<b>MENADŽMENT</b>		<b>VODSTVO</b>	
Proizvodi red i konzistentnost		Proizvodi promjene i pokret	
<b>Planiranje/Budžetiranje</b>		<b>Postavljanje usmjerenja</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspostavljanje <i>agende</i></li> <li>- Postavljanje vremenskog rasporeda</li> <li>- Alociranje resursa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreiranje vizije</li> <li>- Objašnjenje cjeline</li> <li>- Postavljanje strategija</li> </ul>	
<b>Organiziranje/Kadroviranje</b>		<b>Uključivanje ljudi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osiguranje strukture</li> <li>- Postavljanje radnih mjesta</li> <li>- Uspostavljanje pravila i procedura</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komuniciranje ciljeva</li> <li>- Traženje prednosti</li> <li>- Gradnja timova i koalicija</li> </ul>	
<b>Kontroliranje/Rješavanje problema</b>		<b>Motiviranje i inspiriranje</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Razvoj stimulacije</li> <li>- Generiranje kreativnih solucija</li> <li>- Poduzimanje korektivnih akcija</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiriranje i energiziranje</li> <li>- Opunomoćenje podređenih</li> <li>- Zadovoljavanje neispunjenih potreba</li> </ul>	

Tablica 1. Funkcije menadžmenta *versus* funkcije vodstva Kotter (1990:3-8, kako je navedeno u Buble (2011:32)

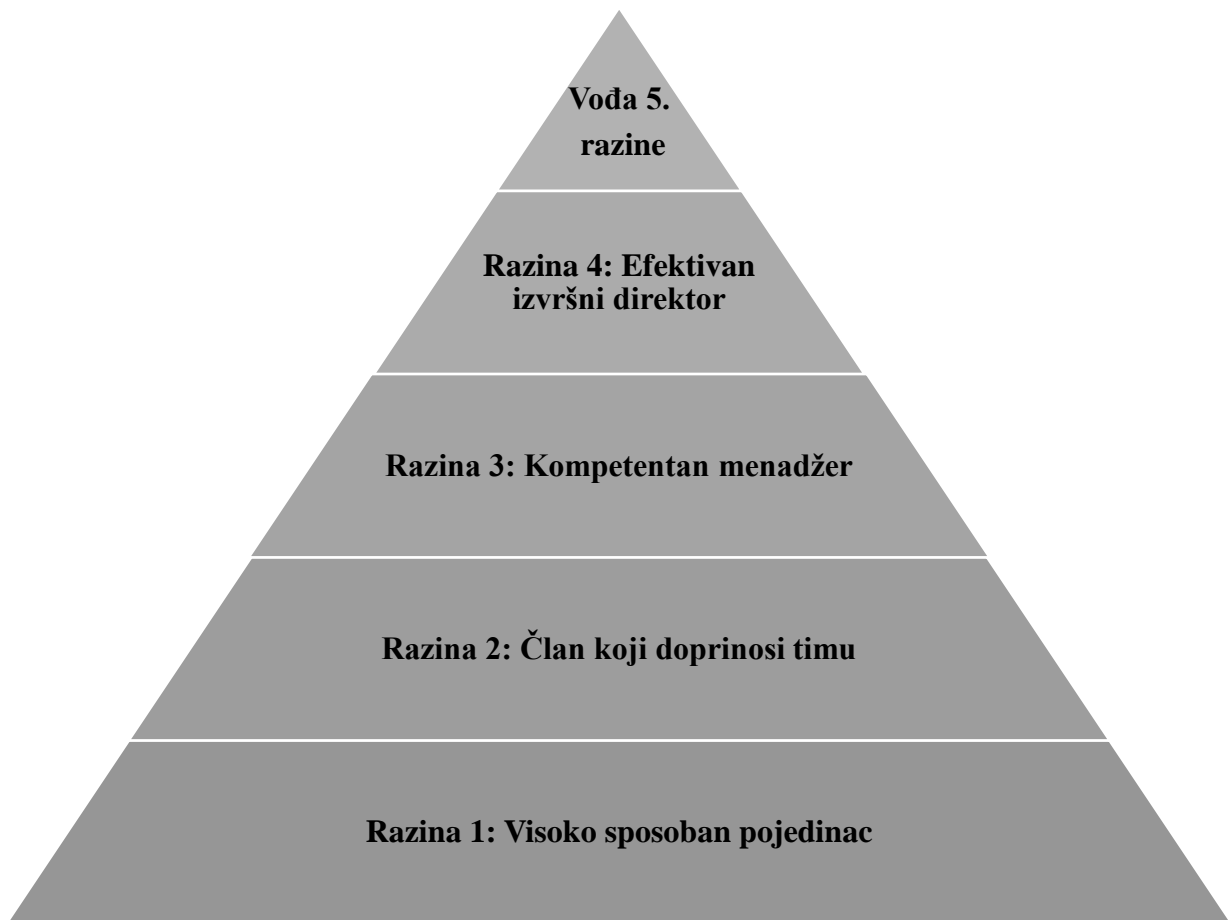
Izrada autor

Tablica 1. osim što prikazuje menadžersko usmjeravanje na sadašnjost i prošlost te lidersko usmjeravanje na budućnost, prikazuje i bitnu razliku u onome što čini menadžer, a što vođa.

Buble (2011:35) smatra da je okolina u kojoj poduzeća danas funkcioniraju izrazito zahtjevna te se shodno tomu traže novi pristupi vodstvu kojeg u najvećoj mjeri karakterizira vođa koji je sposoban graditi povjerenje između sebe i svojih sljedbenika. Buble (2011:35) nadalje navodi da se razvio novi koncept *leadingshipa* kojeg karakterizira orijentacija na sljedbenike, za razliku od *leadershipa* kojeg je karakterizirala usmjerenost na pojedinca.

Collins (2001:67-76) razvio je koncept vodstva pete razine čije su karakteristike nedostatak ega i iznimna odlučnost u činjenju najboljeg za organizaciju. Koncept vodstva pete razine kao i njegovo objašnjenje slijede u sljedećoj slici.

Slika 3. Vodstvo pete razine



Slika 3. Vodstvo pete razine Collins (2001:67-76), kako je navedeno u Buble (2011:36) Izrada autor

Collins (2001), kako je navedeno u Buble (2011:36) pojašnjava svih pet razina:

- *Razina 1.* Produktivan kontributor koji nudi svoj talent, znanje, vještine i dobre navike kao pojedinačni zaposlenik
- *Razina 2.* Doprinosi ostvarenju ciljeva tima te efektivno radi s drugima u grupi
- *Razina 3.* Postavlja planove i organizira ljude za efektivno i efikasno ostvarenje ciljeva
- *Razina 4.* Gradi rasprostranjenu prednost za jasnu i izuzetnu viziju te stimulira ljude na visoke performanse
- *Razina 5.* Gradi održivu veliku organizaciju kombinacijom osobne poniznosti i profesionalne odlučnosti

Kinicki i Williams (2013:461-466) kako je navedeno u Rupčić (2018:281-283) navode da je dinamika suvremenog poslovanja pridonijela razvoju novih pristupa vođenja, a to su:

- *Transakcijsko vodstvo*. Primarno se temelji na formalnim izvorima moći vođe, a označava interakciju vođe i zaposlenika. Prikladan je za stabilne uvjete poslovanja.
- *Model vertikalnih dijada*. Prema ovom modelu menadžer kao vođa oblikuje različite odnose s podređenima. Pojedinci koji iskazuju slično ponašanje kategoriziraju se u zasebne grupe. Visok stupanj sudjelovanja svih suradnika u donošenju odluka. U ovom modelu prepoznaju se *in-grupe* i *out-grupe*.
- *E – vođenje*. Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju umrežavanje većeg broja dionika upotrebom tehnologije. Takvim umrežavanjem potrebno je upravljati i u okviru takvih odnosa primijeniti funkciju vođenja. E - vođe razmišljaju drugačije od klasičnih vođa. Glavna obilježja jesu globalni pogled na poslovanje, visok stupanj razvoja konceptijskih vještina, sustavno, strateško i dizajnersko razmišljanje. E - vođe su sposobni za *multitasking*.

Kets de Vries (2009:249-251), kako je navedeno u Buble (2011:38) navodi da vodstvo u digitalno doba zahtjeva određene vještine, a to su:

- Upravljanje samim sobom
- Upravljanje kognitivnom složenošću
- Kulturološka relevantnost
- Usmjerenost na akciju
- Generativnost
- Vještine izgradnje tima
- Slikoviti menadžment
- Menadžment povjerenja

Budući da je za ostvarenje vizije potrebno međudnosno djelovanje vođe, sljedbenika i situacije važno je napomenuti značajke suvremenih sljedbenika čiji posao nimalo nije lagan. Rupčić (2018:289) navodi da dinamičnost poslovanja zahtijeva izuzetni angažman svih organizacijskih članova te da je to moguće postići poticanjem neprestanog učenja, stvaranja novih vještina i usavršavanja na različitim područjima. Rupčić (2018:289) smatra da nije logično za očekivati od lidera da raspolaže svim znanjima budući da odgovornost za konačni rezultat proizlazi iz zajedničkog djelovanja lidera i sljedbenika. Rupčić (2018:289) nadalje navodi da takvi procesi podrazumijevaju distribuciju moći i odgovornosti između sljedbenika i lidera te se od suvremenih zaposlenika očekuje cjeloživotno učenje i usavršavanje. Prema Rupčić (2018:289,290) od suvremenih zaposlenika se očekuje:

- Sposobnost samoorganizacije
- Samokontrola
- Samomotivacija
- Razvijanje odnosa i suradnje
- Neprestano učenje i usavršavanje
- Pridonošenje organizacijskom razvoju
- Razvitak i primjena kritičkog razmišljanja
- Inoviranje
- Rad na vlastitom razvoju
- Rad na organizacijskom razvoju
- Etičnost

#### **4.7. Socijalna psihologija i liderstvo**

Poveznica socijalne psihologije i liderstva je i više nego očita i iznimno je važan spomen ove znanstvene discipline pri teorijskoj obradi teme i iznalaženju istraživačkog dijela rada. Prema mišljenju ovih autora, „Socijalna psihologija je znanstvena disciplina koja proučava kako stvarna ili zamišljena prisutnost drugih ljudi utječe na naše misli, osjećaje i ponašanje“ (Aronson i dr., 2005:6). Ova definicija pobliže pojašnjava utjecaj koji lider ima na svoje sljedbenike. U definicijama liderstva u potpoglavlju *3.1. Pojmovno određenje liderstva* navode se brojne definicije liderstva koje ukazuju na to da je liderstvo sposobnost utjecanja na druge ka željenom cilju. Budući da je poželjno neprestano usavršavanje lidera u različitim područjima, a posebno u onom koji direktno osnažuje liderske sposobnosti u ovom radu će se kratko osvrnuti na socijalnu psihologiju i poveznicu s liderstvom.

##### 4.7.1. Snaga socijalnog utjecaja

Aronson i dr. (2005:13) navode da je snaga socijalnog utjecaja promatrana podcjenjivački od strane sveukupnog građanstva te da su prepreke zbog kojih dolazi do podcjenjivačke percepcije snage socijalnog utjecanja osnovna atribucijska pogreška. Prema mišljenju ovih autora, „Osnovna atribucijska pogreška je sklonost precjenjivanju stupnja u kojem je čovjekovo ponašanje pod utjecajem unutarnjih, dispozicijskih uzroka i podcjenjivanju uloge situacijskih uzroka“ (Aronson i dr., 2005:13). Ova definicija ukazuje na sklonost opravdavanja posljedica socijalnih situacija u kojima se umjesto promišljanja objektivno uzima u obzir subjektivno vođenje mišlju traženja uzroka unutar osobe i razloga izvršenja posljedica socijalnih situacija.

Kao primjer socijalnog podcjenjivanja Aronson i dr. (2005:13) navode slučaj u Jonestownu, Wacou ili kultu „Heaven's Gate“ ljudi koji su ubijali vlastitu djecu i sami sebi oduzimali živote

te ih većina, zbog vlastite utjehe, opisuje kao izopćena ljudska bića. Aronson i dr. (2005:15) zaključuju da socijalna situacija često ima izniman utjecaj na čovjekovo ponašanja.

Aronson i dr. (2005:15) navode da je za opisivanje socijalne situacije potrebno utvrditi objektivno svojstvo situacije te da taj pristup objašnjava i koristi biheviorizam. Prema mišljenju ovih autora, „Biheviorizam je psihologijska škola koja je tvrdila da je za razumijevanje ljudskog ponašanja dovoljno samo razmotriti potkrepljujuće značajke okoline – odnosno, kako su pozitivni i negativni događaji u okolini povezani s određenim ponašanjima“ (Aronson i dr., 2005:15). Ova definicija biheviorizma ukazuje na promatranje ljudskog ponašanja kroz promatranje svih utjecaja na pojedinca, bili oni pozitivni ili negativni.

U ljudskom životu postoje pozitivni i negativni osjećaji i događaji koji utječu na kasnija ponašanja osobe. Kao pojašnjenje navedenog navodi se primjer djece koja brže uče ako ih se hvali i dobivaju razne nagrade zato što te aktivnosti stvaraju pozitivne osjećaje unutar njih te ih kasnije u životu može oblikovati sukladno naučenim. Kroz želju za poticanjem, ohrabriranjem i nagradama. Budući da se tema rada bavi leaderskim tehnikama postizanja moći i autoriteta za lidere je iznimno važno poznavati svoje zaposlenike i koristiti prilagođene tehnike motivacije i ostvarenja moći i autoriteta kroz sljedbeničko djelovanje zaposlenika ka željenom cilju.

#### 4.7.2. Predviđanje socijalnog ponašanja

Znanstvenici diljem svijeta provede istraživanja kako bi predvidjeli socijalna ponašanja i ustvrdili uzročno-posljedične veze između dvije ili više promatranih varijabli. Aronson i dr. (2005:36) navode da je cilj društvenih znanosti razumijevanje odnosa i predviđanje budućih događaja i oblika pojava socijalnog ponašanja. Za predviđanje socijalnog ponašanja znanstvenici se služe korelacijskim pristupom. Prema mišljenju ovih autora, „Korelacijski pristup je postupak sustavnog mjerenja dviju varijabli i određivanje odnosa među njima – u kojoj se mjeri na osnovi jedne varijable može predvidjeti druga“ (Aronson i dr. 2005:36). Korelacijski pristup se koristi i u rezultatima ankete a prema mišljenju ovih autora, „Anketa je istraživanje u kojem se reprezentativni uzorak ljudi ispituje o njihovim stavovima i ponašanju (često anonimno)“ (Aronson i dr. 2005:37). Nadalje, Aronson i dr. (2005:37) navode da se korelacijski pristup koristi u analiziranju rezultata ankete kako bi se ustvrdilo u kojoj mjeri odgovor ljudi na jedno pitanje omogućuje predviđanje odgovora ostalih. Budući da je svaka organizacija dijelom socijalne psihologije i da je na liderima veliki zadatak predviđanja socijalnog ponašanja unutar same organizacije, ali i vanjskih dionika, ovakva istraživanja su česta u velikim korporacijama koje imaju resurse za provođenje ovakvih istraživanja.



#### 4.7.3. Interpersonalno komuniciranje

Prema mišljenju ovog autora, „Interpersonalno komuniciranje primarno je sredstvo menadžerskog komuniciranja – menadžer dnevno utroši preko tri četvrtine vremena u komuniciranju licem u lice. U tom komuniciranju veoma je važno kako se on odnosi prema drugima u procesu komuniciranja, što se manifestira u njegovu interpersonalnom stilu“ (Buble, 2011:207). Ove definicija interpersonalnog komuniciranja ukazuje da je za menadžera ili, za potrebe ovog rada, lidera primarno sredstvo komuniciranje licem u lice, to u današnje vrijeme ne mora nužno značiti fizička prisutnost dviju strana nego komuniciranje i kroz korištenje Internet tehnologije i drugih mreža komunikacije.

Buble (2011:207) navodi da je iznimno važno da informacija koja se šalje i informacija koja se prima budu prenesene odgovarajući kanalima i da oni koji sudjeluju u komunikaciji budu upoznati sa značenjem informacije.

