

# Razvijanje leaderskih sposobnosti zaposlenika

---

**Buhač, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:145:990220>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Iva Buhač

## **RAZVIJANJE LIDERSKIH SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Iva Buhač

## **RAZVIJANJE LIDERSKIH SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010222053

e-mail: iva.buhac@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020. godina

Josipa Jurja Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (*Management*)

Iva Buhač


**DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS OF EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2020. godina

## 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 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: Iva Buhač

JMBAG: 0010222053

OIB: 1304338409

e-mail za kontakt: iva.buhac@gmail.com

Naziv studija: preddiplomski studij (menadžment)

Naslov rada: Razvoj liderskih sposobnosti zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 16.09.2020. godine

Potpis



## **Razvijanje liderskih sposobnosti zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Lider je osoba koja je od velike važnosti svakome poduzeću. On se fokusira na ljude i njihove sposobnosti kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo. Pored tog zadatka oni moraju razvijati svoje zaposlenike kako bi od njih jednoga dana izgradili buduće vođe. Zbog toga, se liderstvo smatra kompleksnom vještinom za koju je potrebno puno rada i učenja. U radu se prvo pojašnjavaju osnovne osobine koje bi svaki lider trebao posjedovati. Poput motiviranja, komunikacije, emocionalne inteligencije, delegiranja. Zatim se u radu objašnjavaju na koji način se liderske sposobnosti mogu razvijati. Odvijaju se kroz određivanje ciljeva, poticanje na samostalnost, kreativnost i inovativnost. No, važno je biti upoznat i s rješavanjem negativnih ponašanja kao i negativnih rezultata.

Također, provedeno je istraživanje organizacija Grawe Hrvatska d.d. i Konzum plus d.o.o. putem anketnog upitnika. Svrha istraživanja je proučiti kako stvarna poduzeća odnosno nadređeni razvijaju svojim zaposlenicima liderske sposobnosti te koje su to. Kao i kako sami zaposlenici doživljavaju svoje lidere, koje osobine oni smatraju da im se razvijaju i na koji način.

**Ključne riječi:** liderstvo, zaposlenici, razvoj

## **Developing leadership skills of employees**

### **ABSTRACT**

A leader is a person who is of a great importance to any company. He focuses on people and their abilities in order for a company to operate well. In addition to this task, they must develop their employees in order to one day build future leaders. Therefore, leadership is considered a complex skill that requires a lot of work and learning. The paper first clarifies the basic qualities that every leader should possess. Like motivation, communication, emotional intelligence, delegation. The paper then explains how leadership skills can be developed. They take place through goal setting, encouraging independence, creativity and innovation. But it is also important to be familiar with dealing with negative behaviors as well as negative outcomes.

Also, a research was conducted of Grawe Hrvatska d.d. and Konzum plus d.o.o. via a survey questionnaire. The purpose of the research is to study how real companies or superiors develop leadership skills of their employees and what they are. As well as how employees themselves perceive their leaders, what qualities they consider to develop and in what way.

**Keywords:** leadership, employees, development

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Liderstvo .....</b>	<b>2</b>
2.1. Lider .....	3
2.2. Menadžment vs. liderstvo .....	4
2.3. Stilovi liderstva.....	4
<b>3. Najvažniji činitelji lidera .....</b>	<b>6</b>
3.1. Komunikacija .....	6
3.2. Motivacija.....	7
3.3. Emocionalna inteligencija.....	9
3.4. Delegiranje .....	10
<b>4. Razvijanje liderskih sposobnosti.....</b>	<b>11</b>
4.1. Određivanje ciljeva .....	11
4.2. Poticanje na samostalnost .....	12
4.3. Kretivnost i inovativnost.....	12
4.3.1. Važnost povezanosti kreativnosti i inovativnosti .....	13
4.4. Upravljanje timom.....	13
4.5. Negativno ponašanje zaposlenika .....	14
4.5.1. Negativni rezultati .....	15
<b>5. Istraživanje.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>21</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>22</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>23</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>23</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>23</b>



## **1. Uvod**

Liderstvo nije pojam koji se veže samo uz poslovni svijet, on se nalazi u svakom djelu naših života. Pojedinaac procjenjuje s obzirom na svoje sposobnosti kada će voditi, a kada slijediti. Svaka osoba je u nekom području lider. Biti dobar lider znači posjedovati razne vještine. Neke od najbitnijih bile bi komunikativnost, tolerantnost, čvrstina, dosljednost i slično. Stjecanje ovih vještina i znanja dug je i iscrpljujuć put. Kada nadređeni stekne sve potrebne liderske vještine pokušava ih preusmjeriti na svoje zaposlenike. Razvoj liderskih sposobnosti odvija se kroz razne aktivnosti.

Završni rad bavi se promatranjem razvijanja liderskih sposobnosti zaposlenika. Koje su sposobnosti potrebne da bi pojedinac bio uspješan lider te koje se vještine i znanja razvijaju kako bi naknadno zaposlenik bio spreman postati lider. Također provedeno je i istraživanje putem anketnog upitnika kako bi se pobliže vidjelo razvijaju li lideri svojim zaposlenicima liderske sposobnosti, na koji način i na koje se fokusiraju.

## 2. Liderstvo

Pojam liderstva se najčešće veže uz organizacije i timove. Iako mnogi ne znaju ova vještina načelno predstavlja utjecaj. Fokus joj je na privlačenju ljudi, a ne na organizacijskim položajima.

„Leadership – vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drukčiji način, leadership – vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postajanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi.“ (Bebek, 2005)

Liderstvo označava proces usmjeravanja ljudi na određeno ponašanje, koristeći konceptualne, interpersonalne te tehničke sposobnosti. Svrha je da se efikasnije i efektivnije obavljaju zadatci organizacije, da se razvijaju sposobnosti zaposlenika kako bi oni dali svoj maksimum. Često se uz liderstvo veže pojam etike jer kako mnogi autori govore, lider mora biti izuzetno moralna osoba jer je načelno poput skrbnika, trenera.



