

# Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19

---

Štimac, Ana

Undergraduate thesis / Završni 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:188594>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ana Štimac

**Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19**

Završni rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ana Štimac

## **Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010226325

e-mail: [astimac@efos.hr](mailto:astimac@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneurship

Ana Štimac

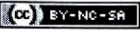
**The Role of Leadership Traits and Styles in the Context of the  
Covid-19 Pandemic**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(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:** Ana Štimac

**JMBAG:** 0010226325

**OIB:** 05673886448

**e-mail za kontakt:** ana.stimac3@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, \_\_\_\_ 10.09.2021. \_\_\_\_ godine

Potpis Ana Štimac

## **Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19**

### **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je utvrditi potrebne osobine i stilove vođenja za vrijeme pandemije Covid-19. U radu je provedeno ispitivanje osobina i stilova vođenja u uvjetima neizvjesnosti. U empirijskom dijelu rada proveden je anketni upitnik na uzorku od 30 menadžera, upitnik je prosljeđen elektronskom poštom i drugim raspoloživim aplikacijama, te je povratni odgovor bio stopostotan. Podaci prikupljeni anketom omogućili su analizu socio-demografskih značajki prigodnog uzorka i percepcije utjecaja pandemije Covid-19 na ključne osobine i uloge lidera. U radu se konstatira kako je pod utjecajem pandemije Covid-19 većina menadžera bila izložena negativnim posljedicama, premda nešto manji postotak anketiranih smatra kako je utjecaj pandemije donio i određene pozitivne učinke. Rezultati također ukazuju da je 70% menadžera navelo kako je jačanje motivacije i samopouzdanja tijekom pandemije veoma važno, te se sukladno tome preporučuje participativne stilove vođenja, za koje je karakteristično da svaki član grupe ima priliku sudjelovati u donošenju odluka. Ujedno, 60% ispitanih menadžera smatra da su hrabrost i odlučnost ključne osobine za vrijeme novonastale krize, što posljedično podrazumijeva kako i osnaživanje lidera ili njegov osobni razvoj pridonosi njegovoj učinkovitosti tijekom uvjeta neizvjesnosti. Rezultati istraživanja pokazuju, da je pod utjecajem pandemije Covid-19, najučestaliji model vođenja transformacijski i karizmatički.

**Ključne riječi:** vođenje, osobine, stilovi vođenja, pandemija Covid-19

## **The Role of Leadership Traits and Styles in the Context of the Covid-19 Pandemic**

### **ABSTRACT**

The purpose of this final paper is to determine the necessary characteristics and leadership styles during the Covid-19 pandemic. The paper examines the characteristics and leadership styles in conditions of uncertainty. In the empirical part of the paper, a survey questionnaire was conducted on a sample of 30 managers, the questionnaire was forwarded by e-mail and other available applications, and the feedback was 100%. The data collected by the survey enabled the analysis of the socio-demographic characteristics of the appropriate sample and the perception of the impact of the Covid-19 pandemic on the key characteristics and roles of leaders. The paper states that under the influence of the Covid-19 pandemic, most managers were exposed to negative consequences, although a slightly smaller percentage of respondents believe that the impact of the pandemic has brought certain positive effects. The results also indicate that 70% of managers stated that strengthening motivation and self-confidence during a pandemic is very important, and accordingly participatory leadership styles are recommended, which are characterized by each group member having the opportunity to participate in decision making. At the same time, 60% of managers surveyed believe that courage and determination are key traits during a new crisis, which in turn means that empowering a leader or his personal development contributes to his effectiveness during conditions of uncertainty. The results of the research show that under the influence of the Covid-19 pandemic, the most common model of leadership is transformational and charismatic.

**Keywords:** leadership, leadership traits, leadership styles, pandemic Covid-19

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE VOĐENJA I STILOVA VOĐENJA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Vođenje kao menadžerska funkcija .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Modeli i stilovi vođenja .....</b>	<b>4</b>
<b>3. EFEKTIVNOST LIDERA .....</b>	<b>7</b>
<b>4.ZNAČAJ LIDERSKIH OSOBINA I STILOVA VOĐENJA U KONTEKSTU PANDEMIJE COVID-19 .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1.Pregled prethodnih istraživanja usmjerenih na osobine i stilove vođenja u uvjetima     neizvjesnosti .....</b>	<b>12</b>
<b>5. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI.....</b>	<b>14</b>
<b>5.1. Opis istraživanja.....</b>	<b>14</b>
<b>5.2. Opis uzorka.....</b>	<b>14</b>
<b>6. PREPORUKE I IMPLIKACIJE.....</b>	<b>24</b>
<b>7.ZAKLJUČAK .....</b>	<b>26</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>27</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>29</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>30</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>31</b>



# 1. UVOD

U svakoj poslovnoj organizaciji neophodno je uspješno vodstvo kako bi poduzeće ostvarivalo pozitivne rezultate. Vođenje je jedno od najvažnijih pojmova u menadžmentu, te je menadžment širi pojam od vođenja, iako ih mnogi ljudi smatraju istoznačnicama. U današnje vrijeme događaju se velike promjene s kojima se trebamo nositi. Te promjene se odnose na radno okruženje, tehnološki napredak pa i na pandemiju Covid-19 koja je sa sobom donijela razne pozitivne i negativne posljedice.

Da bi se zaposlenici više angažirali potrebno je potaknuti njihovu motivaciju i ojačati sigurnost u sebe za što su zadužene uspješne i kvalitetne vođe koje imaju sposobnost utjecati na svoje zaposlenike i usmjeriti ih ka iskorištavanju svojih potencijala koje rezultiraju uspješnim poslovanjem.

## 1.1. Ciljevi rada

Cilj ovog završnog rada je raščlaniti i objasniti glavne osobine i stilove vođenja, te analizirati liderske osobine i stilove vođenja neophodne za uspješno prevladavanje poslovnih poteškoća izazvanih pandemijom Covid-19.

## 1.2. Informacijska i metodološka podloga rada

Završni rad zasniva se na relevantnim sekundarnim informacijama iz raznih znanstveno istraživačkih radova i knjiga. Od primarnih podataka za potrebe ovog rada primijenjen je anketni upitnik koji mjeri stilove vođenja i otkriva potrebne liderske osobine.

Metodološki, ovaj rad zasnovan je na korištenju sljedećih metoda: deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda dokazivanja, statistička metoda, metoda uzorka. U empirijskom dijelu rada podaci su prikupljeni on line anketnim upitnikom na prigodnom uzorku od 30 menadžera s područja Slavenskog Broda i okolice. Upitnik je izrađen pomoću Google obrazaca. Podaci dobiveni upitnikom obrađeni su putem Microsoft MS Excel programa. Od matematičkih izračuna korišteni su postotci, zbroj i prosječne vrijednosti.

## 1.3. Struktura rada

Završni rad je sastavljen od 7 poglavlja. Poglavlja 2-4. teorijska su teorijska podloga rada, a poglavlja 5-7. su empirijski dio rada. U teorijskom dijelu rada sistematiziraju se pojmovna određenja vođenja i stilova vođenja, te je određen teorijski okvir liderskih osobina i značaj liderskih osobina i stilova vođenja u kontekstu pandemije Covid-19. Istraživački dio rada se sastoji od tablica i grafova. U empirijskom dijelu rada podaci su prikupljeni on line anketnim istraživanjem na području Slavenskog Broda i okolice.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE VOĐENJA I STILOVA VOĐENJA**

Prema Northouseu (2004) liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje utjecaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Poznata je dilema oko vođenja, može li se vođa postati ili se pak on rađa. Prema Srići (2004) osoba koja nije oblikovana kao leaderska ličnost, neovisno naslijedila te osobine ili ih razvila vlastitim trudom, neće postati uspješan rukovoditelj. Naime, ako osoba posjeduje neke od leaderskih osobina, a ne ulaže u svoj razvoj i znanje nikada neće postati uspješan vođa.

### **2.1. Vođenje kao menadžerska funkcija**

Vođenje je jedna od društvenih odgovornosti menadžmenta i važna funkcija kojom se potiču zaposlenici za uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Često se miješaju pojmovi vođenje, vodstvo i menadžment, svaki pojam se razlikuje i ima svoje značenje. Vođenje je sastavnica menadžmenta i širi pojam od vodstva. Glavni zadatak menadžmenta je usmjeravanje i osposobljavanje ljudi da djeluju zajednički kako bi ostvarili zajednički cilj, a vođenje je mogućnost poticanja na optimizam i iskorištavanje potencijala s ciljem poboljšanja poduzeća.

Buble (2011) ističe četiri osnovne aktivnosti vođenja:

- vodstvo
- motiviranje
- komuniciranje
- međuljudski odnosi

Vodstvo je značajan proces unutar organizacije pomoću kojeg pojedinac ima sposobnost utjecati na drugog, a poznato je to da se vodstvo može formulirati kao osobina i kao proces. Vodstvo kao proces odnosi se na kreiranje ciljeva i usmjeravanje motivacije ka ostvarenju tih ciljeva, dok vodstvo kao osobina svodi se na odlike koje posjeduje eventualni vođa.