##### 4.7.3.1. Verbalna komunikacija

Prema mišljenju ovog autora, „Verbalno komuniciranje takav je oblik interpersonalne komunikacije u čijoj se osnovi nalazi prirodni jezik koji može biti izražen govorom ili pismom, tako da se razlikuju:

1. Usmeno komuniciranje
2. Pismeno komuniciranje“ (Buble, 2011:211).

##### 4.7.3.2. Neverbalna komunikacija

Buble (2011:212) smatra da je neverbalna komunikacija posebna vrsta komunikacije te da je riječ o komuniciranju izrazom lica, gestama, pokretima tijela i fizičkim kontaktom. Neverbalna komunikacija sudjeluje u preko 50% sadržaja poruke. Hunsaker (2001:62), kako je navedeno u Buble (2011:213) navodi da je moguće razlikovati četiri glavne neverbalne komunikacije, a to su:

1. Vizualna komunikacija
2. Taktilna komunikacija
3. Glasovna komunikacija
4. Prostorna komunikacija

#### 4.7.4. Prepreke pri komuniciranju

Buble (2011:234) smatra da se u procesu komuniciranja mogu pojaviti različite prepreke. Prepreke u komuniciranju su velika manjkavost za svaku organizaciju te se s ciljem njihova ranog detektiranja iznalaze tehnike prevladavanja prepreka.

Tablica 2. Prepreke komuniciranja i način njihova prevladavanja

<b>PREPREKE</b>		<b>NAČIN NADILAŽENJA</b>	
<b>INDIVIDUALNE</b>			
Interpersonalna dinamika		Aktivno slušanje	
Kanali i mediji		Selekcija primjerenog kanala	
Semantika		Znanje perspektive drugih	
Nekonzistentni znakovi		MBWA	
<b>ORGANIZACIJSKE</b>			
Razlike u statusu i moći		Klima povjerenja, dijalog	
Ciljevi i potrebe odjela		Razvoj i korištenje formalnih kanala	
Nedostatak formalnih kanala		Ohrabrivanje višestrukih formalnih i	
Komunikacijska mreža nepodesna zadatku		neformalnih kanala	
Oskudna koordinacija		Mijenjanje strukture organizacije i grupa	
		kako bi se podesile komunikacijske potrebe	
		Povratna veza i učenje	

*Tablica 2. Prepreke komuniciranja i način njihova prevladavanja Daft (2008:680) Izrada autor*

Tablica 1 prikazuje prepreke u komuniciranju i sugerira načine nadilaženja tih prepreka. Važno je uvidjeti da načini nadilaženja u individualnoj i organizacijskoj razini sugeriraju slušanje, dijalog i povjerenje. Za svakog lidera koji želi svojim zaposlenicima pa i sebi stvoriti ugodno radno okruženje u kojem zaposlenici zajedničkom sinergijom idu ka zadanom cilju i viziji lidera, važno je poticati otvorene dijaloge, ugodno radno okruženje, poticanje trajnih znanja i cjeloživotnog učenja jer je svaki zaposlenik jedinka za sebe, a u suradnji s drugima može činiti velike stvari te bez suradnje i komunikacije nema ni uspjeha na organizacijskoj, ali i na individualnoj razini.

## 5. Moć i motivacija

Pri traženju definicija moći i motivacije može se zaključiti kako jedna drugu nadopunjuju i da motivacija bez moći nije potpuna kao ni moć bez motivacije. U liderstvu je sadržana moć, moć utjecaja na druge kako bi slijedili viziju lidera. Lideri traže načine na koje će motivirati, manipulirati i utjecati na svoje sljedbenike. Ono što lideri posebno žele usavršiti je kako ostvariti moć, zadržati položaj i postići autoritet. Motivacija je pokretač, gorivo, razlog, uzrok početka i završetka svih aktivnosti. Motivacija za izvršenjem određenog zadatka oscilira te je važno znati odrediti što je to što sljedbenika motivira na rad.

Northouse (2010:7) smatra da su moć i liderstvo povezani jer su dio utjecaja te da ljudi otkriju moć kada shvate da mogu utjecati na nekoga. Shvaćanje moći kroz utjecaj na nekoga je čest razlog kontinuirane želje za kumulacijom moći i često vodi u krivom smjeru ako razlozi utjecanja nisu etični i moralni.

### 5.1. Moć

Prema mišljenju ovog autora, "Moć je koncentrirana na vrhu hijerarhije gdje se donose odluke. Veća distancija moći stoga ukazuje na viši stupanj centralizacije odlučivanja, odnosno centralizaciju moći u jednoj osobi ili maloj grupi ljudi" (Rupčić, 2018). Distancija moći se odnosi na nejednakosti raspodjele moći, u nekoj državi ili organizaciji, između pojedinaca. Ako je moć koncentrirana na vrhu hijerarhije, a shvaćanje moći proizlazi kroz spoznaju o utjecaju na nekoga posjeduju li lideri moć zato što su na vrhu i imaju spoznaju o utjecaju ili je njihova moć opravdana njihovim liderskim sposobnostima. Moć na vrhu hijerarhije je najčešća te predstavlja legitimnu moć, no postoje još četiri vrste moći, uz legitimnu, koje su opisane u nastavku poglavlja.

French i Raven (1986), kako je navedeno u Buble (2011:157) navode da se moć uobičajeno definira kao moguća sposobnost utjecaja pojedinca na grupu te da poslovno vodstvo koristi moć kako bi usmjeravali zaposlene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Sukladno tome, French i Raven (1986), kako je navedeno u Buble (2011:157) navode pet temeljnih tipova moći, a to su:

- *Legitimna moć* – Moć utemeljena položaju vođe u hijerarhiji
- *Nagradna moć* – Moć utemeljena na mogućnosti vođe da nagrađuje svoje zaposlenike za njihovo obavljanje zadataka
- *Prisilna moć* – Moć utemeljena na vođinom raspolaganju sankcijama protiv podređenih ako se ne ponašaju u skladu s očekivanjima

- *Stručna moć* – Moć utemeljena na znanjima koje vođa posjeduje u vidu onog područja u kojem posjeduje najveće znanje
- *Referentna moć* – Moć utemeljena na identifikaciji podređenih s vođom, osjećaju jedinstva i želji za takvom identifikacijom

Armstrong (2003:103) smatra da je moć, ako se koristi za ostvarenje ciljeva organizacije, zakonita i opravdana te da se mora koristiti odgovorno od strane odgovornih ljudi.

Buble (2011:158) navodi da sukladno vođinom posjedovanju moći postavljaju se pitanja izvora tih moći te se ishode dva temeljna izvora moći, a to su:

- Osobna moć
- Pozicijska moć

Osobna moć smatra Buble (2011:158) je povezana s karakteristikama osobe, dok je pozicijska moć povezana s karakteristikama položaja u poduzeću. Buble (2011:158) smatra da vođe što su uspješniji postaju ovisniji o osobnoj moći te da postoji optimalan odnos količine osobne moći i učinkovitosti vođe na osobnoj razini. Što se može povezati sa shvaćanjem moći kroz spoznaju o utjecaju na nekoga i kumulaciji želje za većim izvorom utjecaja, a samim time i moći.

Whetten i Cameron (2011:245), kako je navedeno u Buble (2011:159) navode da se u kontekstu izviranja karakteristika osobne moći lidera razlikuju četiri važna izvora osobne moći, a to su:

- *Ekspertnost*: predstavlja spoznajnu sposobnost iz formalne obuke i obrazovanja te iskustva u poslu. Važan izvor moći posebno u tehnološkim sredinama.
- *Interpersonalna privlačnost*: predstavlja privlačnost između pojedinaca kroz odgovarajuće ponašanje i fizičku pojavu pojedinaca. Tri su izvora interpersonalne privlačnosti:
  - Karizma: sposobnost pojedinca da izazove divljenje, entuzijizam i privrženost drugih
  - Ugodno ponašanje: prijateljsko ponašanje, ekstrovertiranost, socijalna inteligencija, srdačnost, lojalnost i dr.
  - Fizičke karakteristike: vanjština pojedinca
- *Napor*: važan izvor moći koji je najcjenjeniji element ljudskih resursa te vodi velikom povjerenju
- *Legitimnost*: predstavlja usklađenost sa sustavom organizacijskih vrijednosti i praksom

Whetten i Cameron (2011:261-266), kako je navedeno u Buble (2011:160) navode da pozicijska moć izvire iz funkcija koju vođa obavlja. Organizacije pri oblikovanju pozicija vodećih radnih mjesta ugrađuju i ovlasti koje su povezane s pravom vođe da nagradi i kazni zaposlene. Pri tome se nalaze karakteristike izvora pozicijske moći koje se raspoređuju od vrha prema dnu u hijerarhiji organizacije. Moć, odnosno povećanje ovlasti utjecaja povećava se s rastom pozicije u hijerarhiji. Karakteristike izvora pozicijske moći dijele se na:

- *Centralnost*: predstavlja sposobnost uspostave neformalnih veza od strane neke osobe u širokoj mreži zadataka i interpersonalnih odnosa
- *Fleksibilnost*: predstavlja slobodu izvršenja zadataka i donošenja odluka bez potrebnih odobrenja od strane višeg menadžmenta
- *Vidljivost*: predstavlja pojedinca i broj osoba s kojima taj pojedinac normalno komunicira, a posebno se misli na kontakte više razine, donositelje odluka i neformalnim vođama
- *Važnost*: predstavlja onu karakteristiku pozicijske moći koja direktno utječe na centralne ciljeve poduzeća, razlikovanje važnog od onog što nije u određenoj situaciji i trenutku u organizaciji ili na tržištu kroz funkcije

Prema mišljenju ovog autora, "Moć se realizira tako da drugi ljudi prihvaćaju vaš autoritet i u njihovoj spoznaji da će, pokušaju li vam se oduprijeti, oni izgubiti, a vi dobiti. Stvarna moć ne završava u 'dokumentima' itd., nego na onome što možete učiniti." (Jay, 1967).

## **5.2. Motivacija**

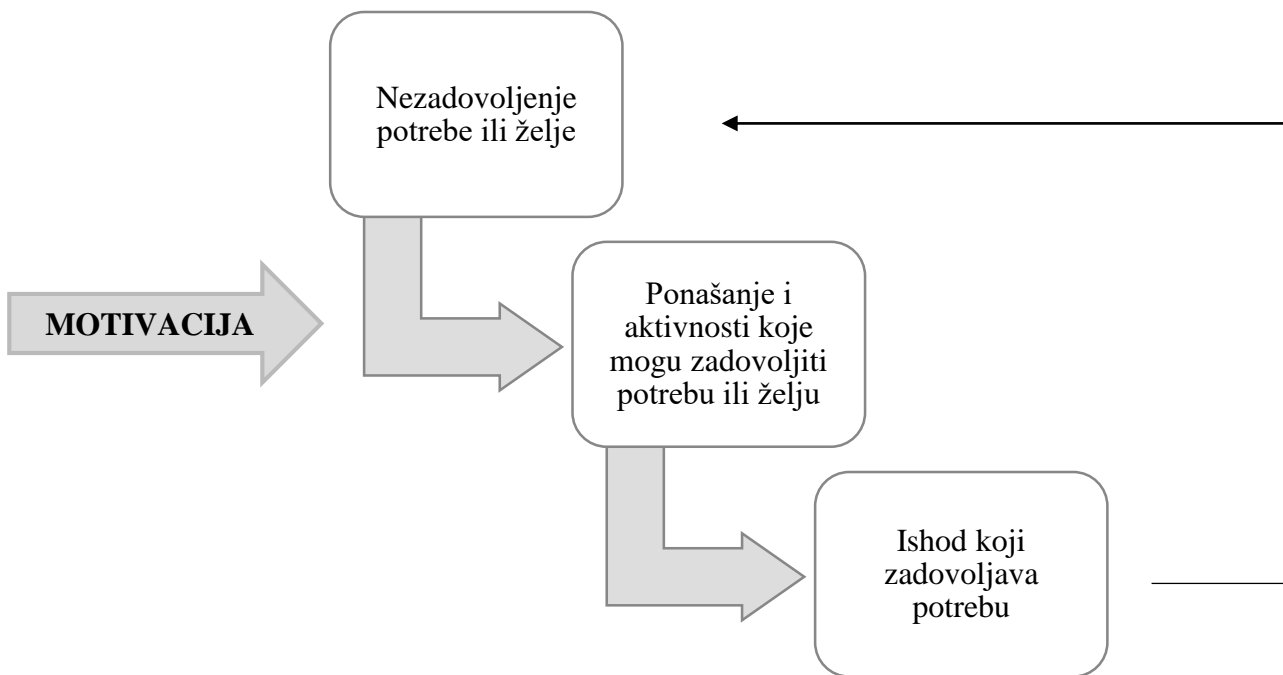
Prema mišljenju ovog autora, "Motivirati ljude znači pokrenuti ih u smjeru u kojem vi želite da krenu. Sama organizacija, svojim sustavom nagrađivanja, stvaranjem prilike za učenje i razvoj i mnogočime drugim, može osigurati okvir u kojemu se postiže vrlo visoka razina radne motivacije" (Armstrong, 2003:30). Ovaj autor navodi da je motiviranje pokretanje u željenom smjeru kroz nagrađivanje, stvaranje prilika za osobni i skupni razvoj.

Armstrong (2003) opisuje dva tipa motivacije:

1. *Unutarnja motivacija* – Obuhvaća unutarnju, intrinzičnu motivaciju čiji čimbenici uključuju odgovornost, izazovan posao, prilike za napredovanje, slobodu djelovanja, potreba za moći i slično.
2. *Vanjska motivacija* - Obuhvaća vanjske, ekstrinzične motivacijske čimbenike kao što su nagrade i kazne.

Prema mišljenju ovog autora, „Motivacija se može definirati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarenje nekog cilja te tako zadovoljenje potrebe ili želje. Motivacija se tako odnosi na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu. U suštini procesa motivacije nalaze se stoga određene potrebe ili želje koje osoba želi zadovoljiti“ (Rupčić, 2018:290).

Slika 4. Proces motiviranog ponašanja



Slika 4. Proces motiviranog ponašanja (Rupčić, 2018:290) Izrada autora

Slika 4. procesa motiviranog ponašanja prikazuje kako je za motivaciju potrebna svijest o nezadovoljenim potrebama i željama. Nakon svjesnosti osoba postaje motivirana za ponašanja i aktivnosti koje bi osigurale ishod kakav zadovoljava potrebu i želju. Informacija da su ponašanja i aktivnosti dovele do ishoda koji zadovoljava identificiranu potrebu ulaze u svijest pojedinca za budućnost.

Kinicki i Williams (2013:377), kako je navedenu u Rupčić (2018:291) smatraju da se motivacija može klasificirati u četiri perspektive, a to su sadržajna perspektiva motivacije, procesna perspektiva motivacije, perspektiva dizajniranja posla i perspektiva pojačanja. Nabrojene perspektive motivacije analiziraju se u nastavku.

## **Sadržajna perspektiva motivacije**

Prema mišljenju ovog autora, „Sadržajna perspektiva motivacije se temelji na izučavanju ljudskih potreba. Stoga se naziva i perspektivom utemeljenom na potrebama“ (Rupčić, 2018:291). Rupčić (2018:291) nadalje navodi da u ovu perspektivu, uz McGregorovu teoriju X i Y, spadaju Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova teorija potreba ERG, McLellandova teorija potreba i Herzbergova dvočimbenička teorija. Prema teorijama navedenim uz ovu perspektivu sadržajne motivacije potrebe koje ljudi imaju, a kako je navedeno u Rupčić (2018:291-296) jesu:

- Maslow (1970) fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem.
- Alderfer (1972) potreba za rastom, potreba za povezivanjem, egzistencijalne potrebe.
- McLelland (1985) potreba za postignućem, potreba za moći, potreba za pripadanjem.
- Herzbergova dvočimbenička teorija, Kinicki i Williams (2013:383) motivacijski čimbenici (Što ljude čini zadovoljnim? Čimbenici sadržaja posla?) i higijenski čimbenici (Što ljude čini nezadovoljnim? Čimbenici konteksta posla?).