Slika 1. Ključne varijable vodstva

Izvor: (Buble, 2009, p. 513)

Kao što je vidljivo iz slike na liderstvo utječu mnogi čimbenici. Najvažniji čimbenik su osobne sposobnosti, znanja, vještine lidera, zatim njegovih podređenih. Slijede ciljevi koji ako nisu pravilno i konkretno definirani organizaciji neće ostvarivati profit te također okolina.

## 2.1. Lider

On je prije svega inovator. Kreira i provodi promjene, uočava prilike i prijetnje organizacije te potencijale i nedostatke svojih podređenih. Poštuje svoje zaposlenike, ima povjerenja u njih.

„Ključne osobine uspješnog lidera su:

1. inteligencija
2. samopouzdanje
3. odlučnost
4. poštenje
5. društvenost“ (Northouse, 2010)

Lider obavlja strateške i operativne zadatke. Kod strateških zadataka bavi se organizacijskim napretkom i definiranjem vizije, svi drugi zadatci poput provođenja promjena, kontrole i slično se svrstavaju u grupu operativnih zadataka.

„Dva su tipa lidera: konzervativan i kreativan. Konzervativan tip lidera je osoba kojeg odlikuju sljedeće osobine:

- tradicionalnost
- opreznost u donošenju odluka
- siguran i stabilan tok u poslovanju
- strogost

Kreativan lider ima sposobnost da:

- uvodi nove programe
- provjerava ideje i ljude
- razvija slobodniji stil
- odlučuje i upravlja na demokratski način“ (Northouse, 2010)

Na donošenje vođinih odluka najčešće utječu njegove unutarnje snage i slabosti, razina tolerancije, sustav vrijednosti te razina povjerenja.

## 2.2. Menadžment vs. liderstvo

Liderstvo i menadžment se često poistovjećuju, no postoji bitna razlika između ta dva pojma. Menadžment je skup aktivnosti i zadataka kojima se usmjeravaju zaposlenici kako bi se postigli zacrtani ciljevi organizacije. Razlika je u tome što se menadžeri vode strukturama i procesima, površno rješavaju probleme dok lideri ulaze u samu srž problema i proučavaju njihove uzroke, fokus im je na zaposlenicima. Također, bitna razlika je u tome da kod liderstva samo jedna osoba dominira, a drugi su joj podređeni.

Tablica 1. Kvalitete menadžera i vođe

Kvalitete menadžera		Kvalitete vođe	
1.	racionalan	1.	vizionar
2.	konzultira se	2.	strastven
3.	uporan	3.	kreativan
4.	rješava probleme	4.	felksibilan
5.	nepokolebljiv	5.	poticajan
6.	analitičan	6.	inovativan
7.	strukturiran	7.	hrabar
8.	promišljen	8.	maštovit
9.	autoritativan	9.	rado eksperimentira
10.	djeluje stabilizirajuće	10.	inicira promjene
11.	ima položajnu moć	11.	ima osobnu moć

Izvor: (Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. and Pološki Vokić, N., 2008)

## 2.3. Stilovi liderstva

Lider će odabrati onaj stil vođenja s obzirom na strukturu organizacije, kao i situaciju u kojoj se nalazi. Odluka uvelike ovisi i o tome kakve je osobnosti lider. U jasno koncipiranim situacijama

se koriste transakcijski, autokratski ili kontrolirajući stil. Kod nestandardiziranih ciljeva, gdje su bitniji timski odnosi, lider poseže za transformacijskim, demokratskim ili poticateljskim stilom.

Karizmatičan lider je vizionar i komunikator, koristi se analitikom. Ima visoko samopouzdanje, promišljeno preuzima rizik, vrlo je smiren. Nekarizmatični lider se oslanjaju na svoja znanja i vještine.

Autokratski lider iskorištava svoj položaj kako bi zaposlenici bili primorani napraviti ono što im nalaže, nasrtljiv je. S druge strane demokratski lider otvoren je za ideje, potiče podređene na učestovanje u donošenju odluka te im nudi pomoć.

Lider koji je poticatelj stimulira podređene na osamostaljenje, pristupačan je, potiče motivaciju i inovaciju. Nasuprot njega, kontrolor je nerijetko veoma jak manipulator.

Transakcijski lider primarno podređene pridobiva materijalnim stvarima, najčešće novcem. Dok se, transformacijski lider usmjerava na zaposlenike koji su visoko na Maslowljevoj motivacijskoj piramidi. One koje imaju visoko postavljene ciljeve, želju za napretkom.

### **3. Najvažniji činitelji lidera**

Provedena su razna istraživanja kako bi se utvrdilo što čini uspješnog, a što neuspješnog lidera. „Zaključci do kojih se došlo ukazuju na važnost emocionalne hrabrosti, vjere u sebe i visokog samopouzdanja, visoke razine komunikacije, posjedovanje karizme, šarma, visoke razine entuzijazma, koncentracije, brzine razmišljanja i reakcije, emocionalne i duhovne unutarnje snage itd.“ (Požega, 2012, p. 196)

#### **3.1. Komunikacija**

Komunikacija označava proces u kojoj sudjeluje više osoba, odnosno jedna osoba šalje poruku drugoj osobi ili više osoba, a ona ih prihvaća i razumije te odgovara. Za lidere je komunikacija od velike važnosti te zbog toga ju moraju konstantno razvijati i usavršavati.

Komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Verbalna komunikacija se koristi riječima koje su zapisane ili izgovorene. Nasuprot tome neverbalna komunikacija ne koristi nikakve riječi, nego isključivo intonacije, gestikulacije, ekspresije. U liderovoj komunikaciji mora postojati splet verbalne i neverbalne komunikacije, odnosno one bi se međusobno trebale nadopunjavati. Važno je da lider u komuniciranju s podređenima bude dosljedan. Trebao bi uvijek paziti i obraćati pozornost s kim komunicira, kako bi mogao na pravilan način odgovarati. Komunikacija je zapravo ključ svega jer lider kroz nju prenosi informacije, dobiva povratne informacije, motivira, rješava konflikte i probleme, gradi odnose i povjerenje.