Motivaciju možemo identificirati kao utjecaj na ljudske resurse koji ih vodi do ostvarenja unaprijed određenih ciljeva. Ima posebnu važnost jer najbolje zaposlenike čini još boljima, te im daje poticaja da budu još uspješniji i kompetentniji u svom poslu.

Komunikacija kao osnovna aktivnost vođenja ima bitnu ulogu, jer je osnovno sredstvo sinergije i interakcije u poduzeću. Komunikaciju najčešće možemo definirati kao proces razmjene informacija, što je presudno kako bi poduzeće uspješno poslovalo, te kako bi se izbjegao konflikt.

Međuljudski odnosi su obostrani odnosi između jednog ili više sudionika, možemo ih još definirati kao određene društvene odnose koji mogu rezultirati negativnim ili pozitivnim ponašanjem.

Kao što je prethodno naznačeno, vođenje je funkcija menadžmenta kojem su temeljne aktivnosti razvijanje vizije, upravljanje resursima te motiviranje zaposlenika. Osim toga, fokus je usmjeren na orijentaciju ka budućnosti i stvaranje harmonije između poduzeća i pojedinaca. Pojedine karakteristike koje su važne za vođenje su poticanje i provedba promjena, biti primjer svojim ponašanjem i odnošenjem prema drugima, izbjegavati konformizam, te posvećivati pozornost emocionalnim ekspresijama, to jest biti aktivni slušač. Krajnji rezultat mora voditi efektivnosti, odnosno izboru ispravnih i pravih ciljeva.

## **2.2. Modeli i stilovi vođenja**

Stilovi vođenja očituju se u tome kako se menadžeri odnose prema važnosti pojedinih ciljeva i poslovnih zadataka, članovima tima ili prema pojedincima u organizaciji. Izbor stila vođenja ima veliki utjecaj na upravljanje poduzećem, a na odabir određenoga stila ovise različiti čimbenici, na primjer okolina, način poslovanja, osobine vođe i tako dalje. Prema Bubleu (2011) stil koji vođa posjeduje određen je njegovim uvjerenjima, prioritetima, preferencijama, karakternim značajkama i sl.

Buble (2000) definira četiri grupe modela vođenja:

- model osobina
- bihevioralni model
- suvremeni pristup vodstvu
- kontingencijski model

Model osobina je najstariji model vođenja koji je orijentiran na karakteristike, interese i karakter vođe. Prema ovom modelu, vođa se rađa, a ne postaje, međutim suvremeno društvo odbacuje tu pretpostavku. Model osobina je kroz razvoj prošao tri komponente, to su teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina. Svaku od ovih komponentni razlikuju diferencirane

osobine vođe, koje su se kroz faze razvijale i postajale smislenije. Stoga je važno istaknuti da ovaj model naglašava kako određene osobine kao što su ambicioznost, asertivnost, povjerenje, samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, odlučnost, koncepcijske sposobnosti povećavaju bilo kojem pojedincu da ostvari svoj potencijal za vođenje na što učinkovitiji način.

Bihevioralni model prema Bubleu (2006) proučava što lideri čine, njihovu uspješnost, ponašanje i kako utječu na podređene u ostvarenju ciljeva grupa i organizacije. Ovaj stil vođenja se temelji na vjerovanju da nije dovoljan potencijal vođe, nego ga je potrebno transformirati u različite aktivnosti.

Čičin-Šain (2007) određuje tri tipična stila vođenja koji proizlaze iz kategorije bihevioralnih modela vođenja:

- autoritaran
- demokratski
- laissez-faire

Autoritaran stil se temelji na zadržavanju potpunih ovlasti i nadležnosti vođe, a komunikacija se odvija odozgo prema dolje. U demokratskom stilu vođenja vođa delegira veći dio ovlasti, ali zadržava krajnju odgovornost, tijekom komunikacije je odozdo prema gore i odozgo prema dolje. Posljednji laissez-faire stil se zasniva na potpunoj slobodi, odnosno vođa si oduzima ovlasti, a komunikacija se provodi horizontalno.

Suvremeni pristup vodstvu ističe tri suvremena modela vođenja: transakcijsko, transformacijsko i karizmatično. “Transakcijsko vodstvo karakterizira razmjena vođe i podređenih po principu nagrada za ostvareno. Vođa nagrađuje suglasnost sljedbenika, a kažnjava nesuglasnost” (Pfeifer, 2012). Ovaj oblik vodstva se temelji na unapređenju ciljeva, ne mijenjajući ih. Na osnovu provedenih istraživanja ovaj model vodstva se zasniva na efikasnosti, a vođe su dominantne i usmjerene dinamičnim akcijama. Transformacijski model vodstva se bazira na redefiniranju trenutnih ciljeva s namjerom osnivanja novih vrijednosti, a najčešće se koristi za poduzeća u fazi rađanja i rasta. Transformacijske vođe se ponašaju inovacijski, te koriste uvjerenja kako bi afirmirali buduće vrijednosti. Karizmatično vođenje je srodno transformacijskom. “Karizmatične osobe pokazuju visoku razinu samouvjerenosti u vrijednosti kojih se dosljedno pridržavaju.

Rijetko kada imaju konflikt vlastitih interesa ili emocija ili dvojbe oko svojih interesa” (Pfeifer, 2012).

Prema Sikavici (2011) kontingencijski ili situacijski model vođenja temelji se na prilagođavanju organizacije svakoj nastaloj situaciji uz uvažavanje pojave utjecaja različitih čimbenika u oblikovanju organizacije. Primarni zadatak ovoga modela je znati odrediti odgovarajući i najefektivniji stil vođenja. Ovaj model vodstva između ostalih obuhvaća Hersey- Blanchardov model (situacijski model vođenja) koji je utemeljen na konstataciji da vođa treba voditi računa o kvalifikaciji i angažiranosti djelatnika.

Hersey i Blanchard (1993) definiraju tri važne sastavnice koje određuju situacije vođenja:

- stupanj spremnosti djelatnika
- stupanj usmjeravanja podređenih
- stupanj potpore podređenima

Osim toga, vođe imaju mogućnost odlučiti se koji će stil vođenja odabrati. “Hersey i Blanchard sugeriraju da je za vođe poželjno kombinirati usmjeravajuće djelovanje i djelovanje podržavanjem, odnosno fleksibilno prilagođavanje stila vođenja situaciji” (Pfeifer, 2012).

Također, prema Paulu Herseyu i Kenu Blanchardu (1993) razlikujemo četiri tipična stila vođenja:

- dirigiranjem
- poučavanjem
- podupiranjem
- delegiranjem

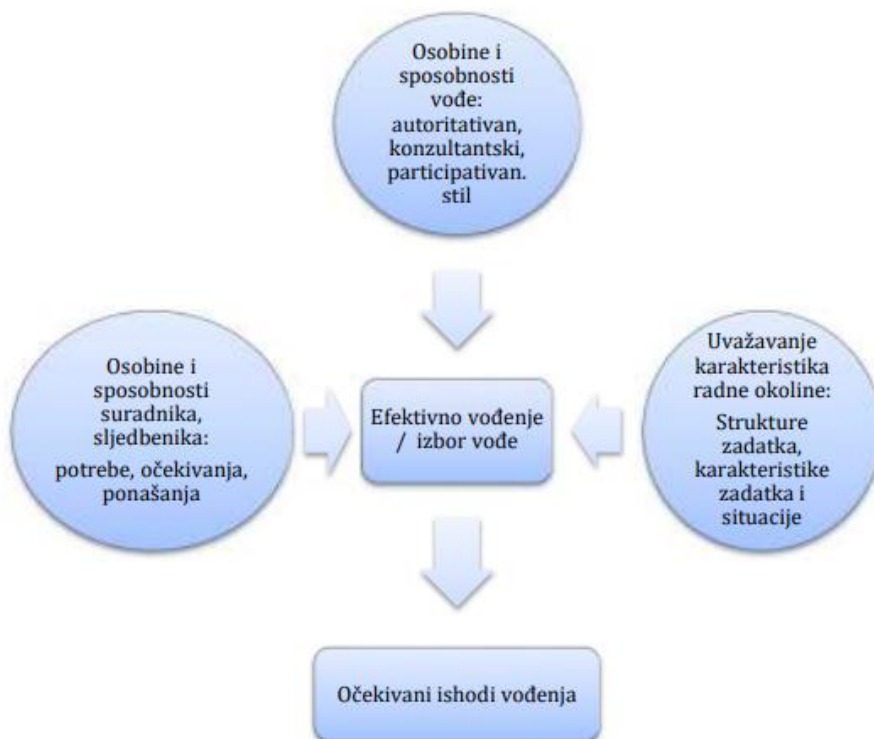
Vođenje dirigiranjem se bazira na kontroli izvršavanja zadataka. Vođenje poučavanjem se temelji na pojašnjavanju donesenih odluka i podupiranju samostalnosti zaposlenika. Vođenje podupiranjem se odnosi na jačanje samopouzdanja podređenih podržavanjem njihovih sugestija. Vođe koje odaberu vođenje delegiranjem daju autonomiju osobama koje su kvalificirane u izvršavanju posla.