## **Procesna perspektiva motivacije**

Prema mišljenju ovog autora, „Za razliku od sadržajne perspektiva koja je usmjerena na utvrđivanje ljudskih potreba, procesna perspektiva organizacije je usmjerena na proces razmišljanja koji ljudi primjenjuju prije nego što odluče kako djelovati“ (Rupčić, 2018:297). Rupčić (2018:297) navodi da u procesnu perspektivu motivacije se mogu ubrojiti teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva.

## **Perspektiva dizajniranja posla**

Kinicki i Williams (2013:391), kako je navedeno u Rupčić (2018:299) navode da dizajn posla može imati iznimnu ulogu razvijanju procesa motivacije kod zaposlenika te kako su prijašnji pristupi bili okrenuti tako da se zaposlenici prilagođavaju prostoru, dok se noviji pristupom prostor prilagođava zaposlenicima. Prema mišljenju ovog autora, „Suvremeno poslovanje podrazumijeva iznimnu dinamiku kojoj se treba prilagođavati neprestanim unaprjeđivanjem i inoviranjem. Stoga se javlja potreba za zaposlenicima koji su voljni i u mogućnosti stalno učiti i razvijati svoja znanja i vještine“ (Rupčić, 2018:299).

Rupčić (2018:299) navodi da kako bi se povećala motivacija i smanjila monotonija obavljanja repetitivnih poslova može koristiti metoda rotacije poslova, ali i metoda povećanja opsega

posla. No, razvoj tehnologije smanjuje mogućnost za dodavanje sličnih poslova zbog automatiziranih poslovnih zadataka te se može u tom slučaju razmotriti metodu obogaćivanja posla. Metoda obogaćivanja posla doprinosi raznolikosti posla, većoj odgovornosti i povećava stupanj postignuća. Pri donošenju i uvođenju ovih metoda potrebno je znati svoje zaposlenike i njihove potrebe i želje. Mnogi zaposlenici ne žele veću raznolikost, veće odgovornosti te samim time i veće postignuće. Ipak, u suvremenom poslovanju, zaposlenici znaju da, uz veliko tržište rada s brojnim nezaposlenima, nemaju druge mogućnosti nego usavršavati svoja znanja i vještine kako bi sinergijom ostvarili ciljeve organizacije u kojoj djeluju.

### **Perspektiva pojačanja**

Schermehorn i Bachrach (2015:377), kako je navedeno u Rupčić (2018:300) su razradili perspektivu pojačanja s pitanjem kako posljedice određenog ponašanja utječu na buduća ponašanja. Nadalje, navode da je temeljna pretpostavka ove teorije u tezi da će se ona ponašanja s pozitivnim posljedicama ponoviti, dok ona s negativnim posljedicama neće. Ta teza je nazvana zakonom učinka i pojačanjem se smatraju one aktivnosti koje ili potiču ponavljanje ili potiči prestanak određenog ponašanja.

Rupčić (2018:300) navodi da je moguće razlikovati:

- Pozitivno ponašanje: Koristeći pozitivni ishod za pojačavanje određenog ponašanja. Na primjer rast u prodaji i ostvarenje povišice.
- Negativno ponašanje: Negativan ishod kojim se uklanja nešto negativno. Na primjer zaposlenik nemarno koristi strojeve, izriče mu se opomena. Prestankom nemarnog ponašanje ne izriče se opomena što je znak zaposleniku da ne koristi nemarno strojeve kako se kazne ne bi pojačavale.



## 6. Autoritet

Autoritet se može definirati kao mogućnost delegiranja zadataka na druge koji će te zadatke i izvršiti. Prema mišljenju ovog autora, „Autoritet menadžera stoga prvenstveno proizlazi iz činjenice da ima određenu legitimnu moć ili moć uloge. Iako zaposlenici općenito poštuju ovaj izvor moći, on nije dovoljan za razvijanje entuzijazma zaposlenika prema ostvarenju ciljeva“ (Rupčić, 2018:270).

Nedovoljno razvijen entuzijazam kod zaposlenika posljedica je manjka motivacije, želje i potrebe za radom. Razlozi manjka motivacije jesu unutarnji i vanjski te je potrebno u svoje poslovanje implementirati razvijenu funkciju upravljanja ljudskim resursima koja će korištenjem kompenzacija, onih materijalnih i nematerijalnih, motivirati zaposlene koristeći pojedinačne i skupne metode motivacije. Sukladno gore navedenom, važno je da osoba od autoriteta, osobito ako je ta osoba i lider unutar iste organizacije što kvalitetnije razvije sve potrebne faktore koji mogu pozitivno utjecati na razvoj entuzijazma kod zaposlenika u svrhu učinkovitijeg obavljanja svakodnevnih aktivnosti.

Prema mišljenju ovog autora, "poslovi se ne mogu ostvariti bez uporabe autoriteta, a autoritet zahtijeva uporabu moći" (Armstrong, 2003:103). Za obavljanje posla iznimno je važno biti vođen, znati cilj i put do ostvarenja cilja. Budući da cilj i put određuju lideri koji su na vrhu hijerarhije te da sukladno tomu posjeduju potrebni autoritet, ali i legitimnu moć, oni su ključni za delegiranje poslova koji njihovim autoritativnim vođenjem bivaju napravljeni.

Barnard (1938), smatra da autoritet rezultira prihvaćanjem danih zahtjeva od strane nadređenih te da će autoritet biti prihvaćen ako:

- Osoba razumije dobivenu naredbu
- Osoba vjeruje da je naredba dosljedna svrsi organizacije
- Osoba smatra da je naredba u sklopu njegovih osobnih interesa
- Osoba je psihički i fizički spremna i sposobna izvršiti naredbu

Važnost interpersonalne komunikacije ključna je pri davanju zahtjeva i za njihovo potpuno razumijevanje. Komunikacija u kojoj su smetnje i prepreke svedene na minimalnu razinu, što povećava produktivnost i efikasnost organizacije ako su temelji za interpersonalnu komunikaciju zadovoljeni.

Kako bi se mišljenje autora Barnard (1938), pretočilo u aktivnosti suvremenih organizacija, bitno je naglasiti važnost uloge autoritativnih lidera unutar istih. Naime, lider daje podređenima

naredbe za izvršavanje za koje oni vjeruju da su dosljedni svrsi organizacije samim time jer dolaze od strane osobe od autoriteta u organizaciji. Nadalje, ako podređeni vjeruje da je naredba dosljedna svrsi organizacije, dosljedna je i njegovim osobnim interesima jer uspjeh organizacije je i njegov osobni uspjeh zbog sinergijskog djelovanja svih zaposlenih. Na kraju, autoritet, odnosno naredba je prihvaćena jer je upućena osobi koja je psihički i fizički spremna izvršiti istu od strane autoritativnog vođe koji smatra da je to zaista tako i tek tada dolazi do kvalitetnog izvršenja zadanih zahtijeva i daljnjeg građenja autoriteta nadređenih unutar organizacije.

Barnardov pristup autoriteta ukazuje na vojni model vođenja koji se uvelike razlikuje od suvremenog holističkog pristupa vođenja. Suvremeni pristup podržava samostalno djelovanje zaposlenih koji su osposobljeni kroz cjeloživotno učenje i razvoj u određenom segmentu te se od njih očekuje iznimna stručnost i želja za propitkivanjem njihova područja djelovanja, a ne slijepo slušanje naredbi.

Buble (2006), kako je navedeno u Rupčić (2018) smatra da je liderske stilove moguće razlikovati s obzirom na stupanj korištenja autoriteta. Klasifikacija s obzirom na korištenje autoriteta ukazuje na postojanje tri liderska stila:

- autoritativni stil:
  - Koristi pozicijsku moć te izdaje naredbe i očekuje pokoravanje. Komunikacija u ovome stilu je dvosmjerna, ali različita sadržaja, što znači da vođe daju naredbe, a podređeni donose izvještaje na temelju istih. Autoritativni vođa je usmjeren na nadzor, željenu kvalitetu i dinamiku osigurava nagradama ili sankcijama.
- demokratski stil:
  - Primjena participativnog pristupa, točnije savjetovanja sa suradnicima gdje oni slobodno iznose svoja mišljenja i tako sudjeluju u donošenju odluka. Odluke se često donose zajedničkim konsenzusom.
- laissez-faire stil:
  - Vođa koristi moć u maloj mjeri što suradnicima daje veliku slobodu u radu. Suradnici si sami zadaju ciljeve, a vođa je zadatak osigurati potrebne resurse i podršku onda kada je potrebna.

## **7. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta**

Tema rada jesu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta. Lideri svjesno ili nesvjesno koriste određena pomagala kako bi usmjerili svoje sljedbenike u željeni smjer i u konačnici stigli do ostvarenja vizije. Kako bi se teorijski obradili svi potrebni pojmovi za ishodaenje istraživanja potrebno je obraditi pojam tehnike. „Tehnika predstavlja ukupnost iskustveno ili znanstveno utemeljenih vještina, umijeća i postupaka, s potrebnim priborom, pomagalicama i strojevima, koji služe za zadovoljavanje ljudskih potreba u stvarnome životu“ Enciklopedija.hr (2021). Ova definicija pojašnjava pojam tehnike kao kombinaciju iskustva i znanosti te umijeća i postupaka koji su doveli do zadovoljenja potreba u stvarnom životu. Često se pri tehnici misli na znanosti poput kemije, fizike i ostalih tomu sličnih, no važno je naglasiti da kumulacijom pojma liderstva i sve većim interesom za objašnjavanje ključnog faktora lidera ishodi postupke kojima se vođenje usavršava. Stoga ukupnost iskustva i znanstvenih istraživanja donosi prijedloge unaprjeđenja liderskih stilova i tehnika.

Kako navodi portal Studomat.ba (2014) Jacka Zengera i Josepha Folkmana iz konsultantske kompanije Zenger/Folkman napisali su u Harvard Business Reviewu da bi lideri, bez obzira na rang, trebali vježbati iste one radne vještine koje su prakticirali na samom početku karijere.

Prema ovom portalu, „Zenger i Folkman istraživanjem su obuhvatili više od 300.000 menadžera – CEO-a, izvršnih direktora i onih nižeg ranga – te ih ispitivali o tome koje su vještine potrebne da bi lideri bili uspješni na svojim pozicijama. Očekivali su različite odgovore za različite nivoe vodstva, ali došlo je do nevjerojatne podudarnosti u odgovorima o tome koje su vještine najvažnije na različitim nivoima vodstva. Podaci su pokazali kako postoje četiri temeljne vještine na svim nivoima, a to su sposobnost motiviranja zaposlenika, integritet i iskrenost, sposobnost rješavanja problema i nagon koji vuče prema rezultatima“ (Studomat.ba, 2014). Može se zaključiti da se temeljne vještine vezane uz liderstvo ne mijenjaju sukladno poziciji na radnom mjestu.

Kako nadalje navodi portal Studomat.ba (2014) tri su dodatne vještine čija važnost, za razliku od četiri temeljne, ovisi o poziciji, a to su:

- Sposobnost komuniciranja
- Suradnja i poticanje timskog rada
- Sposobnost izgradnje odnosa

Sukladno navedenim vještinama, može se uvidjeti važnost emocionalne inteligencije u liderstvu te prepoznati emocionalnu inteligenciju kao tehniku koja ako se koristi donosi izvor moći i autoritete. Prema mišljenju ovog autora, "Emocionalna inteligencija je sposobnost ljudi da prepoznaju vlastite osjećaje i osjećaje drugih, da se motiviraju i upravljaju vlastitim i tuđim emocijama u odnosima s drugima. Općenito govoreći, emocionalna inteligencija očituje se u samosvjesnosti, samo motiviranju, upravljanu samim sobom, empatiji prema drugima i prilagođavanju u izgradnji odnosa" (Certo, 2008:328).

Za lidera, u pravom smislu te riječi, potrebno je posjedovanje navedenih vještina i kontinuirani rad na njihovom usavršavanju. Onaj koji vodi je ispred svih i mora posjedovati one osobine zbog kojih će ga drugi vjerno slijediti i u koga će vjerovati dugi niz godina. Postati lider nije jednostavno, neki se rode s urođenim osobinama, ali bez rada i usavršavanja osobina i vještina nema zadržavanja pozicije. Konkurencija u liderstvu je velika, i sve pomnije promatranje, uz ne milosrdno tržište, ishodi one koji su dostojni zvati se liderima.

Caroselli (2014:3-5) smatra da se vođa može detektirati kao:

- Onaj koji u suradnji s drugima pravi razliku
- Onaj koji stvara vrijednost koja prije nije postojala
- Onaj koji isijava pozitivnom energijom
- Onaj koji ostvaruje
- Onaj koji se raduje promjenama

Caroselli (2014:5-13) smatra da vođa posjeduje ove osobine:

- Hrabrost
- Ponos
- Iskrenost
- Prilagodljivost
- Utjecaj
- Višejezične sposobnosti

"Međutim, može se tvrditi i to da je politički (taktički) pristup upravljanju neizbježan, i čak poželjan, u svakoj onoj organizaciji u kojoj ciljevi nisu apsolutno jasni, u kojoj nije jasno

zacrtnan proces odlučivanja i u kojoj ovlast za donošenje odluka nije jednakomjerno i odgovarajuće raspodijeljena. Malo je organizacija u kojima ne postoji barem jedan od spomenutih uvjeta" (Armstrong, 2003).

Ključne razlike između autoriteta i moći (keydifferences.com):

- Moć je sposobnost pojedinca da utječe na druge i kontrolira njezine aktivnosti. Autoritet je legalno i formalno pravo davanja naredbi i donošenja odluka.
- Moć je stečena osobina, dok je autoritet formalno pravo koje ima osoblje menadžmenta.
- Veći izvor moći jest znanje i ekspertiza, dok je, s druge strane, autoritet rezultat pozicije osobe u tvrtki.
- Moć ima sposobnost "teći" u više smjerova, dok autoritet "teče" u jednom smjeru (s nadređenog na podređenog).
- Moć leži u osobi, te ju osoba stječe. Autoritet leži u predavanju ovlasti - tko ima ovlast, dobiva autoritet.
- Autoritet je legitiman, moć nije.

Prema mišljenju ovih autora, „Vođenje ljudstva nije koncept koji se bazira na naređivanju zaposlenicima što da rade i bdijenju nad njima kako to rade, već prvenstveno djelovanje vođe u identifikaciji organizacije sa zaposlenicima, usmjeravanju njihove energije i sposobnosti u pravcu realizacije ciljeva organizacije, ali i pravcu da svaki zaposlenik nađe sebe i svoje interese u organizaciji“ (Gutić i dr. 2019:29). Važno je da lideri pri postizanju moći i autoriteta znaju da je njihov utjecaj smjer, uzrok i posljedica svakog ostvarenog cilja.

Kroz emocionalnu inteligenciju lideri ostvaruju potrebno za postizanje moći i autoriteta jer emocionalna inteligencija prema mišljenju ovih autora predstavlja, „sposobnost percipiranja i izražavanja emocija, primjene emocija u olakšavanju razmišljanja, razumijevanja i objašnjavanja emocija te uspješnog upravljanja vlastitim emocijama i emocijama u odnosima s drugima“ (Northouse, 2010:22 prema Mayer i dr. 2000).

Lideri kroz godine iskustva i rada usavršavaju stručnost u svojim liderskim sposobnostima i tehnikama postizanja moći i autoriteta, no oni usavršavaju i svoja razmišljanja o kritikama, neuspjesima, lošim potezima, problemima i ostalim suprotnostima rasta i uspješnosti organizacije. Lideri shvaćaju da je svaki izazov lekcija, da je svaki pad samo prostor za rast na nov i drugačiji način.

## **8. Istraživanje liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta na učinkovitost i uspješnost organizacije kroz ispitivanje različitih hijerarhijskih razina izabranih poduzeća**

Istraživački dio rada osmišljen je kao kombinacija anonimnog anketnog ispitivanja zaposlenika i ispitivanja lidera (višeg menadžmenta) putem intervjua. Ispitani su lideri i zaposlenici koji posluju u različitim industrijama te poduzeća i ustanove različitih veličina.