Organizacijska komunikacija je direktno povezana s ciljevima, strategijama i aktivnostima organizacija ljudi. Temeljne organizacijske komunikacije su: formalna i neformalna. Formalna organizacijska komunikacija mora biti usklađena sa strukturom organizacije, lideri i menadžeri ju potiču. Dijeli se na silaznu, uzlaznu i lateralnu. Silazna komunikacija se odvija između različito pozicioniranih osoba u organizaciji, odnosno između nisko pozicioniranog zaposlenika i visoko pozicioniranog. Uzlazna komunikacija se odvija između zaposlenika koji je na bilo kojoj poziciji i zaposlenika koji je visoko pozicioniran. Lateralna komunikacija obuhvaća sve odjele međusobno, a odvija se horizontalno između bilo koja dva zaposlenika. „Horizontalna komunikacija obično obuhvaća koordinaciju različitih odjela i osmišljavanje novih planova za buduće operativno razdoblje.“ (Certo, 2008) Neformalna organizacijska komunikacija se događa preko osobnih

odnosa, neovisno o položajima u organizaciji. Ona je pojedincu od velike važnosti jer doprinosi osjećajima pripadanja, izvor je informacija, stvara odnose između zaposlenika.

### **3.2. Motivacija**

Proces motivacije predstavlja stanje koje nastaje unutar pojedinca i prisiljava ga na određeno ponašanje. Od velike je važnosti motivirati podređene jer to dovodi do prikladnog ponašanja i povećane proizvodnosti. Najčešće se teorije motivacije dijele na dvije skupine, a to su: procesne i sadržajne. „Procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju stavljajući naglasak na to kako motivirati ljude. Uglavnom govore o koracima do kojih dolazi kad se nekoga motivira. Sadržajne teorije motivacije objašnjenja su motivacija koja stavlja naglasak na unutarnje osobine ljudi. Usredotočene su na potrebu razumijevanja potreba koje ljudi imaju i kako ih zadovoljiti.“ (Certo, 2008)

Prema Certu lideri na raspolaganju imaju sljedeće strategije motivacija:

1. Menadžerska komunikacija
2. Teorija X – Teorija Y
3. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta
4. Promjena ponašanja
5. Likertovi sustavi upravljanja
6. Novčani poticaji
7. Nenovčani poticaji

Menadžerska komunikacija često se uzima za osnovu motivacijske strategije jer zadovoljava ljudske potrebe, kao što su sigurnost, povjerenje, pripadanje. Lider mora upoznati svoje podređene zbog toga što se pomoću komunikacije obavljaju primarni organizacijski zadatci.

Teorija X označava negativne osobe koje lideri uzimaju kao ishodište pri radu s podređenima. S druge strane, teorija Y označava pozitivne osobe. Ona također u većem postotku zadovoljava ljudske potrebe zaposlenika i donosi veću motivaciju.

Projektiranje ili formiranje radnog mjesta koristi se pri obogaćivanju i uklanjanju monotonije iz svakodnevnog obavljanja posla. Rotacija posla kao jedno od mogućih rješenja predstavlja

premještaj jednog radnika na neko drugo mjesto. Strategija je korisna, efikasna i povećava proizvodnost, ali dugoročno je neuspješna jer ljudima ubrzo dosadi. Proširivanje posla, pri kojoj se povećava obujam zadatak koji zaposlenik obavlja, pokazuje bolje rezultate od rotacije posla. Istraživanja pokazuju kako su ljudi zadovoljniji ako im se poveća broj zadataka i osjećaju se ostvareno. Novija strategija motiviranja jest klizno radno vrijeme. Ideja ove strategije je omogućiti zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme, gdje si oni sami kreiraju radni tjedan odnosno koliko sati će dnevno raditi. Ne smanjuje se ukupan broj sati koji je obavezan. Strategija se pokazuje izuzetno uspješnom, raste razina motivacije, proizvodnja, smanjeno je kašnjenje na posao.

Promjena ponašanja predstavlja kontroliranje posljedica kako bi se potaknulo primjereno ponašanje zaposlenika. Kod ove strategije se koristi nagrađivanje pozitivnog ponašanja te kažnjavanje negativnog. U ovoj strategiji bitno je biti dosljedan, uvijek izricati kazne i pohvale, kažnjavanje obavljati uvijek nasamo, davati različite nagrade s obzirom na zasluge.

Likertovi sustavi upravljanja dijele se na četiri različita sustava. Sustav 1 se koristi kada postoji nepovjerenje lidera u podređene, podređeni osjećaju nelagodu i strah, odluke dolaze s vrha organizacije. U sustavu 2 lider se koristi prijetnjama, kažnjavanjem, nagrađivanjem kako bi održavao motivaciju, važne odluke nastaju na vrhu, a odluke sa zadanim rokom na nižim razinama. Sustav 3 se temelji na povjerenju, ali ne u potpunosti. Koriste se nagrađivanjem, katkad kaznama, komunikacija je dvosmjerna. U sustav 4 postoji potpuno povjerenje, odluke se donose u kompletnoj organizaciji, podređeni su slobodni i sigurni u komunikacijom s nadređenima. Koristi se sustav nagrađivanja koji nastaje u dogovoru s podređenima u skladu sa zajedničkim ciljevima.

Novčani poticaji, također služe kao strategija motivacije. Što zaposlenik ostvaruje veći rezultat to će i njegova novčana naknada biti veća. Pored novčane naknade daje im se mogućnost kupnje dionica, premije.

Nenovčani poticaji sve se više koriste jer ne može se sve osobe potaknuti novčanim putem, neki zahtijevaju nematerijalne poticaje. U ovoj strategiji ako su zaposlenici ostvarili dobre rezultate može im se dati slobodni dan, promaknuće, fleksibilno radno vrijeme.