### 3. EFEKTIVNOST LIDERA

Izvanredan vođa je pokretač različitih aktivnosti u poduzeću, zaslužan je za društvenu komunikaciju, upravljanje organizacijom, planiranje, inspiriranje, usmjeravanje i tako dalje, a kao najbitnije element potrebno je istaknuti sposobnost utjecanja na druge. „Iako je savladavanje vještina složeniji zadatak od stjecanja znanja, može se reći da su ljudi u stanju savladati sve vještine, pa tako i vođenje, imaju li dovoljno vremena, dovoljno su motivirani i posjeduju li temeljne predispozicije za obavljanje fizičkih i intelektualnih zadataka“ (Srića, 2004:12).

Uspješan lider treba posjedovati određene kvalitetne osobine kako bi učinkovito upravljao organizacijom. Neke od potrebnih osobina su usredotočenost na posao i važnost napredovanja, preuzimanje odgovornosti, sposobnost motiviranja djelatnika, komunikacijske vještine, samopouzdanje i slično. Osim što izvrstan lider treba posjedovati navedene osobine, na efikasnost vođenja utječe okolina i karakteristike podređenih.

Slika 1: Elementi koji utječu na efektivnost vođe



Izvor: David Boddy: Management, Prentice Hall, Harlow, 2008. str.467

Chapman i O'Neil (2003) konstatiraju definiciju za vodstvo koja uključuje sljedeće komponente:

- vizionarsku misiju
- odlučno donošenje odluka
- teoriju uzajamnog nagrađivanja
- efikasnu komunikaciju
- moć utjecaja na druge
- pozitivnu silu.

Uspješni lider treba vlastitim primjerom biti uzor podređenima, što zahtjeva preuzimanje odgovornosti, jer oni svojim primjerom ponašanja i poduzimanjem akcija imaju utjecaj na podređene. Poznato je da zaposlenici više posvećuju pažnju onome što lider čini nego što im je zadano da učine.

U modernom svijetu važnu ulogu igra kontinuirano praćenje promjena i prilagođavanje istima. Kvalitetan lider će sam izazvati promjenu, bez obzira na okolinu, ukoliko vidi da je potrebna. Lider mora imati jasnu viziju kako bi mogao uspješno voditi poduzeće, a da bi imao viziju potrebno je da bude svjestan trenutne situacije. „Da bi promjena bila učinkovita potreban joj je širi okvir“ (Kamp, 2000:27).

Kao što je prethodno navedeno za uspješno vodstvo potrebno je posjedovati efikasnu komunikaciju, koja mora biti jasna da bi se lakše komuniciralo s podređenima, te da bi se ispravno shvaćale prenesene poruke i donosile odluke.

„Da bi menadžer koristio trenutačnu stvarnost kao pozitivnu kreativnu silu, a ne kao razlog odustajanja ili prisiljavanja ljudi da se pokrenu, bitno je da on sam ima visoke etičke i vrijednosne standarde“ (Kamp, 2000:28). Lider mora biti etički osviješten i educirati o tome zaposlene kako bi organizacija imala zdravu poslovnu strukturu i kulturu.

Naravno, osim navedenih osobina, lideri moraju biti entuzijastične osobe s pozitivnim pogledom na svijet i budućnost. Negativnim mislima se treba znati oduprijeti, te tražiti moguće prilike i načine kako doći do onoga što želimo, a ne na barijere i poteškoće koje rezultiraju usporavanjem poslovanja.



Svaka od ovih osobina je izuzetno korisna i značajna za svakog lidera koji želi biti uspješan i ostvariti se u onome što radi, zaposlenike može naučiti i pomoći im da budu kompetentniji, jer uz uspješne i ambiciozne zaposlenike organizacija može ostvariti svoje ciljeve.

#### **4. ZNAČAJ LIDERSKIH OSOBINA I STILOVA VOĐENJA U KONTEKSTU PANDEMIJE COVID-19**

Vođenje je kompleksan i zahtjevan zadatak, “sastoji se od znanja i vještina jednako koliko i od osobnosti, odnosno talenta” (Srića, 2004:12). Naime, posebno je postalo izazovno u vrijeme pandemije koju je prouzrokovao virus COVID-19. Kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 je zahvatila cijeli svijet i načinila velike štete kako u zdravstvu, obrazovanju, tako i u poslovnom svijetu, što je dodatno otežalo liderima da upravljaju organizacijama i ljudskim potencijalima.

Prema Zakonu o zaštiti pučanstva od zaraznih bolesti (NN/134/20) na snagu su, 11. ožujka 2020., stupile opće, sigurnosne i ostale mjere zaštite širenja virusa. Epidemiološke mjere su ograničile brojne aktivnosti koje su bile značajne za poslovanje.

Negativne posljedice koje je uzrokovao virus COVID-19 su porast nezaposlenosti, poteškoće u sklapanju novih poslova, pad potražnje za izvozom, pad vrijednosti usluga, smanjenja potražnja usluga i proizvoda, otkazivanje poslovnih sastanaka itd.

Pozitivne posljedice prouzrokovane pandemijom COVID-19 su digitalizacija društva koja je promijenila način rada i života, jer više se radilo od kuće, zatim neke industrije su naglo rasle zbog različitih potreba koje je izazvala kriza, rasla je potražnja raznih proizvoda i usluga.

Vođe općenito imaju važnu ulogu u poduzeću. Konzultantska organizacija Deloitte ističe kako je u uvjetima neizvjesnosti kakve je nametnula pandemija COVID-19, ključna uloga vođe i vodstva poduzeća. Čelnici Deloittea su istražili pogođena poduzeća te ispitali uspješne direktore kako vode svoja poduzeća u vrijeme pandemije COVID-19, a oni vjeruju da, prema Renjenu (2020) postoji pet temeljnih osobina elastičnog vodstva.

Renjen (2020) je sročio pet temeljnih osobina za uspješnije vođenje u vrijeme krize, a to su da vođe moraju djelovati iz srca i iz glave te postaviti racionalnu liniju da ne dolazi do neželjenih promjena. Sljedeća bitna osobina je postaviti misiju na prvo mjesto, te da vođa bude otporan i „sposoban stabilizirati svoju organizaciju kako bi se suočila s krizom koja je nadolazeća, te pronaći priliku usred teških ograničenja“ (Renjen, 2020:2). Sljedeće osobine su vezane uz transparentnost, prihvaćanje drugih vidika i težnji prema brzini i hrabrosti pri donošenju važnih odluka.

Kouzes i Posner (2012) odredili su tisuću najboljih praksi vođenja, a definirali samo pet zajedničkih praksi za najbolje osobne prakse vođenja, a to su: modelirati put, inspirirati i dijeliti viziju, izazvati proces, dopustiti drugima da djeluju i ohrabriti srce. Modeliranje puta se odnosi na objašnjavanje i potvrđivanje vrijednosti koje vode ka djelovanju. Nadahnjivanjem i dijeljenjem vizije može se privući veći broj ljudi koje spaja zajednička svrha za budućnost. Izazivanje procesa se događa kad odlučimo preuzeti inicijativu te naučimo učiti iz prethodnih iskustava. Također, važno je omogućiti drugima da djeluju jer će se time steći povjerenje te će se razviti kompetencije i ojačati samopouzdanje, a nagrađivanjem truda i stvaranjem duha zajedništva stvoriti će se lanac hrabrosti između zaposlenika.

U vrijeme djelovanja krize prouzrokovane pandemijom COVID-19 mnogi poduzetnici nisu uspjeli spasiti svoja poduzeća i radna mjesta, doživljavali su bankrote, nekolicina je bila prisiljena zatvoriti svoja poduzeća, a najveći problem je taj što nisu bili dovoljno spremni na krizu ovakvih razmjera. „Krizno vodstvo zahtjeva integraciju vještina, sposobnosti i osobina koje vodi omogućuju planiranje, reagiranje i učenje iz krize događaja koji su bili pod nadzorom javnosti“ (Wooten i James, 2008:2).

Mani i Mishra (2020) su u svom članku koji govori o motivaciji za vrijeme COVID-19 krize istaknule kako je moral jako nizak u vrijeme ovih nesigurnih vremena te da poslovni zbog toga pate. Ukazale su na važnost jačanja motivacije zaposlenika koji su također nespremni i koji se trebaju suočiti s novim izazovima i novim radnim okruženjima.

Velika odgovornost je na vođama koji moraju zadržati empatiju, brzo reagirati i provoditi informacije, biti efikasni i impulzivni te uz to sve brinuti o zaposlenicima da ostanu psihički jaki. Brower (2020) je istaknuo da se na radnim mjestima održavaju sesije meditacije za zaposlenike, također je izjavio da će mentalno zdravlje raste tijekom trajanje krize i da će se kultura poduzeća sve više fokusirati na rad od kuće.

„Tvrtke će povećati brzinu i smanjiti birokracije standardizirati praksu i smanjiti nepotrebne sustave što rezultira povećanjem osnaživanja zaposlenika“ (Brower, 2020).

U nastavku je prikazana tablica 1 u kojoj su navedene najefektnije prakse vođenja u normalnim vremenima za razliku od kriznih vremena.