U sljedećim poglavljima prikazuju se opis istraživanja i rezultati istraživanja. Dok će se u devetom dijelu rada 9. *Rasprava* iznijeti sumirani rezultati istraživanja i utvrditi pomoću kojih liderskih tehnika lideri postižu moć i autoritet prema skupnom mišljenju lidera i skupnom mišljenju zaposlenika.

### **8.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno u osam poduzeća, organizacija i ustanova, različitih djelatnosti: Boso d.o.o., Cestorad d.d., Grad Vinkovci, Grad-Export d.o.o., Iver d.o.o., Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci, PTUO ŽRVANJ i Vinkoprom d.o.o. Ispitani su vlasnici poduzeća i zaposlenici koji su odgovarali na drugačija, ali povezana pitanja, kako bi se njihovi odgovori mogli sukobiti s ciljem utvrđivanja skladnosti elemenata liderstva i liderskih tehnika kojima lideri postižu moć i autoritet.

Ciljevi istraživanja jesu uvid u međuodnos elemenata liderstva u odabranim poduzećima, organizacijama i ustanovama na području Vukovarsko - srijemske županije i Osječko - baranjske županije, te utvrđivanje ključnih liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta prema odvojenom mišljenju lidera i zaposlenika.

### **8.2. Rezultati istraživanja**

U sljedećim poglavljima nalaze se rezultati istraživanja poduzeća, organizacije i ustanove koje su odgovorima na intervju i anketu sudjelovale u istraživanju te pomogle utvrđivanju odnosa između dviju varijabli: zadovoljenost međuovisnog djelovanja elemenata liderstva i uspješnosti poduzeća na tržištu. Dok će se u devetom dijelu rada 9. *Rasprava* iznijeti sumirani rezultati istraživanja i utvrditi pomoću kojih liderskih tehnika lideri postižu moć i autoritet prema skupnom mišljenju lidera i skupnom mišljenju zaposlenika.

### 8.2.1. Boso d.o.o.

Poduzeće Boso d.o.o. jedan od vodećih hrvatskih trgovačkih lanaca na području Slavonije koji zapošljava visoko kvalitetan i obrazovan kadar. Poduzeće je osnovano 1990. godine te danas broji 1100 zaposlenih i 190 prodajnih mjesta rasprostranjenih po Slavoniji. Većinu trgovina čine manje trgovine pozicionirane u blizini kupaca, s prosječnom prodajnom površinom manjom od 200 m<sup>2</sup>. U istraživanju je sudjelovalo 2 zaposlenika i lider Mihovil Stanić.

U *prilogu 1. Boso d.o.o. – intervju lider* i *prilogu 2. Boso d.o.o. – anketa zaposlenici* nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potkrjepljuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). Lider za nužne osobine za lidera koje posjeduje navodi viziju, ustrajnost, organiziranost, strpljivost, komunikativnost (poticanje, ohrabivanje, zapovijedanje), proračunatu hrabrost i radne navike, dok zaposlenici navode odgovornost, odlučnost, razumijevanje, vizionarstvo, strategijsko razmišljanje, organizacijske sposobnosti i motiviranje ljudi oko sebe. Lider navodi da prenosi optimizam te zaposlenici to potvrđuju, ali i navodi da bi tome trebalo posvetiti posebnu pažnju i dodatne napore za prijenos optimizma. Lider smatra da posjeduje vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi, ali i ukazuje na to da je vođenje ljudi proces i stalno učenje i da se s time ne rađa. Ispitani zaposlenici potvrđuju da lider posjeduje vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi. Oko stilova vodstva su zaposlenici podijeljeni između demokratskog i slobodnog stila, dok lider nije siguran koji stil vodstva koristi. I lider i zaposlenici se slažu oko pravedno isplate plaće svakog mjeseca. Lider navodi da poštuje svoje zaposlenike i zaposlenici to potvrđuju. Lider smatra da se zaposlenici mogu pouzdati u njega i oni to potvrđuju. Lider pri motivaciji navodi stimulacije pri ostvarenju norme i više od toga.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). Potrebne osobine za dobrog zaposlenika koje navodi lider jesu motivacija za radom,

zadovoljstvo radnim mjestom, inicijativa za unaprjeđenjem na drugo radno mjesto ili prijedlozi za unaprjeđenje radnih procesa, marljivost, upornost, poslušnost i pozitivan stav, dok zaposlenici navode radne navike, poštenje, stručnost, znanje, marljivost, spremnost na kompromis i komunikativnost. Lider navodi da se može pouzdati u zaposlenike i oni to potvrđuju. Zaposlenici navode da motiviraju druge kolege i lidera na napredak i lider se s tim slaže, navodeći da ga potiču na napredak svoji idejama koje dobiju tijekom rada. Dalje, lider navodi da zaposlenici osiguravaju stručan katar poduzeću i oni to potvrđuju. Lider navodi da se niti jedan posao ne može raditi najbolje te da uvijek može biti bolje ili drugačije, ali ocjenjuje rad s ocjenom vrlo dobar, ostavljajući time mjesta za napredak. Zaposlenici se slažu podijeljenim odgovorom na pitanje *Radite li uvijek svoj posao najbolje što možete?*. Lider i zaposlenici dijele mišljenje oko potrebe motivacije i onoga što ih najviše motivira. Lider smatra da su zaposlenici zadovoljni njime i on to potvrđuju. Zaposlenici navode znanje, rad, slušanje ideja, dosadašnje projekte i uspjehe kao one osobine lidera koje kod njih postižu moć i autoritet.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Poduzeće posluje u djelatnosti trgovine. Za korona krizu lider navodi da je utjecala na povećanje prihoda, ponajviše zbog zatvaranja granica i ne odlaska kupaca u susjedne zemlje u kupovinu. Atmosferu u poduzeću lider ocjenjuje sa 7-8 (1-10) što potvrđuju i zaposlenici. Međusobnu ovisnost zaposlenika uviđaju i zaposlenici i lider. Lider navodi da su ovisni o vanjskim utjecajima te da je poduzeće uspješno, jer ostvaruje povećanje prihoda već godinama te se uspješno nose s konkurencijom koja je raznolika. Zaposlenici se slažu da je poduzeće uspješno na tržištu.



### 8.2.2. Cestorad d.d.

Cestorad d.d. poduzeće je osnovano 1991. godine i broji 167 zaposlenih. Djeluje u građevinskom sektoru, izgradnji građevinskih objekata, gradnja cesta i autocesta. U istraživanju sudjeluje direktor poduzeća Boris Papić i 8 zaposlenika.

U *prilogu 3. Cestorad d.d. – intervju lider* i *prilogu 4. Cestorad d.d. – anketa zaposlenici* nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potkrjepljuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). Lider navodi da posjeduje dosljednost, komunikativnost, elokventnost, jasnoću i pravednost, zaposlenici to potvrđuju navodeći one osobine koje su poželjne kod lidera, ali i koje njihov lider posjeduje, kao što su hrabrost, etičnost, skromnost, stručnost, odlučnost, inicijativa, karakternost, komunikativnost i poštovanje. Zanimljivo je da lider navodi da optimizam prenosi kada su drugi pesimistični te zaposleni to potvrđuju kao i posjedovanje vještina i stručnosti za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi. I zaposleni i lider se slažu oko stila vodstva i navode slobodan stil kao onaj koji lider koristi. Zaposlenici navode da na njihovu produktivnost najbolje utječe slobodan stil. Što ukazuje na sklad stila vodstva koja potiče produktivnost kod zaposlenika i stila vodstva koji lider preferira. Lider i zaposlenici se jednoglasno slažu oko mjesečne isplate plaća. Dalje, lider navodi da poštuje i cijeli svoje zaposlenike što oni potvrđuju, kao i mogućnost pouzdanja u lidera što i sam lider prepoznaje.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje o osobinama dobrih sljedbenika, navodeći tako odgovornost, marljivost, točnost, brzinu, komunikativnost, samostalnost, stručnost, poštenje i predanost kao ključne osobine dobrih zaposlenika. Lider dalje navodi da se može pouzdati u svoje zaposlenike, što oni većinski potvrđuju. Zaposlenici su podijeljeni oko pitanja motivacije kolega, ali i lidera na rad, dok lider navodi da ga

zaposlenici ne motiviraju na napredak. Lider navodi da su zaposlenici stručni, što i sami zaposlenici prepoznaju. Lider i zaposlenici smatraju da ne rade svi svoj posao najbolje što mogu te da je motivacija poželjna, ali ne i nužna. Zaposlenici dalje navode da ih najviše motivira povećanje plaće i bonusi, potom nova pozicija u poduzeću i tek na kraju rad u željenom timu, što ukazuje na nužnost materijalne kompenzacije pri motiviraju zaposlenika. Zaposlenici vrlo visokim ocjenama ocjenjuju lidera i navode da se u njega ugledaju. Zaposlenici navode da lider postiže moć i autoritet kod njih sa svojim znanjem, pravednošću, rješavanjem problema, etičnošću, pomaganjem, nagrađivanjem, slušanjem, snagom govora i delegiranjem zadataka.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje u većini karakteristika situacije. Cestorad d.d. poduzeće izvođač građevinskih radova. O utjecaju korona krize lider navodi da je na početku bilo značajnijeg utjecaja, ali sada nema direktnih negativnih utjecaja. I zaposlenici i lider se slažu da su zadaci međusobno ovisni s drugim kolegama što ukazuje na važnost komunikacije. Atmosferu u poduzeću i lider i zaposlenici ocjenjuju prosječnom ocjenom 9 (1-10), što ostavlja prostora za napredak, ali i ukazuje na dobru komunikaciju u obavljanju radova. Lider navodi da je poduzeće uspješno na tržištu te da je broj zaposlenika u stalnom porastu. Zaposlenici dijele mišljenje o uspješnosti poduzeća na tržištu i ponose se radnim mjestom.

### 8.2.3. Grad Vinkovci

Grad Vinkovci su grad duge povijesti o kojem bi se moglo puno toga napisati. Osnutak grada u novijoj hrvatskoj povijesti je 1992. godine od osamostaljenja Republike Hrvatske. Lokalna zajednica Grada Vinkovaca broji 110 zaposlenika, na čelu s gradonačelnikom. U istraživanju sudjeluje gradonačelnik Ivan Bosančić i 7 zaposlenika.

U *prilogu 5. Grad Vinkovci – intervju lider* i *prilog 6. Grad Vinkovci – anketa zaposlenici* nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću Grada Vinkovaca na tržištu.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje o potrebnim osobinama dobrog lidera, te lider dobro procjenjuje sebe u očima svojih zaposlenika. Nekoliko navedenih osobina jesu hrabrost, samopouzdanje, poslovna intuicija, stručnost, organizacijske vještine, etičnost, motivacija i upornost. Zaposlenici i lider dijele mišljenje o lideru kao onome prenosi optimizam i posjeduje vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi. Lider i zaposlenici su podijeljeni oko stila vodstva koji lider preferira. Lider kao stil vodstva navodi slobodni, dok su zaposlenici većinskim dijelom podijeljeni između autokratskog i demokratskog stila vodstva. Zaposlenici dalje navode da na njihovu produktivnost najviše utječe demokratski stil vodstva. Lider i zaposlenici se jednoglasno slažu oko mjesečne isplate plaća. Gradonačelnik navodi da poštuje svoje zaposlenike i da cijeni njihov rad, što potvrđuju i zaposlenici u anonimnoj anketi u *prilogu 6. Grad Vinkovci – anketa zaposlenici*. Gradonačelnik dalje navodi da smatra da se zaposlenici mogu pouzdati u njega, što oni većinskim dijelom potvrđuju. Lider i zaposlenici navode da motiviraju druge na napredak.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje o osobinama dobrih zaposlenika, navodeći odgovornost, volju, stručnost, moral i učinkovitost kao jedne od ključnih

osobina. Gradonačelnik navodi da se može pouzdati u svoje zaposlenike, da ga zaposlenici pokreću na napredak i da osiguravaju stručan kadar Gradu, što zaposlenici potvrđuju svojim odgovorima. Zaposlenici lidera ocjenjuju visokom ocjenom, te većinski navode da se ugledaju u njega. Gradonačelnik i zaposlenici se jednoglasno slažu da zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu. Zaposlenici dalje jednoglasno navode da ih nije potrebno motivirati na rad, ali da ih najviše motivira rad u željenom timu. Zaposlenici navode da lider postiže moć i autoritet kod njih sa svojim radnom, poštovanjem, ustrajnošću, odlučnošću, zaštitom suradnika i demokratskim stilom liderstva.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Grad Vinkovci djeluje kao jedinica lokalne samouprave. Za korona krizu lider navodi da je imala kratkoročan utjecaj, ali da su se iznimno dobro i brzo snašli i izvukli najbolje iz cijele situacije. Radnu atmosferu lider i zaposlenici ocjenjuju vrlo visoko, prosječnom ocjenom 9 (1-10) dajući prostora za napredak. Gradonačelnik i zaposlenici se slažu da su zadaci između zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima. Dalje, zaposlenici jednoglasno navode da je Grad uspješan na tržištu i ponose se radnim mjestom. Gradonačelnik to isto potvrđuje navodeći što sve grad i njegovi zaposlenici čine, brojnost izvršenih projekata, ali i onih planiranih. Građanke i građani Vinkovaca potvrđuju povjerenje Gradonačelniku koji osvaja drugi mandat s brojnim projektima i vidljivim promjenama u gradu.

#### 8.2.4. Grad-Export d.o.o.

Poduzeće Grad-Export d.o.o. je obiteljsko poduzeće i jedno od vodećih europskih proizvođača dekorativnih panela za ulazna vrata u čiju su se kvalitetu uvjerali brojni klijenti iz Hrvatske i Europe. Poduzeće je osnovano 1992. godine i broji 221 zaposlenika. Poduzeće je prepoznatljivo zbog stalnog investiranja u nove tehnologije i znanje. U skoro 30 godina rada, poduzeće stalno raste, što pokazuje dobar primjer iz prakse i mogućnost uspjeha u proizvodnoj industriji u Hrvatskoj. U istraživanju je sudjelovao lider Petar Šimić i 8 zaposlenika.

U prilogu 7. *Grad-Export d.o.o. – intervju lider* i prilog 8. *Grad-Export d.o.o. – anketa zaposlenici* nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potvrđuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). U svojim odgovorima i lider i zaposlenici dijele mišljenje o osobinama lidera, navodeći znanje i stručnost kao ključne osobine za dobrog lidera. Zaposlenici potvrđuju da njihov lider posjeduje znanje i stručnost za obavljanje leaderskog posla. Ostale osobine koje se spominju jesu empatija, kreativnost, sposobnost prilagodbe, razumijevanje, autoritet i sposobnost motiviranja. O pitanju prijenosa optimizma, zaposlenici jednoglasno odgovaraju da lider na njih prenosi optimizam što lider potvrđuje. Zaposlenici jednoglasno iznose da lider posjeduje vještine i stručnost za obavljanje posla, što lider i sam u sebi prepoznaje. Lider i zaposlenici su podijeljeni oko stila vodstva, navodeći kombinaciju sva tri stila. Ipak većina navodi da na njihovu produktivnost najviše utječe demokratski stil vodstva. Lider na pitanje *Poštujete li Vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad?* navodi da ih iznimno cijeni što oni jednoglasno potvrđuju u svojim odgovorima na anonimnoj anketi, koja se nalaze u prilogu 8. *Grad-Export d.o.o. – anketa zaposlenici* te se skeniranjem QR koda s mobilnim uređajem mogu vidjeti svi odgovori. Lider navodi da se zaposlenici mogu pouzdati u njega što oni jednoglasno potvrđuju.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i

poslom). Lider i zaposlenici se slažu oko osobina dobrih zaposlenika, navodeći znanje, želju za radom, timski rad, ustrajnost, marljivost, snalažljivost, stručnost, odgovornost i poštovanje autoriteta. Lider navodi da smatra da se može pouzdati u svoje zaposlenike, što i zaposlenici prepoznaju u sebi. Lider dalje navodi da u poduzeću ne postoji poslovođa, da su faze proizvodnog ciklusa jasne i da nema praznog hoda te da svatko zna svoj posao. Lider i zaposlenici uviđaju da su zaposlenici oni koji pokreću na napredak. Lider navodi da zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću u čije obrazovanje i usavršavanja ulažu, što zaposlenici prepoznaju. Lider navodi da se zaposlenika motivira kroz stalna ulaganja u znanje i tehnologiju čime se čini dobro poduzeću, a samim time i zaposlenicima. Zaposlenici su podijeljeni oko potrebe motiviranja na rad, ali smatraju da ih najviše motivira povećanje plaća i bonusi, potom rad u željenom timu. Lider smatra da su zaposlenici zadovoljni poslom koji rade i njime, što oni potvrđuju. Načini na koje lider postiže moć i autoritet jesu organiziranost, mirnoća, davanjem jasnih uputa, pristupom radu, socijalnom inteligencijom, rješenje za sve situacije i integritetom.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Poduzeće Grad-Export d.o.o. djeluje u proizvodnoj industriji. I lider i zaposlenici radnu atmosferu ocjenjuju odličnim ocjenama. Zadatci među zaposlenicima su međusobno ovisni. Okolina poduzeća je neizvjesna i ovisi o vanjskim utjecajima. Za korona krizu lider navodi da je na početku predstavljala opasnost, ali da je po odobrenju Regionalnog stožera civilne zaštite proizvodnja nastavila s radnom. Zatvaranje granica, izazovi s isporukom proizvoda i sirovina su postojali, ali su brzo riješeni. Poduzeće se brzo snašlo uvodeći nove proizvode za novo tržište, proizvodeći barijere za ulaze s dezinfekcijskim sredstvima. Lider navodi da je najvažnije da su zaposlenici očuvali svoje zdravlje i da se velika briga posvećivala poštivanju mjera zaštite od virusa. Zaposlenici i lider se slažu da je poduzeće uspješno na tržištu te zaposlenici s ponosom odgovaraju i hvale se radnim mjestom.