### 3.3. Emocionalna inteligencija

Emocije predstavljaju stanja koja nastaju unutar čovjeka te su potaknute nekim događajima. One mogu biti od velike pomoći pri upravljanju i vođenju cjelokupne organizacije, a reguliranje i prepoznavanje emocija se tumači kroz emocionalnu inteligenciju. „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.“ (Certo, 2008)

Emocionalna inteligencija predstavlja senzibilnost i tolerantnost prema osjećajima, samokontrolu. Kako bi lider mogao neometano obavljati svoje zadatke mora prvenstveno znati kontrolirati i upravljati svojim emocijama. Mora biti samopouzdan, optimističan, motivator. Što bolje može razumjeti ponašanja svojih podređenih to će lakše i bolje moći utjecati na njih. Za uspješnog lidera važno je posjedovati visoku razinu emocionalne inteligencije zbog toga što se onda stvara pozitivna radna okolina s visokim stupnjem tolerancije i povjerenja. Lider koji posjeduje emocionalnu inteligenciju zna se primjereno ponašati u konfliktnim situacijama, optimalnije rješava probleme organizacije, uspješno održava interpersonalne odnose. Ukoliko i dođe do problema, on će na objektivnan način reagirati bez impulzivnih i neprimjerenih reakcija. Uspješni ljudi su uvijek vođeni karakterom, dok one manje uspješne vode emocije.

Tablica 2. Razlika između zaposlenika koje vodi karakter i koje vode emocije

<i>Ljudi koje pokreće karakter</i>	<i>Ljudi koje pokreću emocije</i>
Rade ispravno pa se osjećaju dobro.	Dobro se osjećaju pa rade ispravno.
Pokreće ih obveza.	Pokreće ih korist.
Donose odluke na temelju načela.	Donose odluke na temelju popularnosti.
Postupak upravlja stavom.	Stav upravlja postupkom.
Vjeruju, pa onde vide.	Vide, pa tek onda vjeruju.
Stvaraju silu zamaha.	Čekaju silu zamaha.
Pitaju: „Koji su moji zadaci?“	Pitaju: „Koja su moja prava?“
Nastavljaju s radom i kad se pojave problemi.	Odustaju kad se pojave problemi.
Pouzdana su.	Ćudljivi su.
Oni su vođe.	Oni su sljedbenici.

Izvor: (Maxwell, 2001, p. 194)

### **3.4. Delegiranje**

Delegiranje podrazumijeva postupak ustupanje obaveza, dužnosti i odgovornosti na podređene, ali isto tako moraju se snositi odgovornost za ishod. Za stjecanje vještine delegiranja potrebno je puno osobnog ulaganja i učenja. Potrebno je imati povjerenje u podređene, preuzimati rizik, biti inovativan i kreativan

Osoba koja delegira vodi organizaciju u uspjeh ili propast, ovisno koliko su sposobni. Delegiranje donosi uštedu vremena jer se posao preusmjerava na podređene. Omogućuju razvijanje znanja i sposobnosti podređenih koji će jednom biti lider. Kompleksniji zadatci donose i veću motivaciju, a podređenima raste i samopouzdanje.

Delegiranje nije proces koji se pojavljuje povremeno. Što se više koristi organizacija će bolje funkcionirati, zaposlenici će biti uspješniji i imati povjerenja u sebe, a lider je fokusiraniji na važnije zadatke. Najčešći problem delegiranja su sukobi. Do sukoba dolazi zbog toga što podređeni ne želi prihvatiti odgovornost, nemaju samopouzdanja, ne želi ulagati više truda i rada „Koje je pravo vrijeme delegiranja, govore sljedeća pravila:

- kada su rukovoditelji i podređeni spremni
- kada dolazi novi suradnik
- kada netko od podređenih napušta posao ili odlazi u mirovinu
- prilikom osnivanja nove ustrojstvene jedinice
- prilikom preuzimanja novih zaduženja
- u posebnim prilikama
- delegirati prilikom unapređenja.“ (Laird, A.D. and Laird, C.E., 1965)

## **4. Razvijanje liderskih sposobnosti**

„Vođe moraju imati sljedeće dvije osnovne uloge:

1. ostvariti zadatak – zbog toga i okupljaju ljude. Brinu se za postizanje svrhe zbog koje su se i okupili. Ne ispune li se, rezultat je frustracija, neskald, opće kritiziranje, ponekad i raspad skupine.
2. osvriti djelotvorne odnose – između članova skupine i sebe kao i između ljudi unutar skupine. Ti su odnosi djelotvorni ako se pridonese ostvarivanju zadataka. Mogu se podijeliti na odnose koji su u vezi s timom, njegovim moralom i osjećajem za zajedničko dobro te na one koji se tiču pojedinca i njegove motivacije.“ (Armstrong, 2001, p. 22)

Kako bi nadređeni mogao od svojih zaposlenika napraviti buduće lidere, mora im razvijati znanja i vještine, poticati ih na kreativnost i inovativnost, davati im mogućnost donošenja odluka, učiti ih da budu samostalni i slično.

### **4.1. Određivanje ciljeva**

Cilj predstavlja nešto što se želi postići, gdje želimo biti. U organizacijskoj strukturi ciljevi se odnose na strategije, zadaće, misiju te na moralne i slične vrijednosti.

Oni mogu biti različiti poput osobnih ciljeva, ciljevi tima, ciljevi organizacije i sektora. Ciljevi tima su organizacijski i sektorni ciljevi, a sektorni ciljevi su sve aktivnosti koje će odraditi neki odjel. Osobni ciljevi su vezani za pojedinca, odnose se na dodatno stručno osposobljavanje raznih znanja i tehnika. Često se strogo definiraju ciljani zadatci jer donose veću efikasnost. Oni su određeni vremenom ili količinom.

Uspješan cilj mora stimulirati pojedinca, ali i timski rad. Uvijek su mjerljivi. Od velike je važnosti da budu planirani između podređenog i lidera. Moraju biti u skladu s ciljevima cjelokupne organizacije, jasno definirani, mora ih se moći realizirati i najvažnije moraju poticati razvoj.

## **4.2. Poticanje na samostalnost**

Osamostaljenje predstavlja postupak prijenosa odgovornosti i moći na podređene. Omogućuje razvoj sposobnosti zaposlenika jer pruža osjećaj slobode. Razvija povjerenje, samopouzdanje jer ih se oslobađa striktnih pravila i naredbi.