Tablica 1 Najbolje prakse vođenja u normalnim vremenima u odnosu na krizna vremena

Prakse vođenja u normalnim vremenima	Uloga vođe u vremenima krize
Modelirati put	Tvorac osjećaja
Nadahnuti zajedničku viziju	Tehnološki znalac
Izazvati proces	Emocionalna stabilnost i dobrobit zaposlenika
Omogućiti drugima da djeluju	Inovativna komunikacija
Ohrabriti srce	Održavanje financijskog zdravlja organizacije

Izvor: Dirani i dr. 2020.

#### **4.1.Pregled prethodnih istraživanja usmjerenih na osobine i stilove vođenja u uvjetima neizvjesnosti**

U posljednje su vrijeme sve učestalija istraživanja o globalnim katastrofama, kao što su pandemija COVID-19, krize, rizici, te ostale prijetnje kao što su psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika, radna klima, sklad poslovnog i privatnog posla i tako dalje. Istraživanja o vodstvu u uvjetima neizvjesnosti su prvenstveno fokusirana na sposobnost i kvalitetu vođa. „Stručnjaci za razvoj ljudskih prava imaju odgovornost za podršku vođa pripremajući ih za bavljenje sadašnjošću i budućnošću krize“ (Wooten i James, 2008:19).

Bogusky (2020) je u provedenom istraživanju navela kako su vođama najveći izazovi bili održavanje komunikacije sa zaposlenicima tijekom pandemije COVID-19, a samo nekolicina zaposlenika je izjavila da su zadovoljni s komunikacijom koju su uspjeli ostvariti.

Kohl (2020) je u svom članku pod nazivom „Kako se jedna tvrtka brine o zaposlenicima tijekom COVID-19“ opisao nekoliko bitnih stavki koje mogu pomoći vođama i menadžerima da lakše prevladaju teško razdoblje krize. Dakle, Kohl (2020) ističe važnost mentalnog zdravlja, zatim nuđenje financijske pomoći zaposlenicima, poticanje virtualnih treninga, iskazivanje zahvalnosti te da svi osjete ljudsku povezanost tijekom druženja ili onog dijela radnog vremena koji nije posvećen poslu.

Potrebno je istaknuti kako su za uspješne vođe ključne kompetencije stavljanje fokusa na podređene, pružati im podršku i pokazati razumijevanje i suosjećanje za njihove strahove. Također, neophodna je dobra komunikacija, jer smanjuje stres ukoliko je iskrena i ukoliko se zaposlenicima objasni koji su idući koraci te što mogu očekivati. Važno je dati do znanja zaposlenicima da imaju siguran posao. Međutim, vođe moraju imati i sposobnosti razumno i

racionalno koncipirati nove radne uvjete, te smanjiti stres na minimalnu razinu, izabrati prave prilike i otkloniti najistaknutije prepreke uspješnom poslovanju poduzeća.

## 5. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI

### 5.1. Opis istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja raščlanjene su glavne osobine menadžera, te snalaženje u krizi koju je prouzrokovala pandemija COVID-19. Ispitivanje je provedeno uz pomoć anketnog upitnika (vidi Prilog) koji se sastoji od 20 pitanja i koji je prosljeđen prigodnom uzorku menadžera. Anketni upitnik je izrađen pomoću Google obrasca.

Prvih nekoliko pitanja se odnosi na demografiju menadžera, odnosno dob, spol, stupanj obrazovanja i slično. Zatim slijede pitanja vezana za krizu COVID-19 koja se odnose na moral, motivaciju i potrebne osobine koje su ključne kako bi se obranili od krize. Nakon toga slijede pitanja koja su postavljena pomoću Likertove skale s pet stupnjeva koji uključuju odgovore nikad, rijetko, ponekad, često i gotovo uvijek.

Anketno istraživanje je provedeno od 2. srpnja do 10. srpnja 2021. godine. U provedenom istraživanju su sudjelovali menadžeri koji su zaposleni u različitim poslovnim subjektima na području Slavonskog Broda i okolice. Uzorkom je obuhvaćeno 30 menadžera. Svih 30 ispitanika je ispravno popunilo anketni upitnik, što čini 100% povratnih odgovora.

### 5.2. Opis uzorka

Na temelju prikupljenih podataka u nastavku će biti prikazani ispitanikovi podatci o spolu, dobi, razini obrazovanja, razini menadžerske pozicije, godinama stečenog radnog staža te stupnju zadovoljstva zaposlenika u timu.

Tablica 2 Rezultati anketnog upitnika o spolu ispitanika

	Učestalost	Postotak
Muško	13	56,7%
Žensko	17	43,3%
Ukupno	30	100

Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz tablice 2 može se zaključiti da od ukupno 30 ispitanika, 13 su muškarci koji čine 56,7%, a 17 su žene, koje čine ukupno 43,3%.

Tablica 3 Rezultati anketnog upitnika o dobi ispitanika

	Učestalost	Postotak
20-30	9	29,92
31-40	13	43,33
41-50	5	9,93
51-60	3	16,82
Ukupno	30	100

Izvor: izrada autorice

Tablica 3 prikazuje dob ispitanika. Zanimljiva je činjenica da je najviše menadžera u dobi između 31 do 40 godina, njih 13 što čini 43,33%. Može se zaključiti da su to još relativno mladi menadžeri koji nemaju previše radnog iskustva. Naime, samo 5 ispitanih menadžera je u starosnoj dobi od 41 do 50 godina, s obzirom da su u toj dobi već zreli,iskusni menadžeri s dobrim radnim iskustvom iza sebe.

Tablica 4 Prikaz razine obrazovanja ispitanih menadžera

	Učestalost	Postotak
Osnovno obrazovanje	0	0
Trogodišnje strukovno obrazovanje	1	3,3
Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	1	3,3
Stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva	0	0
Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji	7	23,3
Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji	13	43,3
Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji	6	20
Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija	2	6,7
Ukupno	30	100

Izvor: izrada autorice

U tablici 4 možemo vidjeti kako je najviše menadžera, njih 13, što čini 43,33% završilo sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji. Nakon toga idući najzastupljeniji je sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji koji je završilo 7 menadžera koji čine 23,33% od ukupnog broja. Također, nije iznenađujući podatak da niti jedan menadžer nema samo osnovno obrazovanje.

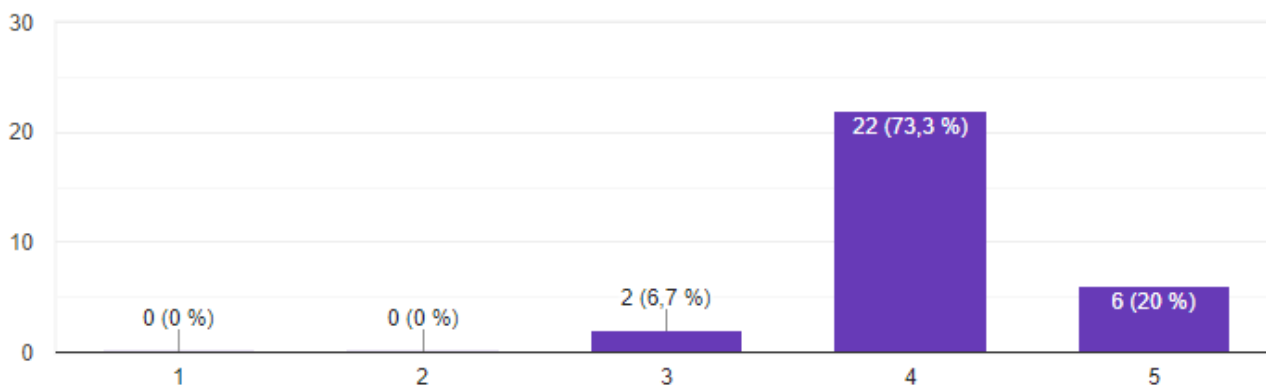
Tablica 5 Rezultati ispitanika o razini menadžerske pozicije

	Učestalost	Postotak
Najviša razina menadžmenta	7	23,3
Srednja razina menadžmenta	15	50
Najniža razina menadžmenta	8	26,7
Ukupno	30	100

Izvor: izrada autorice

Tablica 5 prikazuje razinu menadžerske pozicije. Najviše ispitanih menadžera se nalazi na srednjoj razini menadžmenta, njih 15 što čini 50%. Zatim slijedi najniža razina menadžmenta na kojoj se nalazi 8 menadžera koji čine 26,7%, te ostalih 7 menadžera se nalazi na najvišoj razini menadžmenta, koji čine 23,3%.