#### 8.2.5. Iver d.o.o.

Poduzeće Iver d.o.o. je malo poduzeće osnovano 2012. godine kao društvo ograničene odgovornosti za sve djelatnosti iz područja građevinarstva. Poduzeće danas broji 60 zaposlenih te izrasta u konkurentno poduzeće na tržištu, vrhunski opremljeno opremom i strojevima, s visokim udjelom visokoobrazovanog kvalificiranog kadra. Poduzeće temelji razvoj u investiranju u ljude, opremu za rad i proizvodne pogone s ciljem visoke efikasnosti u radnim procesima. U istraživanju je sudjelovalo 2 zaposlenika i lider Ivan Dumančić.

U prilogu 9. Iver d.o.o. – intervju lider i prilogu 10. Iver d.o.o. – anketa zaposlenici nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potkrjepljuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). Lider za nužne osobine za lidera koje posjeduje navodi hrabrost, znatiželju i strast te da bi volio imati više optimizma, dok zaposlenici navode dosljednost, odlučnost, viziju, stručnost, produktivnost i hrabrost. Lider navodi da prenosi optimizam te zaposlenici to potvrđuju. Lider smatra da posjeduje vještine i stručnost za obavljanje liderskog posla i vođenja ljudi. Ispitani zaposlenici potvrđuju da lider posjeduje vještine i stručnost za obavljanje liderskog posla i vođenja ljudi. Lider navodi autokratski stil vodstva kao onaj koji preferira, ali ukazuje da pri rastu poduzeća se i njegov stil vodstva mijenja ka demokratskom što potvrđuju i zaposlenici. Zaposlenici navode da na njihovu produktivnost najbolje utječe demokratski stil što ukazuje na dobar sklad stila vodstva i utjecaja stila na produktivnost prema izboru zaposlenika. Lider i zaposlenici se slažu oko pravedne isplate plaće svakog mjeseca. Lider navodi da poštuje svoje zaposlenike i zaposlenici to potvrđuju. Lider smatra da se zaposlenici mogu pouzdati u njega i oni to potvrđuju. Lider navodi da motivira i manipulira svoje zaposlenike, a oni navode da ih najviše motivira nova pozicija u poduzeću i rad u željenom timu.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i

poslom). Potrebne osobine za dobrog zaposlenika koje navodi lider jesu neovisnost, proaktivnost, iskrenost i produktivnost, dok zaposlenici navode marljivost, želju za radom i napretkom, ljubav prema poslu, odgovornost, poštenje i stručnost. Lider navodi da se može pouzdati u zaposlenike i oni to potvrđuju. Lider navodi da zaposlenici osiguravaju stručan katar poduzeću i oni to potvrđuju. Lider smatra da postoji uvijek postoje oni koji nisu zadovoljni poslom i njime kao liderom, no da većina je, dok zaposlenici navode da su zadovoljni liderom i poslom. Zaposlenici navode odlučnost, rad, stručnost i produktivnost kao one osobine lidera koje kod njih postižu moć i autoritet.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Poduzeće djeluje u građevinskom sektoru. Za korona krizu lider navodi da nije imala značajniji utjecaj osim kratkih obustava rada u prvom valu. Atmosferu u poduzeću lider ocjenjuje sa 7 (1-10) te navodi da je poduzeće u snažnom razvoju i da je takav tempo teško pratiti i očekivati da će svi prihvatiti potrebu većeg ulaganja truda, s čime se slažu i zaposlenici. Međusobnu ovisnost zaposlenika uviđaju i zaposlenici i lider. Lider navodi da poduzeće ovisi o vanjskim utjecajima kroz promjene cijena sirovina na svjetskom tržištu što im direktno utječe na profit. Lider navodi da je poduzeće uspješno na tržištu, što potkrjepljuje nagradom „Zlatna bilanca“ koju je poduzeće dobilo 2020. godine za najuspješnije poduzeće u građevinskom sektoru Republike Hrvatske. Zaposlenici dijele mišljenje s liderom o uspješnosti na tržištu.



### 8.2.6. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci

Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci ustanova je odgoja i obrazovanja brojnih generacija učenika. Škola je osnovana 1964. godine te je jedna od boljih škola u okolici po osvojenim nagradama, usavršavanjima, natjecanjima, sudjelovanjima u projektima i izvannastavnim aktivnostima učenika. U istraživanju za potrebe ovog rada, a iz Osnovne škole Ivana Mažuranića Vinkovci, sudjelovala je ravnateljica škole Marina Markić i 30 zaposlenih u školi. Škola ukupno broji 47 zaposlenika.

U prilogu 11. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – intervju lider i prilogu 12. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – anketa zaposlenici nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću odgojno-obrazovne ustanove na tržištu.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje o potrebnim osobinama za dobrog lidera te lider dobro procjenjuje sebe u očima svojih zaposlenika. Zaposlenici navode i brojne karakteristike koje prepoznaju u svom lideru, a koje se nalaze skeniranjem QR koda u prilogu 12. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – anketa zaposlenici. Zaposlenici navode da njihov lider posjeduje vještine i stručnost i prenosi optimizam, što lider isto čini prepoznajući važnost prijenosa optimizma i posjedovanja vještina i stručnosti za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi. Ravnateljica navodi da u stilu vodstva kombinira sva tri stila (autokratski, demokratski i slobodni stil), dok zaposlenici navode da na njihovu produktivnost najviše utječe demokratski stil koji većinskim dijelom najviše preferiraju. I ravnateljica i zaposlenici se slažu da su plaće isplaćene pravedno svaki mjesec dok 6.7% zaposlenika navodi da su plaća isplaćene svaki mjesec, ali da nisu pravedne i dostatne. Ravnateljica navodi da svoje zaposlenike iznimno cijeni što zaposlenici potvrđuju. Na pitanje *Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas?* Ravnateljica odgovara potvrdno, što zaposlenici jednoglasno potvrđuju odgovorom na pitanje *Možete li se pouzdati u svog lidera?*

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje o osobinama dobrih zaposlenika, navodeći empatiju, stručnost, znanje, socijalnu i emocionalnu inteligenciju kao jedne od ključnih osobina. Na pitanje *Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije?* ravnateljica odgovara potvrdno, a zaposlenici na pitanje *Može li se lider pouzdati u Vas?* jednoglasno odgovaraju potvrdno. 86.7% zaposlenika smatra da pokreće druge kolege i lidera na napredak, s čime se slaže i lider odgovorom na pitanje *Pokreću li vas zaposlenici na napredak?* s da, u školi je niz učitelja mentora i učitelja savjetnika te se stalno dodatno usavršavaju kako bi doprinijeli napretku škole. I lider i zaposlenici se slažu da zaposlenici osiguravaju stručan kadar školi. Zaposlenici i ravnateljica dijele mišljenje o potrebnoj motivaciji za rad, navodeći da ih nije potrebno motivirati što potvrđuje i ravnateljica iznoseći da većina zaposlenika samostalno istražuje mogućnosti napretka, što ona uvelike potiče. 70% zaposlenika navodi da ih najviše motivira rad u željenom timu. Zaposlenici navode da su iznimno zadovoljni svojim liderom i da moć i autoritet kod njih postiže stručnošću, komunikacijskim vještinama, pravednošću, vještinama vodstva, organiziranošću, karakterom, odlučnošću, jednostavnošću, razgovorom, razumijevanjem, jasnim ukazivanjem na dobre i loše stvari, jasnom vizijom, slobodom za napredak, suradnjom i pozitivnim stavom.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Lider i zaposlenici dijele mišljenje oko ocjene atmosfere u školi, ocjenjujući ju s prosječnom ocjenom 8, dajući time prostora za napredak. Dalje, zaposlenici su podijeljeni oko toga jesu li zadatci između zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima, dok ravnateljica navodi da je korelacija među predmetima neosporna činjenica i stoga suodnos među učiteljima. Ravnateljica za korona krizu navodi da je utjecala na školu i njene zaposlenike dovodeći do otuđenosti i nedostatka potrebne komunikacije. Dalje, zaposlenici i ravnateljica se jednoglasno slažu da je škola uspješna na tržištu. Svi zaposlenici navode da ponosno odgovore i hvale se radnim mjestom kad ih netko upita gdje rade, a ravnateljica o poslovanju na tržištu navodi da Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci glasi kao jedna od najboljih škola u županiji, što dokazuje sve veći broj upisanih iz drugih dijelova grada, kao i uspješnost učenika pri upisu u srednje škole.

### 8.2.7. PTUO ŽRVANJ

Poljodjelsko-trgovački i ugostiteljski obrt Žrvanj je registrirani obrt koji broji 29 zaposlenih. Obrt je osnova 2006. godine. Svečana sala i dvorana Laura jedna je od najpoznatijih sala na području i šire. Ono što ova salu čini drugačijom, osim iznimnih ulaganja u izgled i stručnost osoblja, jesu i domaći proizvodi kojima lider i zaposlenici pridaju veliku pažnju. U istraživanju je sudjelovalo 5 zaposlenika i vlasnik Mario Žarko.

U prilogu 13. PTUO ŽRVANJ – intervju lider i prilogu 14. PTUO ŽRVANJ – anketa zaposlenici nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međuodnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potkrjepljuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). Lider za nužne osobine za lidera koje posjeduje navodi komunikativnost, povezanost sa zaposlenicima, spremnost na nove izazove, dok zaposlenici navode znanje, stručnost, etičnost, dostojanstvo, hrabrost, smirenost i etičnost. Lider navodi da prenosi optimizam te zaposlenici to potvrđuju. Lider smatra da posjeduje vještine i stručnost za obavljanje liderskog posla i vođenja ljudi što potvrđuju i zaposlenici jednoglasnim odgovorima. Lider navodi da preferira demokratski stil vodstva, dok su zaposlenici podijeljeni oko stilova vodstva. I lider i zaposlenici se slažu oko pravedno isplate plaće svakog mjeseca. Lider navodi da poštuje svoje zaposlenike i zaposlenici to potvrđuju. Lider smatra da se zaposlenici mogu pouzdati u njega i oni to potvrđuju.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). Potrebne osobine za dobrog zaposlenika koje navodi lider jesu marljivost, upornost, poslušnost i pozitivan stav, dok zaposlenici navode komunikativnost, smirenost, znanje, stručnost, odgovornost, spremnost na promjene i karakter. Osobine navedene od strane lidera i zaposlenika uvelike ukazuju na djelatnost kojom se poduzeće bavi, a to je ugostiteljstvo. Lider navodi da se može pouzdati u njih i oni to potvrđuju. Zaposlenici navode da motiviraju druge kolege i lidera na napredak i lider se s tim slaže. Dalje, lider navodi da zaposlenici osiguravaju

stručan katar poduzeću i oni to potvrđuju. Lider navodi da zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu i da ih je potrebno ponekad motivirati. Zaposlenici se slažu s liderom da rade svoj posao najbolje što mogu, ali su podijeljeni oko potrebe motivacije i onoga što ih najviše motivira. Lider smatra da su zaposlenici zadovoljni njime i on to potvrđuju. Zaposlenici navode znanje, sposobnost, solidarnost i odgovornost kao one osobine lidera koje kod njih postižu moć i autoritet.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). Poduzeće posluje u poljoprivredi, ugostiteljstvu i građevini što ukazuje na raznolikost djelatnosti i važnost lidera za delegiranje poslova. Za korona krizu lider navodi da je utjecala, najviše na ugostiteljstvo. Atmosferu u poduzeću lider ocjenjuje s 8 (1-10) što potvrđuju i zaposlenici. Međusobnu ovisnost zaposlenika uviđaju i zaposlenici i lider. Lider navodi da su ovisni o vanjskim utjecajima te da je poduzeće uspješno, jer ostvaruje dobit i ulaže u razvoj zaposlenika i svaku pojedinačnu djelatnost u poduzeću. Zaposlenici se slažu da je poduzeće uspješno na tržištu.

#### 8.2.8. Vinkoprom d.o.o.

Poduzeće Vinkoprom d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje se bavi trgovinom neprehrambenih proizvoda. Poduzeće je osnovano 1990. godine, te s više od 30 godina poslovanja i 271 zaposlenim bilježi kontinuirani rast u svim segmentima. U istraživanju je sudjelovalo 16 zaposlenika i jedan od dva direktora poduzeća Tomislav Raguž.

U prilogu 15. Vinkoprom d.o.o. – intervju lider i prilogu 16. Vinkoprom d.o.o. – anketa zaposlenici nalaze se intervju s liderom i QR kod koji skeniranjem s mobilnim uređajem vodi do rezultata prikupljenih anonimnim anketiranjem zaposlenika. Pomoću intervjuiranja lidera i anketiranja zaposlenika ishode se rezultati istraživanja.

Međudnos elemenata liderstva je zadovoljen što dokazuje usklađenost mišljenja lidera i zaposlenika te pozitivna veza usklađenosti elemenata liderstva s uspješnošću poduzeća na tržištu što potkrjepljuju javno dostupni bonitetni rezultati.

#### **Elementi liderstva**

*Karakteristike lidera* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, tehnike utjecanja, atribucije o sljedbenicima). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje u svim karakteristikama lidera. Lider prepoznaje sebe onako kako ga zaposlenici vide, ali i posjeduje dobro ponašanje prema zaposlenicima koji to uočavaju. Zaposlenici navode da njihov lider posjeduje vještine i stručnost i prenosi optimizam. Dok lider navodi da u sve što radi u potpunosti vjeruje i to nastoji prenijeti na svoje zaposlenike. Plaće se isplaćuju svakog mjeseca i lider navodi da se uvelike trude kako bi bile pravedne i dostatne, što potvrđuju i zaposlenici. Poduzeće godinama radi na sustavu izgradnje stimulacija na plaće po učinku. Na pitanje *Poštujete li vaše zaposlenike i cijenate li njihov rad?* Lider odgovara izuzetno, što potvrđuju i zaposlenici koji navode da ih lider cijeni i poštuje njihov rad.