„Razlozi zbog kojih potičemo ljude na osamostaljenje mogu:

- ubrzati proces donošenja odluka i vrijeme reagiranja
- oslobađati kreativne i inovacijske sposobnosti zaposlenika
- pružati veće zadovoljstvo u poslu, veću motivaciju i veću privrženost
- dati ljudima veću odgovornost
- omogućavati zaposlenicima stjecanje osjećaja većeg postignuća u poslu
- smanjiti operativne troškove eliminiranjem nepotrebnih razina upravljanja, funkcija vezanih uz ljude te, tješnje kontrole kvalitete i povjerenje napredovanja.“ (Armstrong, 2001, p. 59)

Zaposlenike se najčešće potiče na osamostaljenje kroz formiranje timova, komunikaciju i razvijanje odnosa sa zaposlenima. Pustiti ih da uče na svojim pogreškama, pružiti im potpuno povjerenje i osjećaj ravnopravnosti. Najoptimalniji način razvijanja samostalnosti će se postići kroz integriranje zaposlenika u rješavanje problema organizacije.

## **4.3. Kreativnost i inovativnost**

Kreativnost kao i inovativnost, bitni su za stvaranje organizacije koja će biti drugačija i prepoznatljiva. Ova dva pojma podrazumijevaju korištenje suvremenih metoda, izlaženja iz zone komfora, rušenje klasičnih normi i pravila. Lider mora zaposlenike poticati na timski rad, samostalnost, davati im izazovne zadatke. Ali, prije svega toga lider mora biti velika podrška i osobno uključen u aktivnosti svojih podređenih.

Motivacija kod kreativnosti predstavlja najznačajniji element. Ako pojedinac nije motiviran njegova kreativnost ostaje zatočen u njemu bez obzira na to koliko on bio kreativan.

Stručnost obuhvaća procese, metode koje se odnose na obavljanja posla. Sve ono što osoba čini i zna u vezi obavljanja svog posla. Kreativno razmišljanje predstavlja obavljanje aktivnosti i

zadataka na nekonvencionalan način. Korištenje raznolikog i maštovitog pristupa pri rješavanju problema. Spajanjem motivacije, stručnosti i kreativnog razmišljanja dobivamo kreativnost.

Ukoliko organizacija nije inovativna neće biti uspješna i dugoročno održiva. Inovacija podrazumijeva uvođenje i kreiranje novih procesa, proizvodnje proizvoda, pružanja usluga. Proces inovativnosti započinje kreativnom idejom. Ideje može biti jednostavan i lako primjenjiva, ali i komplicirana i vremenski zahtjevna. Nakon što je nova ideja osmišljena te razvijena dolazi važan korak, difuzija. Ona predstavlja period u kojemu se ideja primjenjuje u praksi od strane zaposlenika ili potrošača. Ako je prihvaćaju ona postaje dio organizacije te se nastavlja s njenim praćenjem. Uprava mora promatrati donosi li ideja dugoročne prihode i ima li ju smisla zadržati. U slučaju da ideja podbaci potrebno ju je nadograditi ili ju ipak treba odbaciti.

#### **4.3.1. Važnost povezanosti kreativnosti i inovativnosti**

„Organizacije su često zbunjene odnosom inovacije i kreativnosti. U biti, inovacija uključuje pretvaranje nove zamisli u novi ili poboljšani proces, proizvode ili usluge koje promiču postizanje organizacijskih ciljeva, zamisli na kojima se temelji inovacija rezultat su kreativnosti u organizacijama. Inovacija je pretvaranje tih zamisli u nešto opipljivo od čega organizacija ima koristi. Organizacija koja je kreativna, ali ne i inovativna bogati je izvor dobrih ideja, ali nije ih sposobna predočiti u nešto opipljivo. Isto tako, organizacija koja je inovativna, a nije kreativna zna kako dobre zamisli pretvoriti u opipljivu korist, no dobrih joj zamisli nedostaje.“ (Certo, 2008)

#### **4.4. Upravljanje timom**

Dobar tim je jedan od primarnih preduvjeta za organizacijskih uspjeh. Tim je skupina članova koji međusobnim radom žele ostvariti neki cilj. Svaki tim je grupa, ali ne i obrnuto. Grupa postaje tim samo onda kada su njezini članovi spremni međusobno si pomagati.

Za razvijanje efikasnog i efektivnog tima, lider mora neprestano komunicirati s članovima kako bi postigao povjerenje, poštovanje, mora biti dosljedan u svojim odlukama, pravedan, mora pokazivati da cijeni svoj tim. Kako bi razvijao sposobnosti članova mora dodjeljivati ovlast i odgovornost, dopuštati im da donose manje, neznčajne odluke, poticati ih na samostalnost da se

oslanjaju na svoje vještine i znanja. No, prije toga važno je upoznati se s uobičajenim fazama razvoja tima da bi mogao još bolje delegirati i razvijati svoje članove.

Razvoj tima se dijeli na nekoliko faza, iako ne moraju svi timovi prolaziti sve faze. Prva faza je formiranje. U fazi formiranja članovi tima se upoznaju, prilagođavaju novonastaloj situaciji. Određuje se tko ima kakvu nadležnost, koja znanja i vještine posjeduju članovi, koje će se aktivnosti odvijati. Prva faza često je stresna ne samo za članove tima veći i za nadređenog. Nakon formiranja dolazi faza previranja. Ovu fazu karakterizira izrazito puno sukoba i nesuglasica, svaki član nameće svoje stavove i mišljenje. Lider bi trebao poticati članove na otvorenu komunikaciju, toleranciju, prihvaćanje različitih ideja. Zatim slijedi faza normiranja u kojoj se odlučuje što je prihvatljivo, a što je neprihvatljivo ponašanje. Rješavaju konflikte iz prethodne faze, počinju polako funkcionirati kao tim. U fazi funkcioniranja tim je uhodan, stvorena je pozitivna radna atmosfera, izgrađeni su međusobni odnosi, kvalitetno obavlja zadatke i postiže rezultate. Članove treba nagrađivati za učinkovito obavljanje zadataka. Na kraju dolazi faza raspuštanja, koja se događa kod timova koji su nastali zbog specifične potrebe organizacije.

#### **4.5. Negativno ponašanje zaposlenika**

S vremena na vrijeme će se dogoditi da zaposlenik iskazuje neprihvatljivo ponašanja. Pretežito su to manjak entuzijazma, sukobi. Nadređeni neće pretjerano reagirati dok negativno ponašanje ne unosi probleme u organizaciju te uznemirava ostale zaposlenike.