Grafički prikaz 1 Ocjena koja opisuje zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji



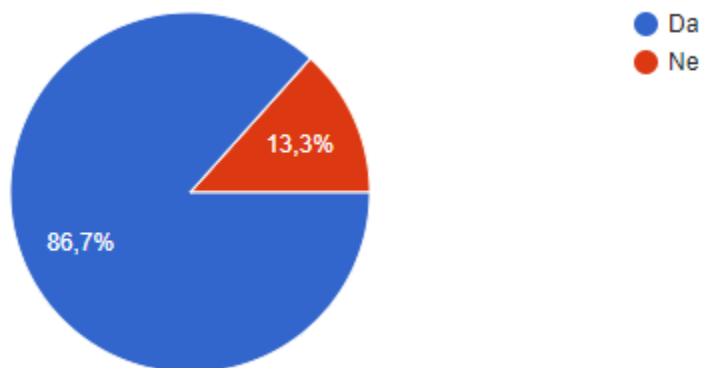
Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz grafičkog prikaza 1 koji pokazuje ocjene koje opisuju zadovoljstvo u poslovnoj organizaciji, može se zaključiti kako je većina, njih 22 ocijenilo zadovoljstvo



zaposlenika s ocjenom 4. Od ukupno 30 ispitanih osoba, 6 menadžera ocjenjuje zadovoljstvo zaposlenika s ocjenom 5, a dvoje ocjenjuje s ocjenom 3. Također, očito je iz grafičkog prikaza da nitko nije dao ocjenu 1 niti 2.

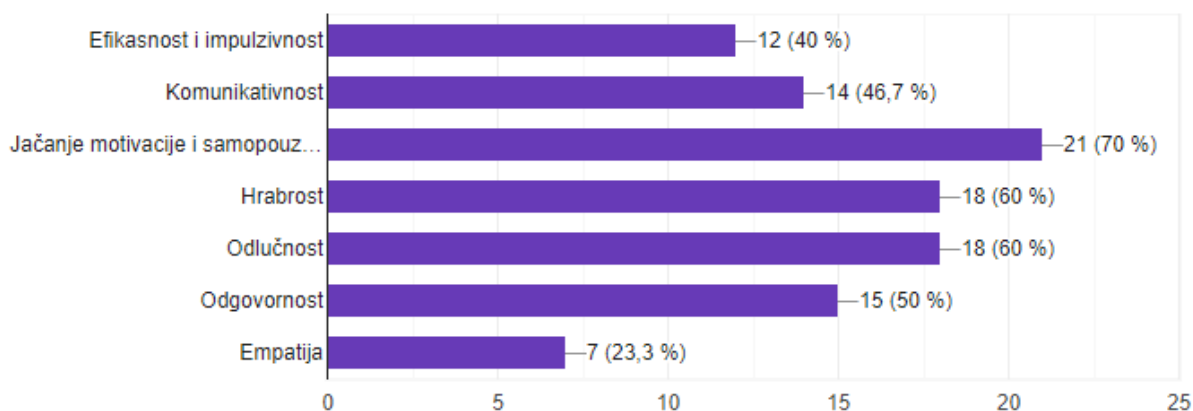
Grafički prikaz 2 Prikaz odgovora na pitanje je li kriza prouzrokovana virus COVID-19 znatno promjenila poslovanje



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 2 može se uočiti da je 86,7% menadžera, dakle njih 26 potvrdilo da je kriza značajno promijenila njihovo poslovanje. Samo 4 menadžera, odnosno 13,3% tvrdi da kriza nije donijela promjene u njihovoj poslovnoj organizaciji.

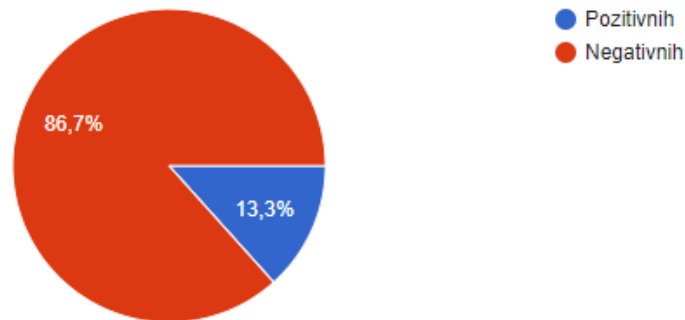
Grafički prikaz 3 Prikaz ključnih osobina za vrijeme pandemije COVID-19



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 3 moguće je uočiti da većina menadžera, njih 21 smatra da je za vrijeme krize prouzrokovane virusom COVID-19 ključna vještina jačanje motivacije i samopouzdanja, što je logično jer su za vrijeme krize bili prisiljeni promijeniti radno okruženje (rad od kuće) što znatno utječe na psihu zaposlenika. Idući učestali odgovori su hrabrost i odlučnost, zatim slijedi odgovornost, pa komunikativnost, te efikasnost i empatija.

Grafički prikaz 4 Prikaz percepcije pozitivnih i negativnih posljedica uzrokovanih virusom

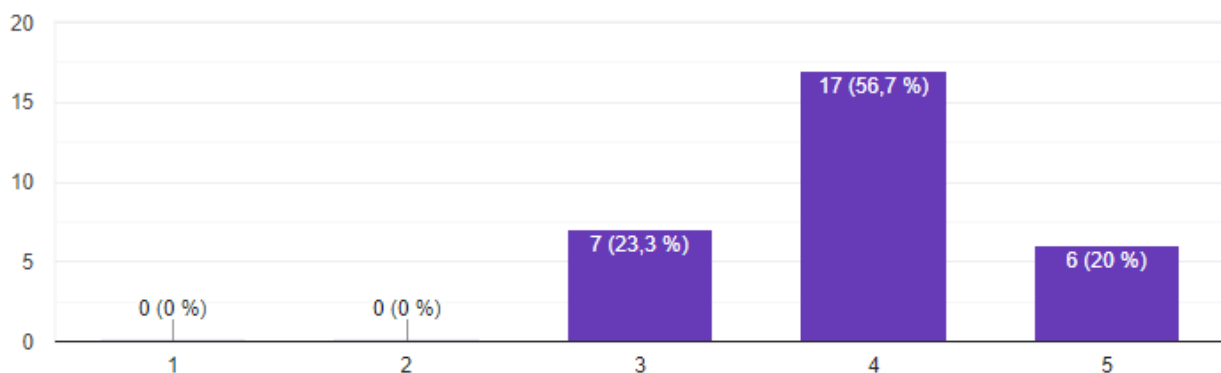


COVID-19

Izvor: izrada autorice

Iz grafičkog prikaza 4 možemo uočiti kako je kriza prouzročila više negativnih nego pozitivnih posljedica. Većina menadžera, njih 86,7% tvrdi da je pandemija loše utjecala na njihovo poduzeće, dok 13,3% menadžera tvrdi da je pandemija pozitivno utjecala na poslovanje.

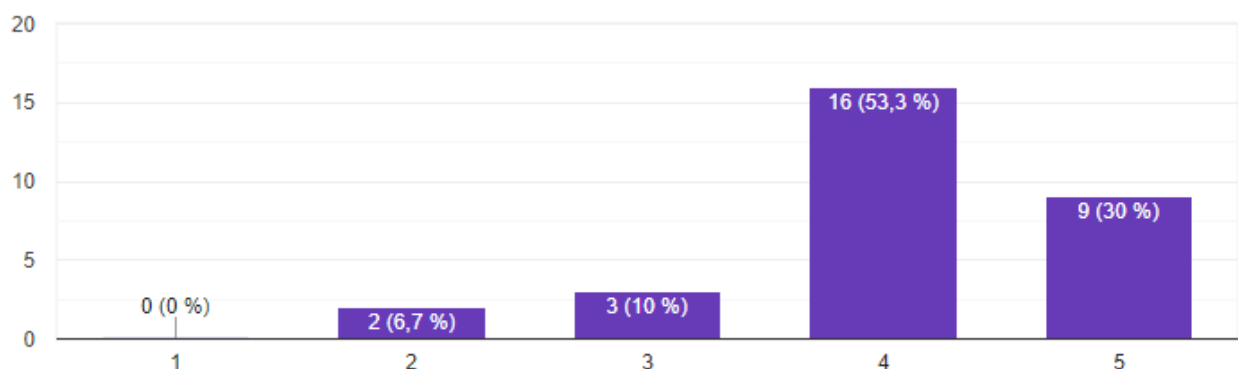
Grafički prikaz 5 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da su sposobni postići da se svi osjećaju dobro na poslu



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 5 prikazane su ocjene ispitanika na izjavu: „Sposoban/sposobna sam postići da se na poslu svi osjećaju dobro“. Sedam ispitanika je svoju sposobnost ocijenilo na razini ocjene 3, ocjenu 4 dalo je 17 ispitanika, te je 6 ispitanika svoju sposobnost ocijenilo ocjenom 5.