*Karakteristike sljedbenika* (osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje u većini karakteristika sljedbenika. Razlike se ponajviše vide u poimanju potrebe motivacije zaposlenika. Lider navodi da je zaposlenike potrebno neprestano motivirati, dok zaposlenici, njih 75% navodi da ih nije potrebno motivirati. Lider u motivaciji navodi da su nematerijalne kompenzacije često učinkovitije, dok zaposlenici to uvelike potvrđuju odgovorima na pitanje *Najviše vas motivira?* sa 56.3% rad u željenom timu, 25% povećanje plaće i bonusi i 18.7% nova pozicija u poduzeću. Lider je odlučio ostati suzdržan u pitanju *Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama?* dok ga

zaposlenici ocjenjuju iznimno visokim ocjenama. Lider i zaposlenici dijele mišljenje u pouzdanju u zaposlenike. Zaposlenici navode da se lider može pouzdati u njih, dok lider isto potvrđuje. Na pitanje *Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću?* lider odgovara da zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću na pozicijama koje to od njih zahtijevaju, što potvrđuju i zaposlenici koji 87.5% odgovaraju potvrdno na pitanje *Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje posla?* Zaposlenici navode rad, zajednički dogovor, iskrenost, organizacijske vještine, razgovor, motivaciju, rezultate rada, radne navike, motiviranje govorom, znanje, psihičku snagu, predanost, upornost, odricanje, emocionalnu inteligenciju, socijalnu inteligenciju, sposobnost brzog rješavanja problema i odnos prema radnicima kao one osobine kojim lider postiže moć i autoritet kod njih.

*Karakteristike situacije* (vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, struktura i složenost zadatka, međusobna ovisnost zadatka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti). U svojim odgovorima lider i zaposlenici dijele mišljenje u većini karakteristika situacije. Razlike se ponajviše vide u dijelu u kojem lider ima veći utjecaj na kontrolu i utjecaj u donošenju ključnih odluka. Poduzeće Vinkoprom d.o.o. bavi se trgovinom neprehrambenih proizvoda te je veliko poduzeće čiji zaposleni suočeni s međusobno ovisnošću zadataka i složenošću istih. O utjecaju korona krize lider odgovara da je na poduzeće utjecala pozitivno kroz ukazivanje na veliku neizvjesnost i brze promjene te da je poduzeće razbudila i potaknula da rade više i bolje. Atmosferu u poduzeću i lider i sljedbenici ocjenjuju većinski istom ocjenom (lider 1-10 ocjenjuje 7, zaposlenici od 1-5 ocjenjuju 3,5) ostavljajući mjesta za napredak. Lider objašnjava ocjenu atmosfere s riječima „Prije svega mislim da je tvrtka stabilna i da se ljudi osjećaju sigurno radeći u Vinkopromu, osim toga, isplaćujemo stimulacije prema realnim planovima što ljude dodatno motivira, a mi kao vlasnici i direktori nastojimo njegovati nekakvu vrstu obiteljskog odnosa, kako prema nama međusobno, tako i prema djelatnicima. Unatoč tome, smatram da ima još mjesta za poboljšanje radne klime i na tome ćemo u budućnosti dodatno poraditi.“ Zaposlenici, njih 100% smatra da poduzeće posluje uspješno na tržištu, te ponosno odgovore i hvale se radnim mjestom kad ih netko upita gdje rade.

## 9. Rasprava

Budući da se u prethodnom poglavlju 8. *Istraživanje liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta na učinkovitost i uspješnost organizacije kroz ispitivanje različitih hijerarhijskih razina izabranih poduzeća* navode opis istraživanja i rezultati istraživanja kroz izabrana poduzeća i ishodaenje ključnog iz intervjua s liderom i anonimne ankete sa zaposlenicima, u ovom dijelu rada raspravlja se o liderskim tehnikama, osobinama i karakteristikama koje lideri svjesno ili nesvjesno koriste kako bi postigli moć i autoritet. Liderske tehnike promotrit će se kroz pogled lidera i odvojeno kroz pogled zaposlenika s ciljem utvrđivanja jesu li liderske tehnike za koje lideri smatraju da su najvažnije, najvažnije i zaposlenicima. U ovom poglavlju će se teorijski osvrt i istraživanje rada spojiti. Ukupnost iskustva i znanstvenih istraživanja donose prijedloge unaprjeđenja liderskih tehnika za postizanje moći i autoriteta.

U rezultatima istraživanja može se uočiti da je u svim izabranim poduzećima i ustanovama uspostavljen sklad svih elemenata liderstva što ne čudi zbog uspješnosti koju ostvaruju na tržištu kroz dugi niz godina. Lideri, svjesno ili nesvjesno, svojim djelovanjem osiguravaju sklad elemenata liderstva kroz želju za uspješnim poslovanjem što ovo istraživanje potvrđuje. U istraživanju je izostao brojniji uzorak ispitanih zaposlenika, ali odgovori su prikupljeni i iz njih se ishodi zaključak rada.

S ciljem utvrđivanja liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta analiziraju se osobine i tehnike koje navode lideri i osobine i tehnike koje, za lidera, navode zaposlenici. Kako bi se iznijele ključne liderske tehnike i usporedile s teorijskom obradom teme rada.

U svojim odgovorima, svi lideri navode važnost obiteljskog života, kompaktnosti obitelji i sklad privatnog i poslovnog vremena. Nekolicina iznosi težinu postizanja sklada. Skoro svi lideri navode da je usavršavanje u njihovom području djelovanja nužno te da je vođenje ljudi proces stalnog usavršavanje i rada na sebi, drugima i cjelokupnoj organizaciji. Lideri navode viziju, ustrajnost, organiziranost, hrabrost, dosljednost, komunikativnost, elokventnost, pravednost, samopouzdanje, predanost poslu, odgovornost, etičnost, znanje, stručnost, znatiželju, strast, optimizam, kreativnost, izvrsnu procjenu radnika, snagu odluke, altruizam, empatija, odlučnost, čovjekoljublje kao one osobine koje treba imati dobar lider. Svi lideri navode da posjeduju vještine i stručnost u obavljaju liderskog posla i vođenja ljudi što potkrjepljuju rezultati koje istraživana poduzeća i ustanove imaju na tržištu.

Ispitano je ukupno 78 zaposlenika različitih poduzeća i ustanova. Ispitanici su različitih životnih dobi i stručnih sprema. Zaposlenici navode stručnost, snalažljivost, samopouzdanje,

organizacijske sposobnosti, pravednost, poštenje, iskrenost, hrabrost, emocionalnu inteligenciju, socijalnu inteligenciju, komunikativnost, empatičnost, elokventnost, upornost, ambicioznost, kreativnost, odlučnost, društvenost, znanje, efikasnost komunikacije, etičnost, dosljednost, rezultate rada, radne navike i psihičku snagu i kao one osobine koje kod njih postižu moć i autoritet od strane lidera.

Prema istraživanju koje prenosi portal Studomat.ba (2014), a koje su proveli Zenger i Folkman, obuhvativši 300.000 lidera i menadžera, navode se podatci koji prikazuju četiri temeljne vještine na svim nivoima, a to su sposobnost motiviranja zaposlenika, integritet i iskrenost, sposobnost rješavanja problema i nagon koji vuče prema rezultatima. Dalje se navode tri dodatne vještine čija važnost ovisi o poziciji, a to su sposobnost komuniciranja, suradnja i poticanje timskog rada, sposobnost izgradnje odnosa. Uviđa se da ispitani lideri i ispitani zaposlenici, svojim odgovorima, navode osobine koje se mogu ukalupiti u četiri temeljne vještine lidera i tri dodatne vještine.

Osobine kojima lideri postižu moć i autoritet kod ispitanih zaposlenika, a da su ih i sami prepoznali kao one osobine koje su poželjne za dobrog lidera jesu dosljednost, elokventnost, empatičnost, etičnost, hrabrost, komunikativnost, kreativnost, odlučnost, organizacijske sposobnosti, pravednost, predanost poslu i radne navike, snagu odluke i psihičku snagu, samopouzdanje, znanje i stručnost.

Ispitani lideri i zaposlenici potvrđuju znanstveno istraživanje o onim osobinama lidera koje su ključne za dobro vođenje. Ispitanici potvrđuju sklad elemenata liderstva i uspješnost poduzeća. Može se utvrditi važnost komunikacije i delegiranja posla te čvrsto vodstvo lidera kao temelja organizacije.



## 10. Zaključak

Lideri su osobe koji imaju urođene sposobnosti utjecaja na druge. Na svojim sposobnostima su radili uviđajući liderstvo kao proces cjeloživotnog učenja i usavršavanja. Lideri svoja znanja rado dijele s drugima jer su svjesni koliko je važno imati kvalitetan i stručan kadar. Poveznica socijalne psihologije i liderstva je i više nego očita te je iznimno važan spomen ove znanstvene discipline. Za lidere je iznimno važno poznavati svoje zaposlenike i koristiti prilagođene tehnike motivacije, ostvarenja moći i autoriteta kroz sljedbeničko djelovanje zaposlenika ka željenom cilju i ostvarenju vizije. Interpersonalno komuniciranje ukazuje da je komuniciranje licem u lice primarno. U današnje vrijeme ne mora nužno značiti fizička prisutnost dviju strana nego komuniciranje i korištenje Internet tehnologije i drugih mreža komunikacije. U poglavlju 9. *Rasprava* može se uočiti da ispitani lideri i zaposlenici dijele mišljenje o važnosti komunikativnosti. Za svakog lidera koji želi svojim zaposlenicima, pa i sebi, stvoriti ugodno radno okruženje u kojem zaposlenici zajedničkom sinergijom idu ka zadanom cilju i viziji lidera. Važno je poticati otvorene dijaloge, ugodno radno okruženje, poticanje trajnih znanja i cjeloživotnog učenja jer je svaki zaposlenik jedinka za sebe, a u suradnji s drugima može činiti velike stvari te bez suradnje i komunikacije nema ni uspjeha na organizacijskoj, ali i na individualnoj razini.

Pri traženju definicija moći i motivacije može se zaključiti kako jedna drugu nadopunjuju i da motivacija bez moći nije potpuna, kao ni moć bez motivacije. U liderstvu je sadržana moć, moć utjecaja na druge kako bi slijedili viziju lidera. Lideri traže načine na koje će motivirati, manipulirati i utjecati na svoje sljedbenike. Ono što lideri posebno žele usavršiti je kako ostvariti moć, zadržati položaj i postići autoritet. Motivacija je pokretač, gorivo, razlog, uzrok početka i završetka svih aktivnosti. Motivacija za izvršenjem određenog zadatka oscilira te je važno znati odrediti što je to što zaposlenika motivira na rad. Nedovoljno razvijen entuzijazam kod zaposlenika posljedica je manjka motivacije, želje i potrebe za radom. Razlozi manjka motivacije jesu unutarnji i vanjski te je potrebno u svoje poslovanje implementirati razvijenu funkciju upravljanja ljudskim resursima koja će korištenjem kompenzacija, onih materijalnih i nematerijalnih, motivirati zaposlene koristeći pojedinačne i skupne metode motivacije. Sukladno gore navedenom, važno je da osoba od autoriteta, osobito ako je ta osoba i lider unutar organizacije, što kvalitetnije razvije sve potrebne čimbenike koji mogu pozitivno utjecati na razvoj entuzijazma kod zaposlenika u svrhu učinkovitijeg obavljanja svakodnevnih aktivnosti. Za lidera, u pravom smislu te riječi, potrebno je posjedovanje brojnih vještina i kontinuirani rad na njihovom usavršavanju. Onaj koji vodi je ispred svih i mora posjedovati one osobine zbog

kojih će ga drugi vjerno slijediti i u koga će vjerovati dugi niz godina. Postati lider nije jednostavno, neki se rode s urođenim osobinama, ali bez rada i usavršavanja osobina i vještina nema zadržavanja pozicije. Lideri kroz godine iskustva i rada usavršavaju sposobnosti i tehnike postizanja moći i autoriteta, no oni usavršavaju i svoja razmišljanja o kritikama, neuspjesima, lošim potezima, problemima i ostalim suprotnostima rasta i uspješnosti organizacije. Lideri shvaćaju da je svaki izazov lekcija, da je svaki pad samo prostor za rast na nov i drugačiji način

Ciljevi istraživanja jesu uvid u međuodnos elemenata liderstva u odabranim poduzećima, organizacijama i ustanovama na području Vukovarsko - srijemske županije i Osječko - baranjske županije, te utvrđivanje ključnih liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta prema odvojenom mišljenju lidera i zaposlenika. U rezultatima istraživanja može se uočiti da je u svim izabranim poduzećima i ustanovama uspostavljen sklad svih elemenata liderstva što ne čudi zbog uspješnosti koju ostvaruju na tržištu kroz dugi niz godina. Lideri, svjesno ili nesvjesno, svojim djelovanjem osiguravaju sklad elemenata liderstva kroz želju za uspješnim poslovanjem što ovo istraživanje potvrđuje. U istraživanju je izostao brojniji uzorak ispitanih zaposlenika, ali odgovori su prikupljeni i iz njih se ishodi zaključak da su dosljednost, elokventnost, empatičnost, etičnost, hrabrost, komunikativnost, kreativnost, odlučnost, organizacijske sposobnosti, pravednost, predanost poslu i radne navike, snagu odluke i psihičku snagu, samopouzdanje, znanje i stručnost osobine kojima lideri postižu moć i autoritet kod ispitanih zaposlenika .

Ispitani lideri i zaposlenici potvrđuju znanstveno istraživanje o onim osobinama lidera koje su ključne za dobro vođenje. Ispitanici potvrđuju sklad elemenata liderstva i uspješnost poduzeća. Može se utvrditi važnost komunikacije i delegiranja posla te čvrsto vodstvo lidera kao temelja organizacije.

## Literatura

1. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organization Settings*. Free Press.
2. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja*, Zagreb: M.E.P Consult.
3. Aronson, E., Wilson T. D., Akert R. M. (2005). *Socijalna psihologija*, četvrto izdanje. Zagreb: Mate.
4. Barnard, I. C. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
6. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
7. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
8. Caroselli, M. (2014). *Vještine vodstva za menadžere*. Zagreb: Mate.
9. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008). *Modernimenadžment*, 10. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
10. Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and Practice*, šesto izdanje. London: Cengage Learning EMEA.
11. Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review.
12. Daft, L. R. (2008). *New Era of Management*, drugo izdanje. Mason, Ohio, U.S.A.: Thomson South – Western.
13. Enciklopedija.hr (2021). *Tehnika. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2021. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60655> [Pristupljeno 17. 6. 2021.]
14. French, J. P., Raven, B. H., The basisi od social power, u: Cartwright, D., Zander, A. F. (ed.) (1986). *Group Dynamics: Research and Theory*. Treće izdanje. New York: Harper and Row.
15. Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
16. Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). *Emocionalno vođenje zaposlenih*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
17. Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1989). *Management*, peto izdanje. Massachusetts: Addison-Wesley Company.
18. Hunsaker, L. P. (2001). *Training in management skills*. New Jersey: Prentice Hall.

19. Kets de Vries, M. (2009). *Tajne vodstva – ponašanje vođa u poduzetništvu*. Zagreb: Profil d.o.o. i SELECTION d.o.o.
20. Kinicki, A., Williams, B. K. (2013). *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw – Hill.
21. Koonz, H., Weihrich, H. (1988). *Management*, deveto izdanje. New York: McGraw – Hill Book Company.
22. Kotter, P. J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.
23. Lawrence, P. R., Jay W. L. (1967) *Organization and Environment*. Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard University.
24. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
25. Mayer, J.D., Salovey, P. i Caruso, D.R. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. In: Sternberg, R.J., Ed., *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge.
26. McLelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Scott. Foresman.
27. Northouse, P. G., Franc R. , Šakić M. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
28. Požega, Ž., (2012.) *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*: Ekonomski fakultet u Osijeku
29. Profitiraj.hr (2018). Što je liderstvo. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/sto-je-liderstvo/> [Pristupljeno 16. 6. 2021.]
30. Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M. (2008). *Management 5*. Australia: Pearson Education.
31. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment - teorija i praksa (udžbenik)*. Rijeka. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
32. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
33. Studomat.ba (2014). Koje su ključne liderske vještine, bez obzira na poziciju? Dostupno na: <https://studomat.ba/koje-su-kljucne-liderske-vjestine-bez-obzira-na-poziciju/41388/> [Pristupljeno 17. 6. 2021.]
34. Surbhi, S. (2016). Difference Between Power and Authority, dostupno na <http://keydifferences.com/difference-between-power-and-authority.html> [pristupljeno 30. 6. 2021.]
35. Velimir Srića (2004) *Biblija modernog vođe*. Zagreb, Znanje.