Iza takvog ponašanja zaposlenika se skrivaju razni uzroci. Od toga da ga ostali zaposlenici ugnjetavaju, ismijavaju, sve do toga da se osjeća podcijenjeno, nadređeni mu nije odobrio neki upit i slično.

Rješavanje ovakvih problema izuzetno je zahtjevan posao zbog toga što nadređeni prvo mora utvrditi koji je razlog negativnog ponašanja. S problemom se nadređeni treba pozabaviti što prije, ali kada procijeni da je za to najbolji trenutak, u neslužbenom okruženju. Kada dođe vrijeme rješavanja problema važno je da u raspravi osoba shvati da se negativno ponaša, zatim utvrditi razloge takvog ponašanja te na kraju odrediti procese koji će se učiniti kako bi negativno ponašanje prestalo. Prvo se zaposlenika opominje dajući mu do znanja da postoji problem, ako on na to ne reagira onda se ide na neku od stegovnih mjera. Problem može biti i nevezan za organizaciju. U

tom slučaju važno je biti empatičan te pokazati zaposleniku da nije sam, ponuditi mu osobnu pomoć ili ukoliko je problem značajno veći ponuditi mu profesionalnu pomoć

#### **4.5.1. Negativni rezultati**

Pored negativnog ponašanja loše rezultate daju i nedostatak znanja i sposobnosti, kao i nedostatak samodiscipline zaposlenika.

Kako bi se oni otklonili potrebno je provesti nekoliko koraka. Prvi je uočavanje problema i promatranje povratne informacije. Zatim se određuje što je uzrokovalo loš rezultat, utjecaj može biti izvan kontrole pojedinca ili je on osobno kriv. Ova faza je najsloženija i vremenski zahtjevna. Nakon utvrđivanja razloga slijede pregovori o tome što će se napraviti kako bi se situacija poboljšala. Ovdje se primjenjuju razne tehnike poput preuređenja radnog mjesta, fokusiranje na razvoj znanja i sposobnosti, veće potpore i pomoći nadređenog. Kada je odabrana operacija koja će se provesti potrebno je osigurati materijalna i nematerijalna sredstva da se ona može provesti. Nadređeni kao i podređeni nastavljaju promatrati odvijanje operacija te prikupljanje povratnih informacija.

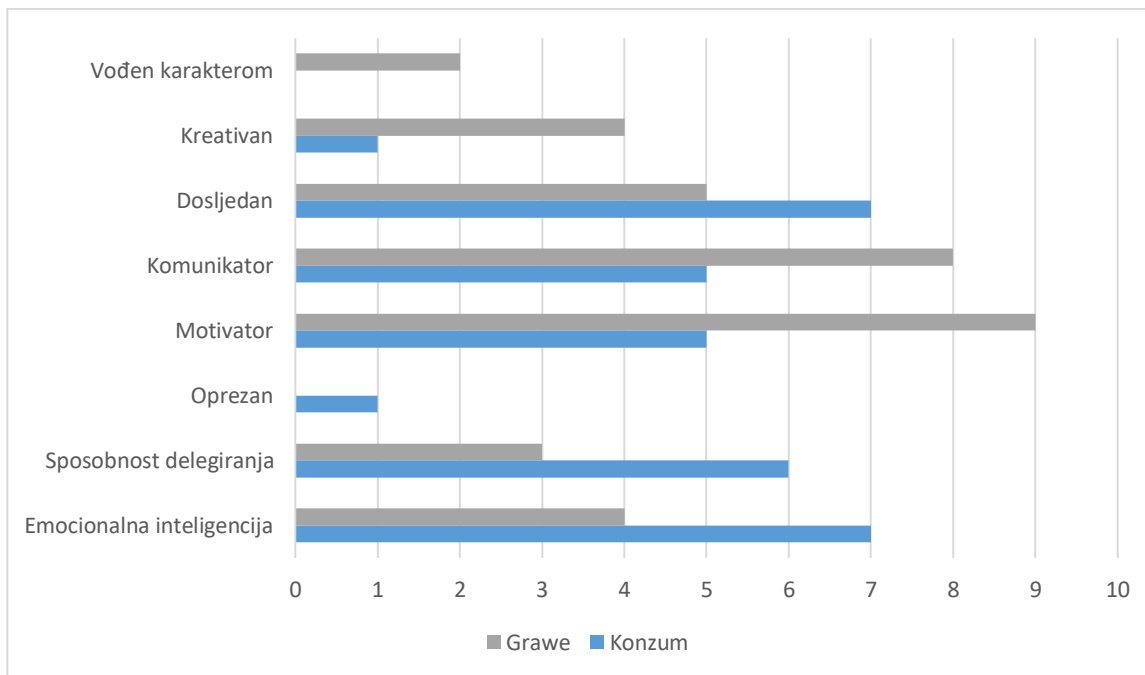
## 5. Istraživanje

Kako bismo pobliže razumjeli kompleksni proces razvijanja liderskih sposobnosti provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika. U istraživanju su sudjelovale organizacije Grawe Hrvatska d.d. te Konzum plus d.o.o.. Grawe je osiguravajuće društvo, jedno od najvećih europskih osiguravajućih društava. Konzum je najveći maloprodajni trgovački lanac u Republici Hrvatskoj.

U istraživanju je sudjelovalo dvadeset osoba od toga petnaest žena i pet muškaraca. Raznih funkcija organizacijske strukture od visokopozicioniranih do niskopozicioniranih.

Od dvadeset ispitanika njih devet smatra da se lideri rađaju, a ne stvaraju. Dok, njih jedanaest misli da je svaki menadžer ujedno i lider.