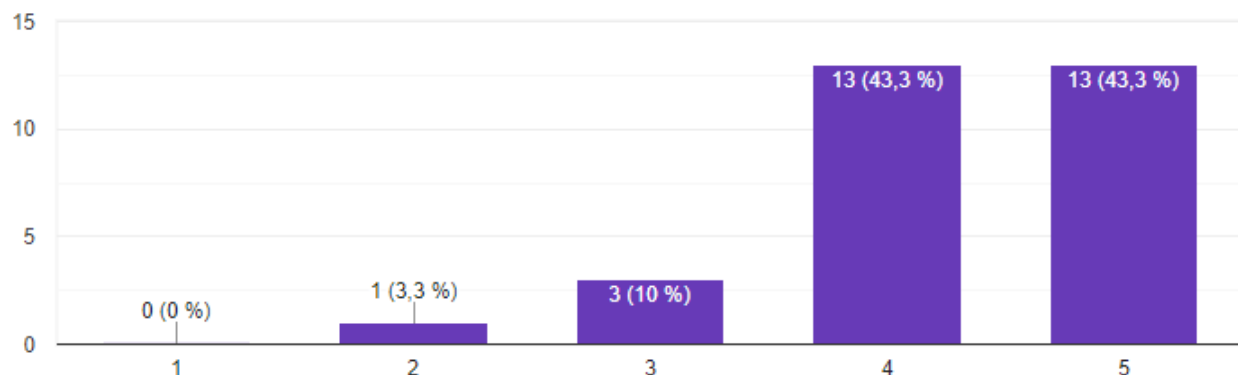
Grafički prikaz 6 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da omogućuju drugima da djeluju i razmišljaju o problemima na svoj način



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 6 prikazane su ocjene za izjavu: „Omogućujem drugima da djeluju i razmišljaju o problemima na svoj način“. Dva ispitanika su ocijenila sebe na razini ocjene 2, zatim 3 ispitanika su dala ocjenu 3, zatim 16 ispitanika je ocijenilo sebe na razini ocjene 4, te 9 ispitanika je dalo ocjenu 5.

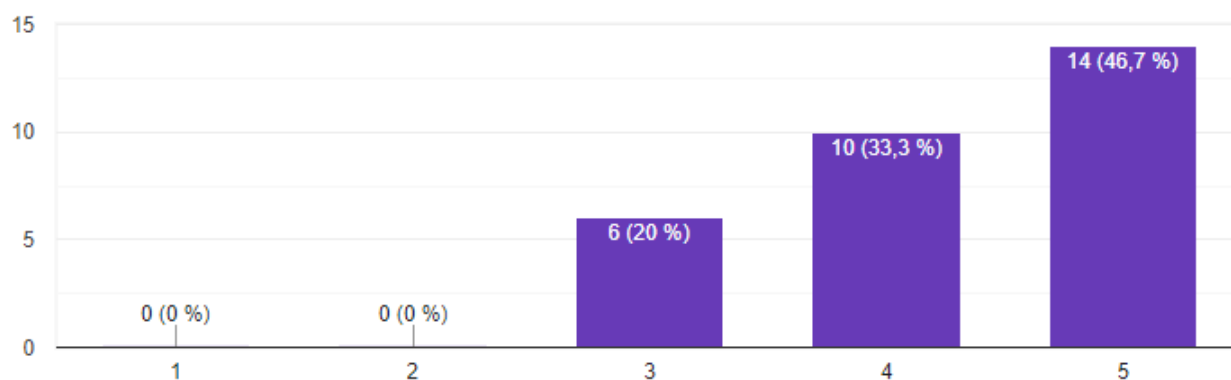
Grafički prikaz 7 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da uspijevaju pomoći ostalima da uoče svoje potencijale



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 7 prikazane su ocjene ispitanika za izjavu: „Uspijevam pomoći drugima da prepoznaju svoje potencijale”. Jedan ispitanik je odabrao ocjenu 2, zatim 3 ispitanika je odabralo ocjenu 3 za navedenu izjavu, 13 ispitanika je dalo ocjenu na razini 4, te također 13 ispitanika je dalo ocjenu na razini 5.

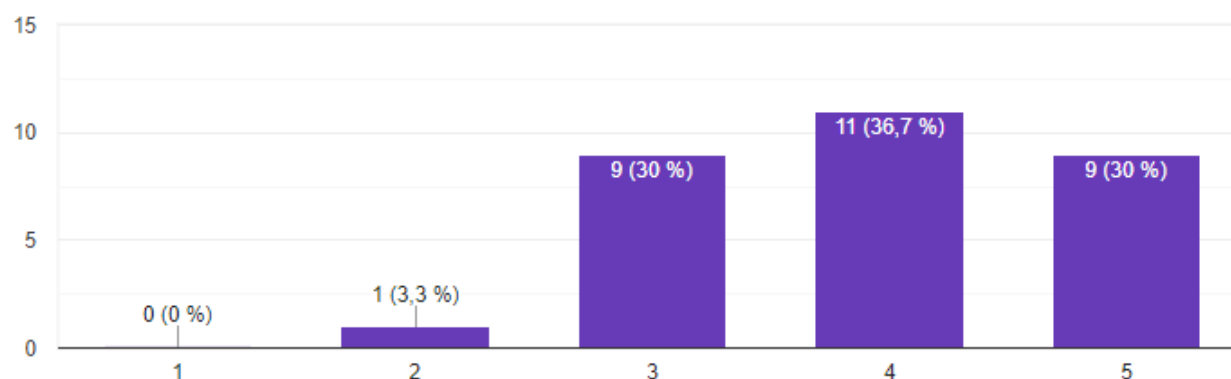
Grafički prikaz 8 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da drugi imaju povjerenje u njih



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 8 su prikazane ocjene za izjavu: „Ostali imaju potpuno povjerenje u mene“. Šest ispitanika ocjenjuje ovu izjavu ocjenom 3, zatim 10 ispitanika daje ocjenu na razini 4, te 14 ispitanika navedenu izjavu ocjenjuje ocjenom 5.

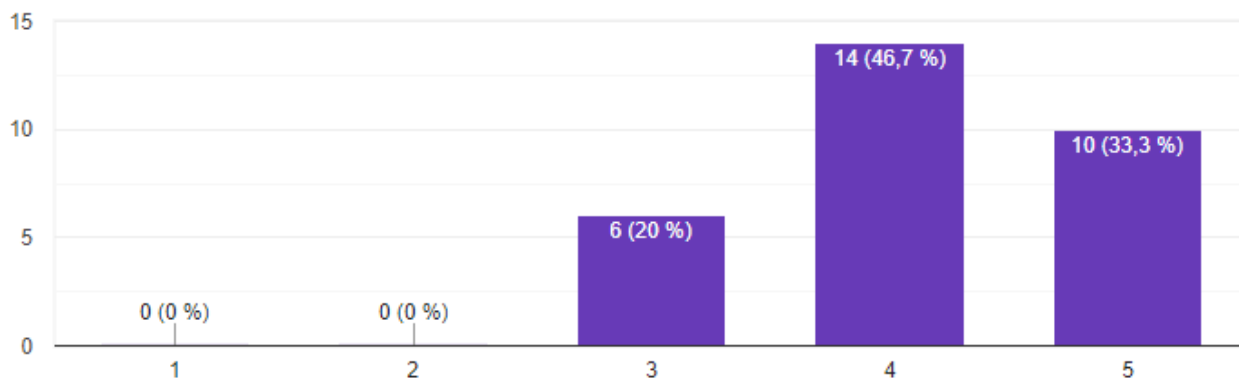
Grafički prikaz 9 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da daju ostalima povratnu informaciju o njihovom radu



Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 9 prikazane su ocjene za izjavu: „Ostalima dajem povratnu informaciju o njihovom radu“. Jedan ispitanik je na navedenu izjavu dao ocjenu 2, 9 ispitanika je dodijelilo ocjenu 3, zatim 11 ispitanika je dalo ocjenu na razini 4, te 9 ispitanika ocjenu 5.

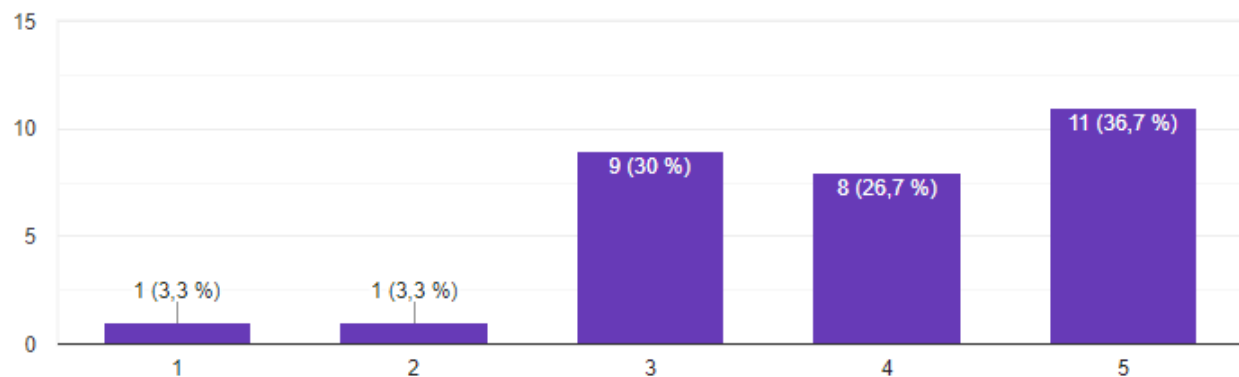
Grafički prikaz 10 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da pružaju nagrade za postignute ciljeve



Izvor: izrada autorice

Grafički prikaz 10 prikazuje ocjene za izjavu: „Pružam priznanja/nagrade kada ostali dosegnu svoj cilj.“ Za navedenu izjavu 6 ispitanika je dodijelilo ocjenu 3, zatim ocjenu na razini 4 dalo je 14 ispitanika, te ocjenu 5 je dalo 10 ispitanika.