36. Whetten, A. D., Cameron, S. K. (2011). *Developing Management Skills*. Osmo izdanje. Boston: Pearson.
37. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, peto izdanje. New York: Prentice-Hall Internacional, inc.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Funkcije menadžmenta versus funkcije vodstva Kotter (1990:3-8, kako je navedeno u Buble (2011:32) Izrada autor .....	11
Tablica 2. Prepreke komuniciranja i način njihova prevladavanja Daft (2008:680) Izrada autor .....	17

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Ključne komponente vodstva prema Yukl (2002:11) Izrada autora .....	7
Slika 2. Obilježja vođe (Srića 2004:21) Izrada autora .....	10
Slika 3. Vodstvo pete razine Collins (2001:67-76), kako je navedeno u Buble (2011:36) Izrada autor.....	12
Slika 4. Proces motiviranog ponašanja (Rupčić, 2018:290) Izrada autora .....	21

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Boso d.o.o. – intervju lider

Prilog 2. Boso d.o.o. – anketa zaposlenici

Prilog 3. Cestorad d.d. – intervju lider

Prilog 4. Cestorad d.d. – anketa zaposlenici

Prilog 5. Grad Vinkovci – intervju lider

Prilog 6. Grad Vinkovci – anketa zaposlenici

Prilog 7. Grad-Export d.o.o. – intervju lider

Prilog 8. Grad-Export d.o.o. – anketa zaposlenici

Prilog 9. Iver d.o.o. – intervju lider

Prilog 10. Iver d.o.o. – anketa zaposlenici

Prilog 11. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – intervju lider

Prilog 12. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – anketa zaposlenici

Prilog 13. PTUO ŽRVANJ – intervju lider

Prilog 14. PTUO ŽRVANJ – anketa zaposlenici

Prilog 15. Vinkoprom d.o.o. – intervju lider

Prilog 16. Vinkoprom d.o.o. – anketa zaposlenici



## **PRILOZI**

Prilog 1. Boso d.o.o. – intervju lider

### **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: Mihovil Stanić**

**Naziv poduzeća: Boso d.o.o.**

**Veličina poduzeća: Veliko**

**Broj zaposlenih: 1100**

**Godina osnivanja poduzeća: 1990**

#### **PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Obiteljski čovjek, društven, optimističan.
2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Naravno. Stalno učenje i upijanje novih ideja/informacija je bitno

i za privatni i za poslovni život. To učenje ne mora biti formalno (fakulteti ili razne škole) i u većini slučajeva nije.

3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Imam. Ali i u obiteljskim razgovorima se često priča o poslu. Ne smatramo to opterećenjem.

*Elementi liderstva:*

### **1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Vizija, ustrajnost, organizacija, strpljenje, komunikacija prema drugima (poticanje, ohrabrivanje, zapovijedanje), proračunata hrabrost, radne navike
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Da. Optimizam se prenosi, iako bi na tome trebalo više poraditi, barem za najuži krug ljudi uprave.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Da iako ne u potpunosti. Vođenje ljudi je proces i stalno učenje, ne rađa se s time.
7. Njegujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Trebao bih objašnjenje svih ovih stilova kako bih dao odgovor.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Plaće zaposlenika regulirane su prema iskustvu zaposlenika, zalaganju, razini obrazovanja, radnom stažu i drugim kriterijima koji su specifični za svako radno mjesto.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Da, također nagrađujemo najbolje zaposlenike putovanjima koje organiziramo par puta godišnje.
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Laži i manipulacije nikada nisu put prema dugoročnom uspjehu, i ljudi koji se služe njima dugoročno ne mogu opstati u poslu. Gotovo svi zaposlenici su stimulirani da ostvaruju norme i više od norme, te mogu svaki pojedinačno izračunati svoju plaću. Mislimo da je to jedna od bitnih stvari kod motivacije.

11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Da.

## **2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Motivaciju za radom, zadovoljstvo radnim mjestom, inicijativu za unaprjeđenjem radnom mjestu ili radnih procesa. Neki posjeduju, neki ne posjeduju navedene osobine.

13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Da.

14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Da, potiču me svojim idejama koje dobiju tijekom rada.

15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da.

16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Ne znam, vjerojatno sve na skali od najlošijeg do najboljeg. Najbitnije mi je u odnosu s zaposlenicima da ja budem korektan i pošten prema njima, te ih namjerno ne oštetim na neki način. Mišljenja će uvijek biti i pozitivnih i negativnih.

17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Niti jedan posao se ne radi „najbolje” što se može. Uvijek se može bolje ili drugačije. Tako da ne, ne mislim da naši zaposlenici, uključujući i sebe, rade svoj posao najbolje što mogu, ali mislim da ga rade vrlo dobro.

18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Mislim da je većina zaposlenika zadovoljna jer imamo dosta zaposlenika koje godinama radi u poduzeću, a dobar dio ih dočeka i mirovinu kod nas.

## **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Trgovina.

20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Je, povećala nam je prihode.

21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? 7-8

22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Većina poslova su povezana jer sve čini jedan proces pa ako netko u tom „krugu“ ne napravio

dio svog zadatka to odmah utječe na ostale. Ovakve probleme nastojimo izbjeći jasnom komunikacijom i zadanim rokovima za izvršenje zadataka.

23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Ovisimo o vanjskim utjecajima što se vidi i kod korone. Zatvaranjem granica su nam porasli prihodi jer ljudi više nisu odlazili u BiH u kupovinu. Ukoliko plaće rastu, ljudi su opušteniji i više troše, možda i kupe kvalitetnije proizvode koju prije zbog cijene nisu kupovali.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Smatram da posluje uspješno. Ostvarujemo rast prihoda već godinama, te se uspješno nosimo s konkurencijom koja ja raznolika, od manjih lokalnih trgovaca do međunarodnih tvrtki.
25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Prilog 2. Boso d.o.o. – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: Boris Papić**

**Naziv poduzeća: Cestorad d.d.**

**Veličina poduzeća: srednje**

**Broj zaposlenih: 167**

**Godina osnivanja poduzeća: 1991.**

**PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Temperamentan, komunikativan, djelotvoran, pravedan..
2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Ne

3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Imam.

*Elementi liderstva:*

**1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Dosljedan, komunikativan, elokventan, jasan, pravedan...posjedujem sve navedeno
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Vizija je ostvariva, a optimizam prenosim kad su svi drugi potpuno pesimistični.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Da.
7. Njgujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Njgujem dobro ponašanje prema zaposlenicima. Preferiram slobodan, ležeran stil...samo po potrebi, ako je drugačije nemoguće, autokratski.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Da, uvijek.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Poštujem i cijenim.
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Najbliže suradnike uvijek, a oni isto to prenose na niže razine.
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Da, uvijek.

**2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Odgovornost, marljivost, točnost, brzina, komunikativnost, sposobnost samostalnog obavljanja svog dijela posla. Većina zaposlenika posjeduje te osobine.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Da.

14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Ne.
15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da.
16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Uzvracam protupitanjem....mislite li da zaposlenici općenito imaju dobro mišljenje o direktorima?!...ja čisto sumnjam....s tim se ne treba puno zamarati.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Mislim da je većina zaposlenika dovoljno angažirana, naravno, zavisno od sposobnosti i zahtjevnosti radnog mjesta, a dodatno motiviranje je uvijek dobro prihvaćeno....smatram da su rijetki oni koji daju svoj maksimum.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? U globalu, smatram da jesu.

### **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Građevinski sektor
20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Kriza je utjecala i na naš sektor na početku, no sad nemamo direktnih negativnih utjecaja.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? 9....atmosfera je dobra, međuljudski odnosi su dobri, poslovi se obavljaju kvalitetno i pravovremeno.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Da.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Svaka tvrtka je izložena i vanjskim utjecajima pa tako i naša. Na globalne stvari nemoguće je utjecati.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Uspješno poslujemo već 30 godina, likvidni smo i profitabilni. Broj zaposlenih je u stalnom porastu.
25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺



Prilog 4. Cestorad d.d. – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: IVAN BOSANČIĆ**

**Naziv poduzeća: GRAD VINKOVCI**

**Veličina poduzeća:**

**Broj zaposlenih: 110**

**Godina osnivanja poduzeća: 1992.**

**PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Suprug i otac dvoje djece, magistar ekonomije, zaljubljenik u svoj grad, društven.
2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Osim raznih seminara, radionica i stručne literature svakodnevno

radim na sebi i smatram kako je cijelo životno učenje jedan od ključnih aspekata za napredak i uspjeh pojedinca ali i društva.

3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Da.

#### *Elementi liderstva:*

##### **1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Hrabrost, samopouzdanje, predanost poslu, komunikacija, odgovornost, organizacija, etičnost i smatram da posjedujem iste.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Smatram da je to prijeko potrebno jer je optimizam jedan od preduvjeta skladnosti i rezultata jednog poduzeća.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Da.
7. Njegujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Da, slobodni stil.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Da.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Da.
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Motiviram.
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Da.

##### **2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Odgovornost, volju, učinkovitost.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Da.
14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Da.
15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da.

16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? To je ipak pitanje za moje zaposlenike, ali obzirom na povratnu informacije koje dobivam u svakodnevnoj komunikaciji smatram da su zadovoljni.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Rade svoj posao najbolje, ali smatram da je pravedno stimulirati ih.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Da.

### **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Jedinica lokane samouprave.
20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Utjecala je kratkoročno, ali smo se u cijeloj situaciji iznimno dobro snašli i izvukli najbolje.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? 8. uvijek treba imati prostora za napredak.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Da.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Načelno nije, ali nikad ne možete biti sigurni obzirom na nepredvidive životne situacije.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Da. Moj zadatak je bio i ostao da Vinkovce pozicioniram u sam vrh gradova kada su u pitanju odluke na nacionalnom nivou. Danas naši projekti imaju svoju važnost među onima koji odlučuju. Gotovo ne postoji natječaj na koji se Vinkovci nisu prijavili i ugovorili projekte unutar istog. Vinkovci imaju svoje značenje. Moje je da predstavljam Vinkovce dok iza sebe imam tim ljudi koji znaju pripremiti projekte, provesti ih i njihove rezultate staviti u funkciju naših građana. Upravo ovo je razlog naše uspješnosti, jer svaki član našega tima ima svoje zadatke koje obavlja odlično i profesionalno, a vjerujte mi, jedan projekt zahtjeva ogromno znanje iz različitih područja koje članovi moga tima međusobno dijele i zajednički uče provedbom svake projektne aktivnosti. Vinkovačka obitelj jedan je veliki projekt koji smo skupa stvarali i u suradnji s građanima nadograđivali.

Ispunili smo gotovo cjelokupan predizborni program. Međutim, još možemo više i značajnije, realno nam je pandemija uzela nekoliko mjeseci našega rada. Grad – morate imati viziju, ljude s kojima ćete to ostvariti i ciljeve koje ćete postići na kraju. Možda su nam poneki rezultati došli malo kasnije nego što smo to želji, ali bitno da su došli i da smo realizirali sve ono što smo zacrtali.

Zadovoljan sam i vjerujem kako sam opravdao povjerenje naših građana, ali osoba sam koja smatra za uvijek može bolje. Upravo zato, moja kandidatura za drugi mandat na gradonačelničkoj dužnosti ima za cilj završetak započetih projekata, započinjanje planiranih, ali i nastavak svih onih mjera koje su za cilj imale podršku našim građanima poput onih unutar našega projekta Vinkovačka obitelj.

25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Hvala i Vama također sve najbolje i sretno!! ☺

Prilog 6. Grad Vinkovci – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime:** Petar Šimić

**Naziv poduzeća:** Grad-Export d.o.o.

**Veličina poduzeća:** veliko

**Broj zaposlenih:** 221

**Godina osnivanja poduzeća:** 1992.

### **PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Prije svega obiteljski čovjek, potom prijatelj. Smatram da su ljudske veze i infrastruktura okruženja ključni za privatni i poslovni život i rad.
2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Smatram da je usavršavanje u poslu nužno. Lider bi trebao biti

onaj koji je prošao sve faze posla i upoznat je sa svim fazama proizvodnog ciklusa. Budući da se poduzeće Grad-Export bavi proizvodnjom, ne poznavanje proizvodnih ciklusa kroz praksu bi sigurno doveo do izostanka rezultata. Od 1992. godine kada sam skinuo uniformu hrvatskog vojnika, a kao inženjer finalne obrade drva sa željom za bavljenjem poduzetništvom započinem proizvodnju s drvenim proizvodima. Od 1999. godine prijelaz na PVC, HPL i aluminijski. Započinje vrijeme upravljanja i slaganja proizvodnih ciklusa te vrijeme investiranja i reinvestiranja u najnovije tehnologije za proizvodnju i investiranje u znanje sebe i djelatnika, ali i djece koja su danas već odrasli ljudi koji prelaze na rukovodeća mjesta.

3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Imam, obitelj i kvalitetno provođenje vremena s obitelji mi je uvijek bio prioritet. No, u poslu kojim se bavim važna je podrška obitelji, jer poduzetništvo iziskuje velike napore, ali se kompaktnost obitelji ne smije izgubiti. Djeca su mi velika motivacija za rad i napredak.

#### *Elementi liderstva:*

##### **1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Vođa mora biti rođen za biti vođa, a ne vođen. Vođa mora imati znanje, vještine i stručnost za obavljanje posla. Vođa treba znati voditi ljude u pravom smjeru, mora dobro poznavati svoje zaposlenike te u njih ulagati. Posebno je važno u proizvodnji da vođa pozna sve etape proizvodnog ciklusa kako bi prepoznao napore zaposlenika. Vođa mora biti kapetan broda koji navodi posadu u dobrom smjeru te imati posadu koja ga prati, a sve s ciljem sigurnog dolaska u luku.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Vizija poduzeća je ostvariva i u to čvrsto vjerujem. Prijenos optimizma je poželjan. Budući da u proizvodnji svatko u svakom trenutku zna što i kako treba učiniti te se kroz stalna ulaganja u najnovije tehnologije zaposlenicima ukazuje na ostvarenje ciljeva, koji u konačnici mogu osigurati ostvarenje vizije.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Smatram.
7. Njegovate li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Kombinacija sva tri stila.



8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Da, veliku pažnju posvećujemo tome.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Da, iznimno.
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Motiviram zaposlenike kroz stalne inovacije i poboljšanje uvjeta rada, ali i plaće.
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Da, uvijek.

## **2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Dobar zaposlenik je onaj koji s nadređenim prati sve cikluse u proizvodnji, kako da bi se izbjegli svi nepotrebni troškovi. Važno je da zaposlenici dolaze na posao bez grča i da uz posao mogu voditi kvalitetan privatni život. Poslovi su međusobno povezani, te je važan timski rad i odrađivanje zadanog posla.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Smatram. U mom poduzeću ne postoji poslovođa, svatko zna koji posao radi i nema praznog hoda.
14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Da.
15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da, iznimno. Ulažemo u znanje i školovanje zaposlenika, te se možemo pohvaliti zaposlenicima koji rade u poduzeću dugi niz godina kao i onima koji su skoro cijeli radni vijek proveli u poduzeću te otišli u zaslužene mirovine.
16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Ne zamaram se time.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Smatram da moji zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu, budući da je u pitanju proizvodnja, svaka faza proizvodnog ciklusa je kontrolirana. Motiviranje kontinuirano kroz ulaganje u ljude i tehnologiju.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Smatram da jesu, jako pazim da jedna trećina dana koju provedu na poslu ne utječe na preostale dvije trećine.

## **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Proizvodna industrija.

20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Korona kriza je na početku predstavljala opasnost, ali naposljetku je prošla godina rezultirala iznimnom dobiti. Svi radnici su očuvali svoje zdravlje, nitko nije dobio otkaz, proizvodnja nije dugo stajala, uvedeni novi proizvodi za nova tržišta, uz očuvanje radnih mjesta zadržane su iste plaće.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? Čista desetka.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Jesu.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Okolina je neizvjesna i naravno kao i svako drugo poduzeće ovisimo o vanjskim utjecajima.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Smatram da poduzeće posluje uspješno na i to mogu potkrijepiti javno dostupni bonitetni rezultati.
25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Prilog 8. Grad-Export d.o.o. – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: Ivan Dumančić**

**Naziv poduzeća: Iver d.o.o.**

**Veličina poduzeća: Malo**

**Broj zaposlenih: 60**

**Godina osnivanja poduzeća: 2012.**

### **PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Ja sam Ivan Dumančić, imam 30 godina, završio sam Elektrotehnički fakultet. Volim se baviti sportom, družiti sa obitelji i prijateljima u svoje slobodno vrijeme. Komunikativna sam osoba.