Grafikon 1. Osobine koje bi svaki lider treba imati



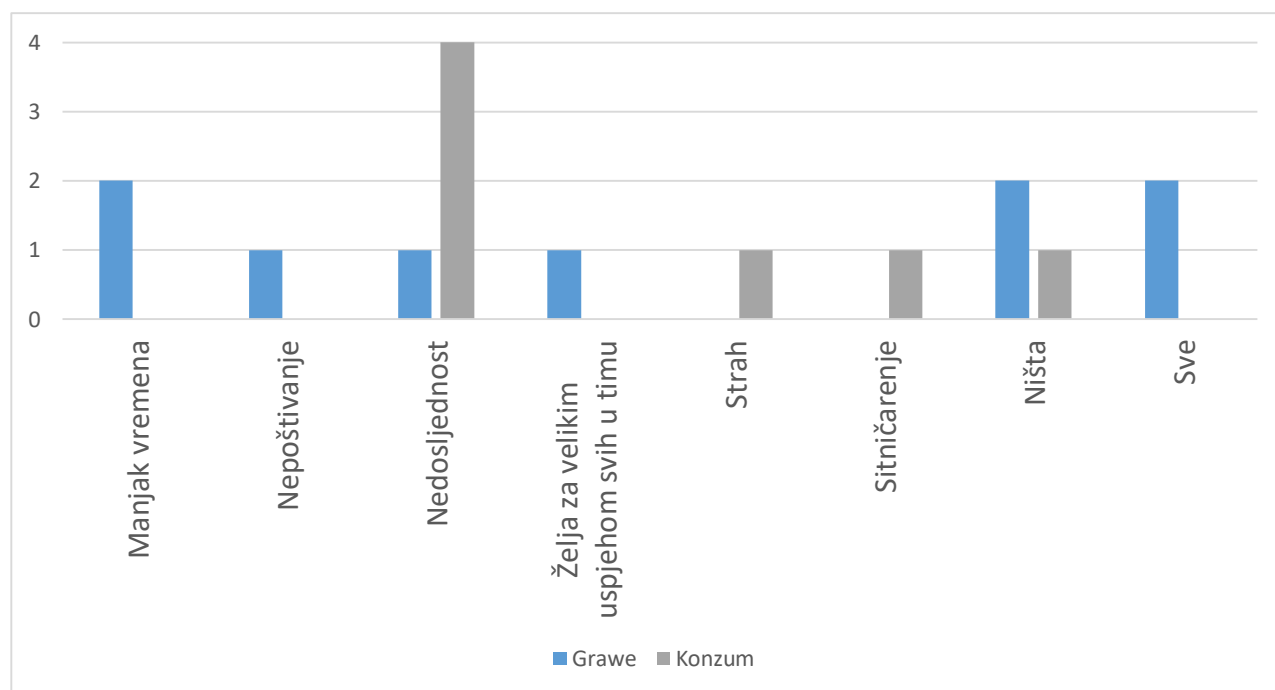
Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz grafikona 1. je vidljivo da su zaposlenici iz obje organizacije pretežito odabirali slične odgovore. To su da bi lider trebao biti: dosljedan, motivator, komunikator te posjedovati emocionalnu inteligenciju. Nakon toga delegiranje kao i kreativnost.



U Grawe-u njih 80% se osjeća motivirano te da njihov lider stvara pozitivnu energiju unutar poduzeća, a njih 20% se ne slaže. S druge strane u Konzumu se čak njih 90% osjeća motivirano te osjeti da lider stvara pozitivnu energiju, a njih 10% se ne osjeća motivirano i ne osjeti pozitivnu energiju.

Grafikon 2. Negativne osobine lidera

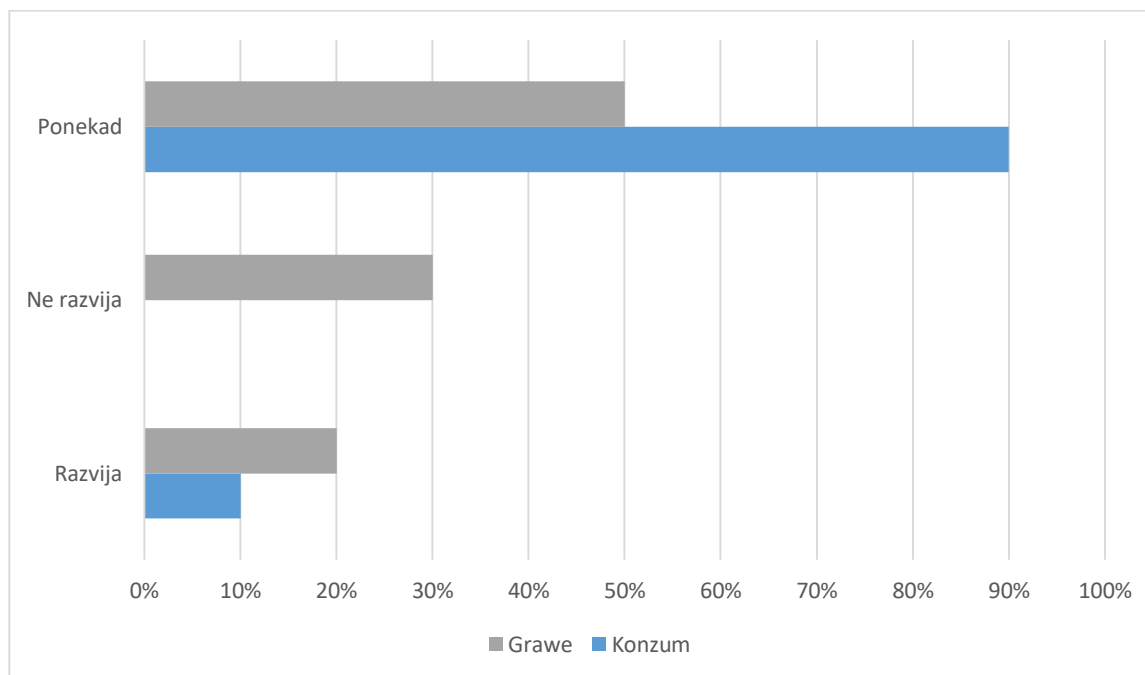


Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Koliko će zaposlenici biti uspješni uvelike ovisi o osobi koja ih vodi. Njegov stil vođenja ovisi prvenstveno o tome kakva je on osoba. Već je u radu navedeno koje su poželjne osobine lidera, no i svaki lider ima svojih mana. Zaposlenici Grawe-a i Konzuma su dobili zadatak odgovoriti što im to smeta kod njihovih lidera.