Grafički prikaz 11 Prikaz ocjene ispitanika za izjavu o ne uvođenju promjena dok sve funkcionira

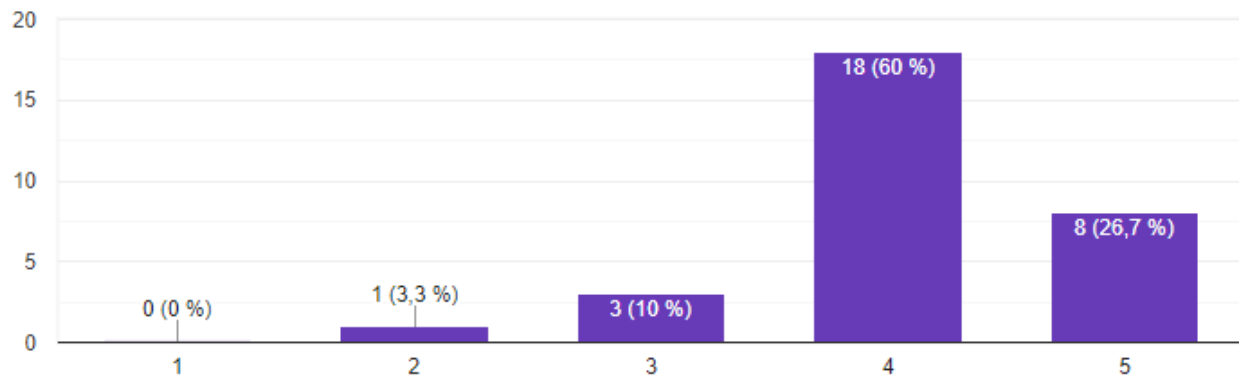


Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 11 prikazane su ocjene za izjavu: „Dok stvari funkcioniraju, ne uvodim promjene“. Za navedenu izjavu 1 ispitanik je dodijelilo ocjenu 1, ocjenu 2 je također dodijelilo 1

ispitanik, 9 ispitanika je dalo ocjenu na razini 3, zatim 8 ispitanika je dalo ocjenu 4, te 11 ispitanika ocjenu 5.

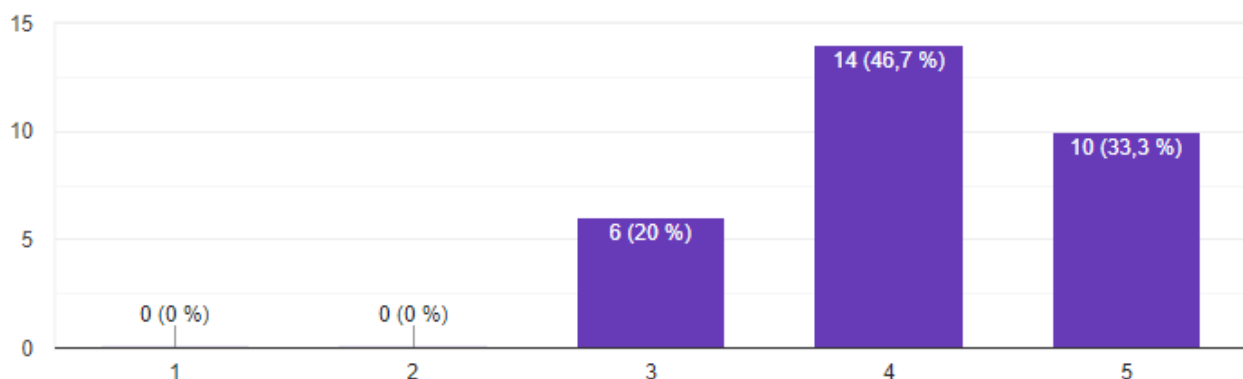
Grafički prikaz 12 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da posvećuju pozornost svima podjednako



Izvor: izrada autorice

Grafički prikaz 12 prikazuje ocjene za sljedeću izjavu: „Posvećujem osobnu pozornost svima podjednako.“ Jedan ispitanik je dodijelio ocjenu 2, ocjenu na razini 3 je dalo 3 ispitanika, 18 ispitanika je dalo ocjenu na razini 4, te 8 ispitanika je dalo ocjenu 5.

Grafički prikaz 13 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da od zaposlenika ne traže ništa više od onoga što je neophodno

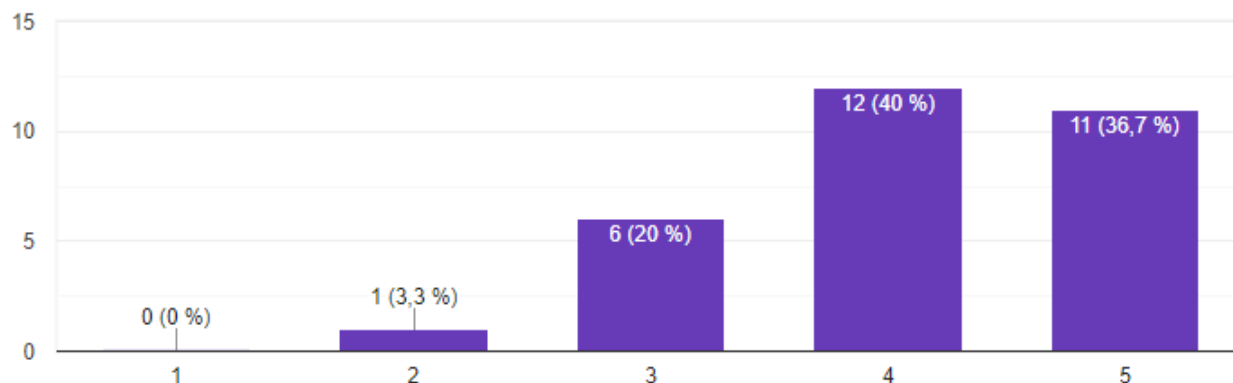


Izvor: izrada autorice

Na grafičkom prikazu 13 možemo uočiti da niti jedan ispitanik nije dao ocjenu na razini 1 i na razini 2. Šest ispitanika je dalo ocjenu 3, što čini 20% od ukupnog broja, zatim 14 ispitanika je

dalo ocjenu 4, što čini 46,7% od ukupnog broja, te 10 ispitanika je dodijelilo ocjenu 5, što čini 33,3% od ukupnog broja.

Grafički prikaz 14 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da ih ispunjava zadovoljstvo kada ostali oko njih postignu dogovorene rezultate



Izvor: izrada autorice

Grafički prikaz 14 prikazuje ocjene za izjavu: „Ispunjava me zadovoljstvo kada ostali oko mene postignu dogovorene standarde učinka.“ Niti jedan ispitanik nije dao ocjenu 1. Jedan ispitanik je dodijelio ocjenu 2, 6 ispitanika je dalo ocjenu na razini 3, zatim 12 ispitanika je dalo ocjenu 4, što čini 40% od ukupnog broja, te 11 ispitanika je dalo ocjenu 5.

## 6. PREPORUKE I IMPLIKACIJE

U ovom završnom radu analizirani su najprisutniji stilovi vođenja i potrebne osobine lidera za uspješno poslovanje. Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 ispitanika koji obavljaju menadžerske funkcije na različitim menadžerskim pozicijama na području Slavonskog Broda i okolice. Rezultati anketnog upitnika pokazuju da je 56,7% ispitanika ženskog spola, a 43,3% ispitanika je muškog spola. Također, iz upitnika moguće je zaključiti da većinu ispitanika čine osobe koje su mlađe od 50 godina. Većina ispitanika, njih 43,3% je završilo sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji, te 50% ispitanika se nalazi na srednjoj razini menadžmenta (voditelj odjela, odsjeka, podružnica,...).

Cilj anketnog istraživanja je bilo odrediti koje su potrebne osobine i stilovi vođenja lidera za uspješno poslovanje u vrijeme krize uzrokovane pandemijom Covid-19. U teorijskom dijelu spomenute su neke od važnih osobina, kao što su ambicioznost, povjerenje, samopouzdanje, sposobnost motiviranja zaposlenika, te neke od najboljih praksi, a to su modeliranje puta, inspiriranje i dijeljenje vizije, izazivanje procesa, dopuštanje drugima da djeluju i slično. Iz provedene ankete može se zaključiti da su većini menadžera najvažnije osobine za vrijeme pandemije jačanje motivacije i samopouzdanja, hrabrost i odlučnost. Ujedno, iz toga se može zaključiti da većina ispitanih menadžera koristi transformacijski i karizmatički stil vođenja, jer transformacijski stil vođenja karakterizira inovacijsko ponašanje, a karizmatički stil vođenja karakterizira visoka razina samouvjerenosti. Naime, važno je spomenuti i kontingencijski ili situacijski stil vođenja kojeg karakterizira prilagođavanje organizacije svakoj nastaloj situaciji, za provođenje ovog stila vođenja potrebne su osobine poput efikasnosti i impulzivnosti, te odlučnosti i hrabrosti.

Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti da je kriza pod utjecajem pandemije COVID-19 znatno utjecala na poslovanje, te je kod većine ispitanih menadžera (86,7%) donijela više negativnih nego pozitivnih posljedica.