2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Naravno da se usavršavam, znanja nikada ne može biti dovoljno.
3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Imam ali ne previše, što ću nadam se popraviti u narednim godinama.

*Elementi liderstva:*

**1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Dobar lider treba imati: hrabrost, znatiželju, strast, optimizam, kreativnost, kulturu. Vjerujem da imam hrabrost, znatiželju i strast, volio bih da imam više optimizma.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Vjerujem da je vizija ostvariva, to pokazujemo iz godine u godinu. Prenosjenje optimizma je jako bitno, na taj način podižemo ljudima vjeru u sebe i svoje mogućnosti, što u konačnici donosi bolji rezultat (naravno ako ti ljudi imaju dovoljno znanja u tome što rade).
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Da.
7. Njegujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Autokratski, no rastom tvrtke idemo ka demokratskom.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Da
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenate li njihov rad? Da
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Da
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Apsolutno.

**2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Neovisnost, proaktivnost, iskrenost, produktivnost. Određena grupa djelatnika posjeduje, dok određena ne.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Bez vjere u navedeno, nema šanse za ostvarenjem vizije.
14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Ne.
15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da.
16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Ne znam dati odgovor na to pitanje. Vjerujem da misle da sam radoholičar, da tražim puno ali i da se mogu pouzdati u njih.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Potrebno ih je motivirati.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Sigurno nisu svi zadovoljni sa mnom i poslom, no većina je.

### **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Građevinski sektor.
20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Nije znatnije, imali smo kratke obustave radova u prvom valu.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? 7, Poduzeće je u snažnom razvoju i tempo je teško pratiti, određen dio zaposlenika to ne želi jer iziskuje više truda i od njih.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Da
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Ovisimo o promjenama cijena sirovina na svjetskom tržištu, što nam direktno diktira profitabilnost.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Smatram da uspješno poslujemo, možemo potkrijepiti nagradom „Zlatna bilanca“ koju smo dobili 2020.-te godine za najuspješnije poduzeće u RH u građevinskom sektoru.

Prilog 10. Iver d.o.o. – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime:** Marina Markić, prof.

**Naziv poduzeća:** Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci

**Veličina poduzeća:** Srednja

**Broj zaposlenih:** 47

**Godina osnivanja poduzeća:** 1964. godine

### PITANJA:

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Prije svega sam majka, kći, sestra i prijateljica. Volim raditi s ljudima, prije svega s djecom, što je bio i moj profesionalni izbor, jer su djeca vrlo iskrena. U slobodno vrijeme volim čitati, promišljati o duhovnosti, otići na kavu s prijateljicama. Smatram da sam u privatnom životu vrlo opuštena i uvijek spremna za dobro i kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima.



2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Apsolutno se slažem da je cjeloživotno učenje ključno za napredak, jer čovjek stalno treba raditi na sebi i usavršavanju novih znanja. Usavršavam se u svom području djelovanja kroz seminare i dodatne radionice.
3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Imam dovoljno vremena za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima. Uvijek se trudim posao ostaviti na poslu, iako uvijek postoje iznimne situacije, često uspijevam odvojiti privatno od poslovnog.

*Elementi liderstva:*

**1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Dobar lider treba imati uzajamno povjerenje, izvrsnu procjenu radnika, njihovih osobnosti i znati usmjeravati radnike u tom smjeru procjene. Ponekad radnici ne znaju što mogu, dok ih lider u to ne uputi. Snaga odluke koju radnici na prvu ne mogu razumjeti, ali s vremenom shvate ispravnost odluke. Organizacijske sposobnosti koje moraju biti urođene, ali i altruizam i empatija.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Optimizam je potreban kako u privatnom životu, tako i u poslovnom. Optimizam daje nadu, polet, rado izvršenje radnih obveza bez čega je nemoguće bilo što napraviti u odgojno-obrazovnom procesu.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Mišljenja sam da posjedujem vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi. Da su radnici moje ustanove prepoznali vještine i stručnost budući da sam pri izboru ravnatelja škole neposrednim tajnim glasovanjem svih radnika škole, roditelja i lokalne zajednice izabrana jednoglasno tri puta te mislim da je to potvrda, uz naravno iznimne rezultate škole u svim područjima našeg djelovanja.
7. Njgujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Njgujem dobro ponašanje prema zaposlenicima, ali je konačna odluka uvijek moja kao ravnatelja, što je i moj posao jer snosim odgovornosti za sve. Stoga bih rekla da je stil vodstva koji preferiram kombinacija sva tri navedena stila ovisno o situaciji.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Isplaćuje.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Iznimno ih cijenim.

10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Više pribjegavam motiviranju, nego manipuliranju i naravno s ciljem ostvarenje misije i vizije i odgoja i obrazovanja kvalitetnih mladih ljudi.

11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Smatram.

## **2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Trebaju imati dobru dušu, socijalnu inteligenciju, socijalnu pravednost, empatiju, stručnost, znanje, u određenoj mjeri strogoću, jer radimo s učenicima mlađe dobi. Smatram da zaposlenici OŠ Ivana Mažuranića Vinkovci imaju navedene osobine, neki u manjoj, neki u većoj mjeri.

13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Smatram da mogu.

14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Da, u školi je niz učitelja mentora i učitelja savjetnika te se stalno dodatno usavršavaju kako bi doprinijeli osobnom napretku i napretku škole.

15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da.

16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Misle da sam energična, principijelna, kad treba odrješita, i kao osoba kojoj se mogu uvijek javiti s poslovnim poteškoćama kao i privatnim.

17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Imam iznimnu sreću što velika većina mojih zaposlenika samostalno istražuje mogućnosti svog napretka, a ja ih potičem na to.

18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Smatram da da, jer izbor ravnatelja bi pokazao njihovo nezadovoljstvo, kao i njihovo povjerenje s kojim mi prilaze. Tražeći pomoć za rješavanje privatnih i poslovnih problema.

## **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Odgojno - obrazovna ustanova.

20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Utjecala je jer je dovela do otuđenosti, nemogućnosti zajedničkog druženja pod odmorom, komunikacije u zbornici, a rad od kuće nije nam ništa dobro donio.

21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? 8, i to zato što uvijek može bolje, ali isto tako moramo shvatiti da su naše osobnosti različite i da netko prihvatiti iskrenost i povjerenje, a netko će biti na odstojanju.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Korelacija među predmetima je neosporna činjenica i stoga suodnos među učiteljima.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Osnivač nam je lokalna zajednica.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Glasimo kao jedna od najboljih škola u županiji, što dokazuje i sve veći broj upisanih učenika iz drugih dijelova grada, kao i uspješnost učenika pri upisu u srednje škole, na natjecanjima i kasnije kao visoko obrazovne mlade ljude koji se rado sjete i posjećuju školu.
25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Prilog 12. Osnovna škola Ivana Mažuranića Vinkovci – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.



## LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: Mario Žarko**

**Naziv poduzeća: Poljodjelsko-trgovački i ugostiteljski obrt Žrvanj**

**Veličina poduzeća: Obrt**

**Broj zaposlenih: 29**

**Godina osnivanja poduzeća: 2006**

### **PITANJA:**

Uvodna pitanja:

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Mogu se opisati kao obiteljskog čovjeka koji najviše uživa u društvu supruge i djece s kojima provodim najviše svog slobodnog vremena. Imam širok krug prijatelja i poznanika, stoga mogu reći da sam društvena i komunikativna osoba.

2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Naravno. Sve se mijenja te čovjek mora konstantno učiti i usavršavati se kako bi napredovao u ovim izazovnim vremenima.
3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Obitelj i prijatelji su mi na prvom mjestu. Koliko god imao obveza, za ono najbitnije pronađem vrijeme.

Elementi liderstva:

### **1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Dobra komunikativnost, povezanost s zaposlenicima, spremnost za nove izazove, pozitivan stav. Vjerujem da posjedujem sve te osobine koje sam naveo.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Vjerujem da je. Trudim se prenijeti optimizam.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje liderskog posla i vođenja ljudi? Smatram da posjedujem.
7. Njegujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Demokratski
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Da
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Da
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Motiviram svoje zaposlenike.
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Da

### **2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Marljivost, upornost, poslušnost, pozitivan stav. Većina posjeduje.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Da

14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Da
15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Da
16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Nadam se da su zadovoljni, ne mogu konkretno reći. Trudim se biti što bolji poslodavac.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Smatram i jedno i drugo, da rade najbolje što mogu, ali da ih je potrebno ponekad i motivirati.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Smatram da jesu, nadam se da sam u pravu.

### **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Poljoprivreda, ugostiteljstvo, građevina
20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Korona je utjecala na ugostiteljstvo, u tom dijelu je bio veliki pad prihoda.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? Teško je ocijeniti jer svakom radniku je drukčiji radni dan, netko je raspoložen, netko nije. Netko pravi greške, netko radi savršeno. Pa je ukupna ocjena 8.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Jesu.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Ovisimo o vanjskim utjecajima.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Smatram da posluje uspješno jer ostvarujemo dobit. Ulažemo u znanje i razvoj zaposlenika, također konstantno ulažemo u svaku djelatnost u firmi kako bi bili konkurentni na tržištu.
25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Prilog 14. PTUO ŽRVANJ – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.





## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

**Poštovani,**

**Zahvaljujem vam se na sudjelovanju u istraživanju za potrebu izrade diplomskog rada na temu Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta.**

Moć predstavlja sposobnost utjecanja na druge i kontroliranje aktivnosti, dok se autoritet definira kao legalno i pravno davanje naredbi. Svaki lider svjesno ili ne svjesno koristi određene liderske tehnike kako bi postigao moć i autoritet svojih sljedbenika. Cilj istraživanja je ispitati postizanje moći i autoriteta pomoću liderskih tehnika i utjecaj lidera na uspješnost poduzeća.

Istraživački dio diplomskog rada osmišljen je kao ispitivanje *elemenata liderstva* (karakteristike lidera, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije) koji u svom međuodnosnom djelovanju povoljno djeluju na postizanje moći i autoriteta, ali i na uspjeh poduzeća. Temeljni zadatak vodstva je pronaći ravnotežu između navedenih komponenti s ciljem osiguranja uspjeha vodstva i organizacije u cjelini.

Ispitivanje će se provesti vašim iskrenim odgovorima na postavljena pitanja, a cilj istraživanja je dobiti uvid u vaše iskustvo, stavove i razmišljanja.

**Ime i prezime: Tomislav Raguž**

**Naziv poduzeća: Vinkoprom d.o.o.**

**Veličina poduzeća: Veliko**

**Broj zaposlenih: 271**

**Godina osnivanja poduzeća: 1990.**

### **PITANJA:**

*Uvodna pitanja:*

1. Predstavite se u nekoliko rečenica i opišite sebe kao osobu u privatnom, a ne poslovnom životu? Tvrdoglav, samouvjeren i osjećajan.
2. Usavršavate li se u svom području djelovanja i smatrate li da je cjeloživotno učenje ključno za napredak? Naravno.

3. Imate li dovoljno vremena, uz sve poslovne obveze, za kvalitetno provođenje vremena s obitelji i prijateljima (bez razgovora o poslu)? Da.

*Elementi liderstva:*

**1. Karakteristike lidera**

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider i koje od osobina za koje ste naveli smatrate da vi posjedujete? Karakter, odlučnost, čovjekoljublje.
5. Vjerujete li da je vizija vašeg poduzeća ostvariva i prenosite li optimizam na zaposlenike ili smatrate da to nije potrebno? Sve što radimo i provodimo u potpunosti vjerujem to i isto nastojim prenijeti na svoje djelatnike.
6. Smatrate li da posjedujete vještine i stručnost za obavljanje leaderskog posla i vođenja ljudi? Smatram.
7. Njgujete li dobro ponašanje prema zaposlenicima i kakav stil vodstva preferirate: autokratski, demokratski i slobodni stil? Kombinacija sva tri stila ovisno o situaciji.
8. Isplaćuje li vaše poduzeće pravedne plaće svaki mjesec? Isplaćujemo plaće svaki mjesec na vrijeme i jako nastojimo da budu pravedne.
9. Poštujete li vaše zaposlenike i cijenite li njihov rad? Izuzetno.
10. Manipulirate li ili motivirate svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su za sveukupno dobro poduzeću i ostatku gospodarstva? Ponekad je potrebno manipulirati da bismo ostvarili cilj, ali u većini slučajeva ih motiviram da se ostvare ciljevi.
11. Smatrate li da se Vaši zaposlenici mogu pouzdati u Vas? Potpuno.

**2. Karakteristike sljedbenika**

12. Prema Vašem mišljenju, koje osobine trebaju imati dobri zaposlenici i posjeduju li Vaši zaposlenici navedene osobine? Znanje, želja za radom, želju za učenjem, poštenje i odanost. Nastojim prepoznati posjeduju li navede osobine i pokušavam ih usmjeravati prema istima.
13. Smatrate li da se možete pouzdati u Vaše zaposlenike pri ostvarenju vizije? Uglavnom da.
14. Pokreću li Vas zaposlenici na napredak? Naravno.

15. Smatrate li da Vaši zaposlenici osiguravaju stručan kadar poduzeću? Na pozicijama koje od njih to zahtijevaju, uglavnom da.
16. Što mislite da Vaši zaposlenici misle o Vama? Ne mislim o tome.
17. Smatrate li da Vaši zaposlenici rade svoj posao najbolje što mogu ili ih je potrebno kontinuirano motivirati kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije? Smatram da je potrebno neprestano motivirati i mislim da je često nematerijalna motivacija znatno učinkovitija.
18. Smatrate li da su Vaši zaposlenici zadovoljni Vama i poslom koji obavljaju i na kojem provode trećinu dana? Da nisu, vjerojatno bi tražili drugi posao.

### **3. Karakteristike situacije**

19. U kojoj industriji djeluje Vaše poduzeće? Trgovina neprehrambenih proizvoda.
20. Je li Korona kriza utjecala, i ako je u kojoj mjeri na Vaše poduzeće? Utjecala je vrlo pozitivno, na način da nam je pokazala koliko se stvari mogu u trenu promijeniti te nas je razbudila i potaknula da radimo više i bolje.
21. Kojom biste ocjenom od 1-10 ocijenili radnu atmosferu u poduzeću, objasnite? Ocjena 7+. Prije svega mislim da je tvrtka stabilna i da se ljudi osjećaju sigurno radeći u Vinkopromu, osim toga, isplaćujemo stimulacije prema realnim planovima što ljude dodatno motivira, a mi kao vlasnici i direktori nastojimo njegovati nekakvu vrstu obiteljskog odnosa, kako prema nama međusobno, tako i prema djelatnicima. Unatoč tome, smatram da ima još mjesta za poboljšanje radne klime i na tome ćemo u budućnosti dodatno poraditi.
22. Jesu li zadatci između Vaših zaposlenika međusobno ovisni jedni o drugima? Da, izuzetno povezani i isprepleteni.
23. Je li okolina Vašeg poduzeća neizvjesna i ovisite li o vanjskim utjecajima? Naravno, kao i svako poduzeće.
24. Smatrate li da Vaše poduzeće posluje uspješno na tržištu i kojim pokazateljima uspješnosti to možete potkrijepiti? Prošle godine proslavili smo 30 godina postojanja tvrtke i poslovne rezultate možemo potkrijepiti javno dostupnim bonitetnim rezultatima.

25. Veliko hvala na izdvojenom vremenu i odgovorima na pitanja! Želim Vam svako dobro u budućem radu i puno uspjeha u privatnom i poslovnom životu ☺

Hvala i također!

Prilog 16. Vinkoprom d.o.o. – anketa zaposlenici

Pri skeniranju QR koda mobilnim uređajem pritisnuti „*Pogledaj prethodne odgovore*“.