Najveći problem obje organizacije prema odgovorima ispitanika je nedosljednost lidera, koja može stvarati velike problem. Lider koji je nedosljedan nikada ne može uspješno obavljati svoj posao sukladno tome i razvijati svoje zaposlenike jer nema poštovanje i povjerenje svojih podređenih. Nakon nedosljednosti, slijede manjak vremena, nepoštivanje, strah, sitničarenje. Postoje i osobe kojima niša ne smeta, ali i osobe kojima sve smeta kod njihovih lidera.

Grafikon 3. Koliko često vaš lider razvija liderske sposobnosti zaposlenika



Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Zaposlenici Grawe-a na ovom pitanju su imali podijeljena mišljenja. Njih 20% smatra da se njihove liderske sposobnosti razvijaju, 30% zaposlenika kaže da se ne razvijaju, a njih 50% su odgovorili da se to događa ponekad. U Konzumu 10% misli da se razvija, a 90% zaposlenika je odgovorilo da se ponekad razvijaju njihove liderske sposobnosti.

Na pitanje koje su to sposobnosti i znanja koje lideri organizacija razvijaju kod svojih podređenih odgovorili su sljedeće:

Tablica 3. Liderske sposobnosti koje se razvijaju

Grawe	Konzum
Inovativnost	Dosljednost
Motiviranost	Kreativnost
Komunikacija	Odlučivanje
Proaktivnost	Komunikaciju
Timski rad	Timski rad
Samouvjerenost	

Želju za uspjehom Niti jednu	
---------------------------------	--

Izvor: izrada autore prema rezultatima istraživanja

Hoće li navedene osobine biti uspješno razvijene ovisi o tehnikama koje će se primjenjivati. Na koji način zaposlenici Grawe-a i Konzuma smatraju da se njihove sposobnosti razvijaju odgovaraju:

Tablica 4. Načini na koji se razvijaju liderske sposobnosti

Grawe	Konzum
Radom	Delegiranjem zadataka
Iskustveno	Komunikacijom
Timskim radom	Motivacijom
Presijom	Primjerom
Učenjem	Zajedničkim sastancima

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Za kraj ankete ispitanici su dobili dva pitanja na koja su morali odgovoriti samo ukoliko su osobno lideri. Prvo pitanje se odnosilo na osobine koje oni smatraju kao ključne na temelju svoga iskustva, znanja.

Tablica 5. Ključne osobine za uspješno vođenje

Grawe	Konzum
Emocionalna inteligencija	Biti isti prema svima i dosljedan
Pravednost	Komunikacija
Organizacija	Motivacija
Komunikacija	Orijentiranost prema timu
Fleksibilnost i poznavanje procesa i posla	
Svakodnevno nagrađivanje i pronalazak svog cilja	
Motivacija	
Organizacija	
Ustrajnost	

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz tablice 5. može se zaključiti kako većina lidera odgovara kako su motiviranje, komuniciranje, organizacija, delegacija primarne osobine za uspjeh lidera pa sukladno tome i cijele organizacije. Nakon toga vrlo bitno je i poznavanje samog poslovnog procesa, fleksibilnost, ustrajanje u odlukama i namjerama kao i nagrađivanje. Može se zaključiti kako lideri i njihovi podređeni imaju slična razmišljanja o tome koje su sposobnosti izuzetno važne za uspjeh.

Lideri su odgovorili da oni osobno na sljedeće načine razvijaju liderske sposobnosti svojih zaposlenika.

Tablica 6. Načini na koji lideri razvijaju sposobnosti svojih zaposlenika

Grawe	Konzum
Edukacijom i radom	Davanjem povjerenja i odgovornosti
Zajedničkim ciljevima	Edukacijom i timbuildingom
Seminarima	Radom i poštenjem
	Dijeljenjem informacija

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

## **6. Zaključak**

Liderstvo je vještina koja obuhvaća utjecaj na ljude. Usmjeravanje njihovog ponašanja, izvlačenje maksimuma iz njih. Bez uspješnog lidera nema niti uspješne organizacije niti uspješnih, ostvarenih i motiviranih zaposlenika. Za uspješnog lider najvažnije su sposobnosti verbalnog i neverbalnog komuniciranja kako bi gradili odnose u organizaciji, motiviranje jer ono stvara pozitivnu energiju, napredovanje. Umijeća delegiranja pomoću kojega se podređenima daju zadatci kako bi im se razvijalo samopouzdanje, vještine odlučivanja. Iako se liderstvo često poistovjećuje s menadžmentom oni se razlikuju jer kod liderstva samo je jedna osoba glavna i dominantna.

Nadređeni razvijaju liderske sposobnosti svojih zaposlenike kroz timski rad. Gdje ga se uči kako formirati tim i kako ga voditi, kako rješavati probleme u timu. Poticanje na kreativnost i inovativnost jer oni stvaraju organizaciju koja će se isticati u masi sličnih te donositi profit. Poticanje na samostalnost pomoću koje će dobiti samopouzdanje i iskustvo. Određivanje ciljeva koje je važno jer da bi se uspješno ostvarili moraju biti pravilno definirani. Također, pojavljuju se negativna ponašanja, kao i negativni rezultati koje se moraju što prije uočavati te rješavati.

## Literatura

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P Consult.
2. Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - LEADERSHIP*. Zagreb: Sinergija.
3. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Certo, S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
5. Laird, A.D. and Laird, C.E. (1965). *Tehnike delegiranja*. Zagreb: Panorama.
6. Maxwell, C. (2001). *Razvijanje vođe u vama*. Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.
7. Northouse, P. (2010). *Vodstvo, teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
8. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. and Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Kvalitete menadžera i vođe .....	4
Tablica 2. Razlika između zaposlenika koje vodi karakter i koje vode emocije .....	9
Tablica 3. Liderske sposobnosti koje se razvijaju .....	18
Tablica 4. Načini na koji se razvijaju liderske sposobnosti .....	19
Tablica 5. Ključne osobine za uspješno vođenje.....	19
Tablica 6. Načini na koji lideri razvijaju sposobnosti svojih zaposlenika .....	20

## **Popis slika**

Slika 1. Ključne varijable vodstva .....	2
--	---

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Osobine koje bi svaki lider treba imati .....	16
Grafikon 2. Negativne osobine lidera .....	17
Grafikon 3. Koliko često vaš lider razvija liderske sposobnosti zaposlenika .....	18