Važnu ulogu u vrijeme neizvjesnosti imaju osobine lidera, 70% menadžera je jačanje motivacije i samopouzdanja svrstalo kao jednu od najvažnijih osobina, zatim 60% ispitanih menadžera smatra da su hrabrost i odlučnost ključne osobine za vrijeme novonastale krize. Naime, ostale osobine



kao što su odgovornost, komunikativnost, efikasnost, impulzivnost i empatija su također važne, ali su ih, prema rezultatima, ispitani menadžeri svrstali nakon onih prethodno navedenih.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada je sistematizirati osnovne stilove vođenja, te odrediti najvažnije osobine lidera za vrijeme krize pod utjecajem pandemije COVID-19. U ovom završnom radu zaključujemo da postoji velika povezanost i važnost u razumijevanju osobina vođe i stilova vođenja kojima se upravlja organizacijom. Također, može se zaključiti koliko su važne pojedine osobine lidera, jačanje motivacije, hrabrost, odlučnost, komunikativnost, empatija, u vremenima neizvjesnosti, odnosno pandemije prouzrokovane virusom COVID-19.

Istraživanje je provedeno putem upitnika koji je obuhvatio prigodni uzorak od 30 menadžera. Stilovima vođenja i potrebnim osobinama se može utjecati na harmoniju u poslovnom okruženju, a i odgovoriti na novonastalu krizu koja je mnoge menadžere dovela u nezgodne pozicije i natjerala ih na uvođenje novih promjena i restrikcija koje su imale veliki utjecaj na zaposlenike.

Može se zaključiti da menadžeri trebaju više pažnje posvećivati stilovima vođenja, jer s ispravnim stilom vođenja organizacija može dostići uspjeh. Ovi rezultati mogu biti korisni mladim menadžerima ili osobama koji to žele postati, jer time mogu odrediti i odabrati određeni stil vodstva koji je ključan u tom poslu. U Republici Hrvatskoj bi trebalo više istraživati stilove vođenja te poticati menadžere da budu što spremniji u slučaju da se dogodi nova kriza, jer će tako organizacije manje trpiti i težiti će uspjehu.

## Literatura

### Knjige:

1. Buble, M (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb
2. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split
3. Buble, M (2006), Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
4. Chapman, E.; O'Neil, S. L. Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati. Zagreb: Mate, 2003.
5. Hersey, P. I Blanchard, K.H. : Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993.
6. Kamp, D. (2000). *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij*. Zagreb: M.E.P. Consult.
7. Kouzes J. and Posner B. (2012), *The Leadership Challenge* (5th Edition)
8. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publications.
9. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
10. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
11. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe: Harmony-based leadership*. Zagreb: Znanje d.d.

### Članci:

1. Bogusky-Halper, K. 2020. “Study: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communication, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness.” Business Wire, April 3.
2. Brower, T. 2020, “5 Predictions about How Coronavirus Will Change the Future of Work.” Forbes, April 6.
3. Khalil M. Dirani , Mehrangiz Abadi , Amin Alizadeh , Bhagyashree Barhate , Rosemary Capuchino Garza , Noeline Gunasekara , Ghassan Ibrahim & Zachery Majzun, 2020, Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, Human Resource Development International

4. Kohll, A. 2020. "How One Company Is Taking Care of Employees during COVID-19." Forbes, April 6.
5. Mani, S., and M. Mishra. 2020. "Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations—"GREAT" Model of Motivation during the Covid-19 Crisis." Strategic HR Review
6. Renjen, P., 2020. „The heart of resilient leadership- Responding to COVID-19.“ Deloitte Global
7. Wooten, L., and E. James. 2008. "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development." Advances in Developing Human Resources 10

## **Popis tablica**

Tablica 1 Najbolje prakse vođenja u normalnim vremenima u odnosu na krizna vremena

Tablica 2 Rezultati anketnog upitnika o spolu ispitanika

Tablica 3 Rezultati anketnog upitnika o dobi ispitanika

Tablica 4 Prikaz razine obrazovanja ispitanih menadžera

Tablica 5 Rezultati ispitanika o razini menadžerske pozicije

## **Popis grafikona**

Grafički prikaz 1 Ocjena koja opisuje zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji

Grafički prikaz 2 Prikaz da li je kriza prouzrokovana virus COVID-19 znatno promjenila poslovanje

Grafički prikaz 3 Prikaz ključnih osobina za vrijeme pandemije COVID-19

Grafički prikaz 4 Prikaz percepcije pozitivnih i negativnih posljedica izazvanih pandemijom posljedica

Grafički prikaz 5 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da su sposobni postići da se svi osjećaju dobro na poslu

Grafički prikaz 6 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da omogućuju drugima da djeluju i razmišljaju o problemima na svoj način

Grafički prikaz 7 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da uspijevaju pomoći ostalima da uoče svoje potencijale

Grafički prikaz 8 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da drugi imaju povjerenje u njih

Grafički prikaz 9 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da daju ostalima povratnu informaciju o njihovom radu

Grafički prikaz 10 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da pružaju nagrade za postignute ciljeve

Grafički prikaz 11 Prikaz ocjene ispitanika za izjavu o ne uvođenju promjena dok sve funkcionira

Grafički prikaz 12 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da posvećuju pozornost svima podjednako

Grafički prikaz 13 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da od zaposlenika ne traže ništa više od onoga što je neophodno

Grafički prikaz 14 Prikaz ocjene za koje ispitanici smatraju da ih ispunjava zadovoljstvo kada ostali oko njih postignu dogovorene rezultate

### **Popis slika**

Slika 1: Elementi koji utječu na efektivnost vođe

## Prilozi

### Prilog 1 Upitnik vezan za percepciju važnosti liderskih osobina i stilova vođenja

Molimo Vas da odvojite 5 minuta za ispunjavanje anketnog upitnika, koji je dio završnog rada na preddiplomskom sveučilišnom studiju Ekonomskog fakulteta u Osijeku- smjer Poduzetništvo. Upitnik se sastoji od 20 pitanja. Sudjelovanje je anonimno, a rezultati anketnog upitnika biti će korišteni isključivo za izradu završnog rada pod nazivom "Uloga osobina i stila vođenja u kontekstu pandemije Covid-19".

#### \*Obavezno

##### 1. Spol \*

- Muško
- Žensko

##### 2. Dob \*

##### 3. Najviša završena razina obrazovanja \*

- Osnovno obrazovanje
- Trogodišnje strukovno obrazovanje
- Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
- Stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva
- Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji
- Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji
- Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija

##### 4. Razina menadžerske pozicije \*

- Najviša razina menadžmenta (direktor, predsjednik ili član nadzornog ili upravnog odbora...)
- Srednja razina menadžmenta (voditelj odjela, odsjeka, podružnica...)
- Najniža razina menadžmenta (nadglednik, predradnik, tim leader...)

5. Godine radnog staža \*

6. Koja od navedenih ocjena najbolje opisuje zadovoljstvo zaposlenika u Vašem timu u organizaciji? \*

1- Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

7. Kriza prouzrokovana pandemijom Covid-19 je značajno utjecala na poslovanje? \*

- Da
- Ne

8. Za vrijeme krize zaposlenicima se snizio moral i motivacija? \*

- Da
- Ne
- Djelomično

9. Što mislite koje su ključne osobine menadžera za vrijeme pandemije COVID-19? \*

- Efikasnost i impulzivnost
- Komunikativnost
- Jačanje motivacije i samopouzdanja



- Hrabrost
- Odlučnost
- Odgovornost
- Empatija

10. Da li je pandemija prouzrokovana virusom COVID-19 donijela više pozitivnih ili negativnih posljedica? \*

- Pozitivnih
- Negativnih

Ocijenite koliko često se svaka od dolje navedenih izjava odnosi na Vas, koristeći Likertovu mjernu skalu od 1 do 5. 1- Nikada 2-Rijetko 3-Ponekad 4-Često 5-Gotovo uvijek

11. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. " Sposoban/sposobna sam postići da se na poslu svi osjećaju dobro". \*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

12. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Omogućujem drugima da djeluju i razmišljaju o problemima na svoj način". \*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

13. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Uspijevam pomoći drugima da prepoznaju svoje potencijale". \*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

14. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Zaposlenici imaju puno povjerenje u mene". \*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

15. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Ostalima dajem povratnu informaciju o njihovom radu".

\*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

16. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Dajem nagrade kada ostali dosegnu svoj cilj ili uspješno izvrše zadatak." \*

1-Nikada

- 2-Rijetko
- 3-Ponekad
- 4-Često
- 5-Gotovo uvijek

17. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Dok stvari funkcioniraju, ne uvodim promjene". \*

- 1-Nikada
- 2-Rijetko
- 3-Ponekad
- 4-Često
- 5-Gotovo uvijek

18. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Posvećujem osobnu pozornost svima podjednako." \*

- 1-Nikada
- 2-Rijetko
- 3-Ponekad
- 4-Često
- 5-Gotovo uvijek

19. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Od zaposlenika ne tražim ništa više od onoga što je neophodno." \*

- 1-Nikada
- 2-Rijetko
- 3-Ponekad
- 4-Često
- 5-Gotovo uvijek

20. Ocijenite navedenu izjavu od 1 do 5. "Ispunjava me zadovoljstvo kada ostali oko mene postignu dogovorene zadatke." \*

1-Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek