

VAŽNOST I ULOGA VOĐENJA ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE JAVNOPRAVNIM TIJELIMA

Barbarić, Tomislav

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

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:145:922533>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Tomislav Barbarić

**VAŽNOST I ULOGA VOĐENJA ZA USPJEŠNO
UPRAVLJANJE JAVNOPRAVNIM TIJELIMA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Tomislav Barbarić

**VAŽNOST I ULOGA VOĐENJA ZA USPJEŠNO
UPRAVLJANJE JAVNOPRAVNIM TIJELIMA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Matični broj studenta: 1065

e-mail: barbarict@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Postgraduate Specialist Study Entrepreneurship

Tomislav Barbarić

**IMPORTANCE AND ROLE OF LEADING FOR SUCCESSFUL
MANAGEMENT OF PUBLIC BODIES**

Postgraduate final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG
VLASNIŠTVA,

SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički 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 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: Tomislav Barbarić

Matični broj studenta: 1065

OIB: 27534968614

e-mail za kontakt: barbarict@gmail.com

Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Naslov rada: Važnost i uloga vođenja za uspješno upravljanje javnopravnim tijelima

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 24. ožujka 2022. godine.

Potpis



Važnost i uloga vođenja za uspješno upravljanje javnopravnim tijelima

SAŽETAK

Tema ovog rada je: "Važnost i uloga vođenja za uspješno upravljanje javnopravnim tijelima". Osnovno istraživačko pitanje u radu je: "Postoji li razlika u vođenju u javnim organizacijama u odnosu na privatne?"

U radu je definirana uloga vodstva, objašnjena je razlika između vodstva i upravljanje te je prikazano kako su se kroz vrijeme mijenjali uloga i stilovi vođenja.

S obzirom da se rad bavi ulogom vodstva u javnom sektoru, u radu su definirana javna tijela u RH i Osječko-baranjskoj županiji, koja su i predmet analize u empirijskom dijelu rada.

U empirijskom dijelu rada napravljeno je istraživanje na 82 osobe, koje su imale iskustvo vođenja u javnom, privatnom i civilnom sektoru s ciljem odgovora na 3 temeljna istraživačka pitanja:

- Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?
- Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?
- Koje su ključne kompetencije bitne za vođenja u javnim tijelima i razlikuju li se one od onih koje su bitne u privatnom sektoru?

Rezultati istraživanja su pokazali kako se uloga vođa ne razlikuje s obzirom na sektor, kako su osobine vođa jednake u javnom i privatnom sektoru te kako je potrebno ulagati u stvaranje vođa u javnom sektoru jer vodstvo je ključan faktor upravljanja u organizacijama svih vrsta i veličina, od javnih do privatnih.

Ključne riječi:

Vodstvo, stilovi vođenja, ključne kompetencije, vođa, javni sektor

Importance and role of leading for successful management of public organizations

ABSTRACT

The topic of this paper is the importance and role of leadership in the successful management of public institutions. The basic research question of this paper is "Is there a difference between leadership in public and private organizations?".

This paper defined the role of leadership and explained the difference between leadership and management. It also presented the role of leadership and leadership styles and how they have evolved throughout history.

Since this paper focuses on the public sector and the role of leadership in this sector, public organizations in Croatia and in Osijek-Baranja County were selected as the object of study for the research part of this paper.

Eighty-two people were interviewed who had leadership experience in at least one of the three sectors (public sector, private sector, and NGOs). The aim of this research was to find answers to the 3 proposed research questions:

- What is the role of the leader in public organizations and is it different than in private organizations?
- Does the change of a leader have an impact on business in public organizations?
- What are the key competencies required for leadership in public organizations and are they different from those required in private organizations?

The research findings have shown that the role of the leader does not differ between sectors and that the characteristics of leaders are the same in the public and private sectors. One of the conclusions is that it is important to invest in building leaders in the public sector because leadership is a critical component in managing organizations of all types and sizes, whether public or private.

Keywords:

Leading, leadership styles, key competences of a leader, leader, public sector

Sadržaj

1.	Uvod	8
2.	Metodologija rada	11
3.	Vodenje i upravljanje	13
3.1.	Pojam i značaj vođenja	13
3.2.	Uloga vođenja u društvima i stilovi vođenja	29
3.3.	Vodstvo i etika	30
3.4.	Osobine i vještine vođa	33
3.5.	Vodenje promjena	36
4.	Sustav javnih tijela u Republici Hrvatskoj	40
4.1.	Javna tijela u Republici Hrvatskoj	40
4.2.	Javna tijela u Osječko-baranjskoj županiji	43
4.3.	Vodenje u javnim tijelima	46
5.	Empirijski dio – Utjecaj vođenja na uspješno upravljanje javnim tijelima	52
5.1.	Opis istraživanja	52
5.2.	Rezultati istraživanja	54
6.	Zaključak i preporuke	64
7.	Literatura	68
8.	Prilozi	72

1. Uvod

“Dream no small dreams for they have no power to move the hearts of men”

Johann's Wolfgang von Goethe

Vođenje kao vještina koja se odnosi na sposobnost pojedinca da vode i usmjeravaju druge (Northouse, 2010), najčešće se veže uz privatni sektor, dok se u javnom sektoru vrlo malo govori o njemu. Javni je sektor jedan od stupova društva kao cjeline te uz privatni i akademski čini Triple helix model, a ovom je konceptu kasnije dodan i četvrti stup (civilno društvo). Jedino sinergijom i suradnjom između ova četiri sektora može doći do razvoja društva, a upravo je vođenje ključno u tom procesu. Kako ciljevi javnog sektora nisu vezani (samo) uz profit i kako su rezultati rada često teže mjerljivi nego u privatnom sektoru, uloga i značaj vođenja u javnom sektoru je često stavljana u drugi plan i nije joj se pridavala velika važnost.

U literaturi se uz pojam vodstvo i vođenje još koristi i njegova istoznačnica liderstvo koju i Autor ovog rada koristi na pojedinim mjestima.

S obzirom na to da autor ima iskustvo na upravljačkim i vodećim pozicijama u sva tri navedena sektora (privatnom, civilnom i javnom), te je i sam svjedočio problemima u vođenju, ali i važnosti dobrog vođenja za uspjeh organizacije, motiv za pisanje ovoga rada je bio istražiti postoje li razlike u ulozi vođe u ova tri sektora, koje su ključne osobine i kompetencije vođe te istražiti utjecaj vodstva na rad organizacija javnog sektora. Autor je pošao od pretpostavke da nema velike razlike u vođenju javnog i privatnog sektora i kako vođe u organizacijama javnog sektora mogu značajno utjecati na kvalitetu rada istih, a posljedično i osigurati kvalitetnije javne usluge i dobra svim građanima.

Rad se sastoji iz dva dijela – teorijskog i praktičnog. U teorijskom dijelu rada dan je pregled razvoja vodstva, uloge vodstva te sustava javnih tijela u Republici Hrvatskoj, dok je u empirijskom (praktičnom) dijelu rada provedeno istraživanje, u kojem su prikupljena mišljenja 82 ispitanika koji imaju iskustvo rada u javnom sektoru, a vezano uz njihovo iskustvo u procesu vođenja u javnom/privatnom/civilnom sektoru. Cilj je istraživanja bio ispitati utjecaj vodstva u javnim tijelima i odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?
- Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?
- Koje su ključne kompetencije bitne za uspješno vođenje u javnim tijelima i razlikuju li se one od bitnih kompetencija u privatnom sektoru?

Samo istraživanje fokusiralo se na istraživanje utjecaja vodstva na uspjeh poslovanja u javnim tijelima s naglaskom na Osječko-baranjsku županiju.

Sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15) člankom 5. definirana su tijela javne vlasti u Republici Hrvatskoj. U ovom radu fokus je stavljen na javna tijela u Republici Hrvatskoj koja su obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama i Zakona o fiskalnoj odgovornosti.

Osnovno istraživačko pitanje u radu je: „Postoji li razlika u vođenju u javnim organizacijama u odnosu na privatne?”

Rad je strukturiran u osam poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod, u kojem je definiran problem rada te svrha i cilj koji se žele postići istraživanjem. Drugo poglavlje govori o korištenoj metodologiji pri izradi rada.

U okviru trećeg poglavlja definirani su temeljni pojmovi i značaj vođenja, kao i uloga vođenja u društvima i organizacijama na temelju dosadašnjih teorijskih spoznaja.

Četvrto poglavlje definira sustav javnih tijela (tijela javne vlasti) u Republici Hrvatskoj, a zatim i u Osječko-baranjskoj županiji, s naglaskom na tijela javne vlasti koji su obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama i Zakona o fiskalnoj odgovornosti.

Peto poglavlje prikazuje provedeno primarno istraživanje. Prije svega definirana je metodologija izrade upitnika te veličina uzorka kao i ciljna populacija te su u konačnici analizirani rezultati upitnika korištenjem tabličnog alata MS Excel i SPSS programa za analizu podataka.

Šesto poglavlje donosi zaključak rada i preporuke, dok sedmo poglavlje čini popis literature koja se koristila prilikom pisanja ovoga rada. Na samom kraju, u osmom poglavlju nalaze se prilozi ovome radu.

Svrha i cilj rada

Problem koji se analizira u radu je vođenje i njegov utjecaj na poslovanje bilo koje organizacije/gospodarskog subjekta, s posebnim naglaskom na javni sektor. Svrha je rada pokazati važnost i ulogu vođenja u javnom sektoru te analizirati glavne karakteristike uspješnog vođenja u javnom sektoru. Cilj je ovoga rada analizirati utjecaj vođenja na uspješno poslovanje u javnopravnim tijelima kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja i pokazalo kakav utjecaj ima vodstvo na uspješno poslovanje javnih tijela.

2. Metodologija rada

Rad je strukturiran u ukupno 8 (osam) poglavlja. U radu su korištene sljedeće znanstveno-istraživačke metode:

- metoda analize i sinteze
- induktivna i deduktivna metoda
- metoda generalizacije
- metoda deskripcije
- statistička metoda.

Metoda analize i sinteze:

„Analizom u užem smislu nazivamo raščlanjivanje misaonih tvorevina na njihove elemente“ (Žugaj, 2007:102). Hegel, Kant (citirano kod Žugaj, 2007) metodu analize definiraju kao postupak mišljenja u kretanju od posebnog ka općem, odnosno preobražavanje predodžbi u pojmove.

Nasuprot metodi analiza, metoda sinteze koristi se za sastavljanje misaonih tvorevina. „Sinteza je povezivanje analizom dobivenih elemenata“ (Žugaj, 2007:107). Isti autor navodi i da je sinteza tijek mišljenja od općeg ka posebnom.

Induktivna i deduktivna metoda:

„Induktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja s ciljem otkrivanja ili dokazivanja istine. Induktivni zaključak je zaključak od pojedinačnog i posebnog na opće“ (Žugaj, 2007:53).

Metoda s misaonim postupkom suprotnim od induktivne je deduktivna metoda. Deduktivnom metodom se izvodi zaključak iz općeg ka posebnom. „Deduktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena deduktivnih načina zaključivanja s ciljem otkrivanja ili dokazivanja istine. Ova metoda, nasuprot induktivnoj, polazi od određenih općih stavova i najčešće se sastoji u utvrđivanju kako ono, što vrijedi općenito, vrijedi i u jednom određenom posebnom slučaju. Dedukcija polazi od ispravnog općeg principa, ona kreće putem smanjivanja apstrakcije sve do pojedinih pojava ili niza pojava“ (Žugaj, 2007:75).

Metoda generalizacije:

Metoda generalizacije koristi se kada se želi uopćiti neka promatrana pojava. Žugaj (2007) metodu generalizacije definira kao misaoni postupak kojim se od jednog posebnog pojma dolazi do nekog drugog, novog općenitijeg pojma. Pri tome je novi općenitiji pojam po gradaciji na višoj razini od ostalih, a vjerojatnost dobivenog pojma postojana. Cilj metode generalizacije je pronalaženje općeg u kome su sadržane i njegove posebne i individualne značajke.

Metoda deskripcije:

„Metodom deskripcije opisuje se izgled nekog predmeta ili pak tijek događaja. Pri tom, nabrajajući oznake nekih pojmova, ne određujemo njihov međusobni odnos i rang“ (Žugaj, 2007:97).

Statistička metoda:

Ukoliko se želi sažeto izraziti bit statističkih metoda, može se reći da je to obrada kvantitativnih podataka, obrada koja se elaborira svođenjem većeg broja više ili manje različitih podataka na neznatan broj karakterističnih vrijednosti (Žugaj, 2007).

U radu su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka koristili su se u teorijskom dijelu rada u svrhu razumijevanja temeljnih pojmova i prethodnih istraživanja, dok primarni podaci prikupljeni upitnikom osiguravaju ostvarenje temeljnog cilja ovoga rada.

Za potrebe mjerenja uspješnosti u poslovanju javnopravnih tijela s naglaskom na područje Osječko-baranjske županije kreiran je strukturirani upitnik koji je oblikovan na temelju prethodnih istraživanja i dostupnih teorijskih podloga iz ovoga područja.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja formirani su zaključci i preporuke, a dobiveni su i odgovori na postavljena istraživačka pitanja:

- Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?
- Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?
- Koje su ključne kompetencije bitne za uspješno vođenje u javnim tijelima i razlikuju li se one od bitnih kompetencija u privatnom sektoru?

3. Vođenje i upravljanje

Vođenje se često poistovjećuje s pojmom upravljanje, iako ta dva pojma nisu sinonimi. U nastavku će se dati pregled definicija temeljnih pojmova vezanih uz ovaj rad.

Kotter (2001) upravljanje definira kao odgovor na nastanak velikih organizacija tijekom dvadesetog stoljeća. Bez dobrog upravljanja, poduzeća i njihovo poslovanje postaju ugrožena i upitnog opstanka. Dobro upravljanje donosi određeni stupanj reda i dosljednosti ključnim dimenzijama, poput kvalitete i profitabilnosti proizvoda. Nasuprot tome, isti autor vođenje definira kao suočavanje s *promjenama*. Brže tehnološke promjene, veća međunarodna konkurencija, deregulacija tržišta, nestabilna tržišta, promjenjiva demografska struktura radne snage među mnogim su čimbenicima koji su pridonijeli povećanju značaja liderstva (vođenja) u poslovnom svijetu.

Nadalje, Omazić i Baljakas (2005, citirano kod Puerta, 2019), navode da menadžer, zbog svoje organizacijske uloge, koordinira napore i raspodjelu resursa kako bi se maksimizirala učinkovitost na putu do postizanja cilja. Nasuprot tome, Tyler Scott (2002, citirano kod Puerta, 2019) opisuje voditelje kao osobe koje su se bavile vlastitom poviješću promjena, znaju što je prilagodljivost i moraju biti sigurne u svoju sposobnost kako bi bili „čvrsti u sredini i fleksibilni oko rubova". Isti autor navodi kako voditelj također treba biti osoba koja će upravljati skupinom ljudi, poticati ih na produktivnost i pokazivati im put do ostvarenja cilja.

Zaključno, i menadžer i voditelj upravljaju poduzećem, odlučuju o strateškim pitanjima, stvaraju mrežu ljudi i odnosa, upravljaju istima kako bi se postigao cilj, ali to čine na različite načine. Menadžer svoje napore temelji na organizacijskoj strukturi, definiranju ciljeva i organizaciji resursa za postizanje postavljenih ciljeva, dok voditelj veću pozornost posvećuje ljudima i nadahnjuje ih da slijede postavljenu viziju (te da u konačnici ta vizija postane i njihova vizija).

3.1. Pojam i značaj vođenja

Značajan doprinos teorijama vodstva dao je Burns objavom knjige Leadership 1970. godine, stavljajući naglasak na dvije teorije vodstva: transakcijsko i transformacijsko. Burns navodi da su odnosi većine vođa i sljedbenika transakcijski (vođe pristupaju sljedbenicima s namjerom da zamijene jedno za drugo: poslove za glasove ili subvencije za doprinos u kampanji). Nasuprot tome, transformacijsko vodstvo je složenije, ali i snažnije. Transformacijski vođa prepoznaje i

iskorištava postojeću potrebu ili zahtjev potencijalnog sljedbenika. Osim toga, transformacijski vođa traži motiv kod sljedbenika, nastoji zadovoljiti veće potrebe i angažirati osobu sljedbenika u potpunosti. Rezultat takvog vođenja je odnos međusobnog poticanja i uzdizanja koji može sljedbenike pretvoriti u vođe, a vođe u moralne činitelje.

Osim transformacijskog i transakcijskog vodstva, Samanta i Lamprakis (2018) dodaju i *Laissez-faire* teoriju vodstva. „Ova vrsta vodstva predstavlja odsutno i nepostojeće vodstvo koje izbjegava donošenje odluka, ne koristi svoju moć i odbija svoje odgovornosti. Čelnici *Laissez-faire* vodstva nisu obaviješteni o svojim dužnostima, ne odlučuju, ne usmjeravaju i ne interveniraju u slučaju problema. *Laissez faire* dopuštaju drugima da obavljaju svoje dužnosti kako god smatraju za shodno, ne vodeći računa o posljedicama“ (Samanta i Lamprakis, 2018:177 prema Antonakis, 2001; Bass, 1990; Day i Antonakis, 2011).

Razvoj teorije vodstva

Razvoj teorije vodstva potaknuo je razvoj škola unutar teorija vodstva. U svojem radu Cetin (2012) navodi tri škole:

- „Prva škola su oni koji zagovaraju transakcijsko vodstvo gdje individualne karakteristike vođe mogu inspirirati sljedbenike (House, 1977; Conger i Kanungo, 1998; Meindl, 1990)“ (Cetin, 2012:77).
- „Druga je škola poduzetnička škola koja tvrdi da bi voditelji, kako bi povećali produktivnost i poboljšali kvalitetu procesa, trebali provoditi učinkovite praktične procese i kulturne promjene. Ono što druga škola zagovara također se može smatrati hibridnom teorijom između transakcijskih i transformacijskih teorija vodstva (Peters i Austin, 1985; Hammer i Champy, 1993; Champy, 1995). To je zato što naglašava promjene poput škole transformacijskog vodstva i ima unutarnji fokus poput škole transakcijskog vodstva“ (Cetin, 2012:77).
- Treća škola, transformacijska škola vodstva, naglašava viziju i organizacijske promjene (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis i Nanus, 1985; Tichy i Devanna, 1986)“ (Cetin, 2012:77).

Vođenje je danas jedan od najvažnijih i ključnih čimbenika u poslovanju svake organizacije. Ovisno o osobama koje obnašaju ulogu vođe u organizaciji ista posluje više ili manje uspješno, razvija se brže ili sporije, pravovremeno iskorištava prilike, odgovara na promjene u okruženju

i slično. Iz tog je razloga vodstvo u fokusu brojnih istraživanja. „Vodstvo je općenito privlačna tema i o njemu je mnogo pisano i u popularno-znanstvenim časopisima i stručnoj i znanstvenoj literaturi. Usprkos količini napisanog o toj temi, vodstvo predstavlja glavni izazov praktičarima i istraživačima zainteresiranim za razumijevanje prirode vodstva. Vodstvo je važna i složena pojava“ (Northouse, 2010:12). U nastavku će se definirati vodstvo i prikazati značaj vođenja u organizacijama.

Većina organizacija podijeljena je na odjele, tj. manje grupe ljudi koje su zadužene za obavljanje određenog dijela posla u organizaciji. „Jedna od osnovnih značajki svih formalnih grupa (skupina) je nužnost postojanja vođe i kulture vođenja te grupe, ali istovremeno i postojanja kulture sljedbeništva ostalih članova te grupe“ (Gutić, Stanić i Martić, 2017:27). Svaka grupa mora imati vođu, osobu koja će skupinu koordinirati i pobrinuti se da skupina odradi posao, i sljedbenike. Osobe koje su na poziciji vođe u organizacijama imaju svoje podređene koji se nazivaju sljedbenici.

Autor Northouse (2010:03) vođenje definira kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“, autor Buble (2011:12) navodi da je vođenje „menadžerska funkcija koju čini skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenih da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva poduzeća“, a autorica Gotal (2013:405) vođenje definira kao „transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika“.

Kroz godine, različiti su autori dali svoj doprinos u istraživanju i definiranju vođenja, a Northouse (2010:03) ističe kako „usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti sljedeće: a) vodstvo je proces, b) vodstvo uključuje utjecaj, c) vodstvo se odvija u kontekstu grupe i d) vodstvo uključuje postizanje cilja“ dok Yukl (2008:02) primjećuje da „većina definicija vođenja odražava pretpostavku da (ruko)vođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude kako bi usmjeravala, strukturirala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj grupi ili organizaciji“. Vodstvo je proces zato što se odvija kroz određeni vremenski period i obuhvaća različite aktivnosti, uključuje utjecaj zato što vođe svojim ponašanjem i odlukama koje donose direktno utječu na svoje podređene i njihove radne performanse, odvija se u kontekstu grupe i krajnji je cilj svakog vođenja realizacija ciljeva organizacije.

Vođenje podrazumijeva postojanje vođe, sljedbenika i situacije. „Domena vodstva sastavljena je od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije. Uz ličnost, poziciju i iskustvo vođe, domena

vodstva obuhvaća i osobnosti sljedbenika (zajedno s njihovim stavovima, vrijednostima i vjerovanjima te snagom povezanosti unutar grupe) u kombinaciji sa situacijom (priroda zadatka, tip organizacije, korporativna kultura, faktori djelatnosti i socioekonomska/politička situacija)“ (Gotal, 2013:405-406). Uspješnost vođenja ovisi o osobnosti, znanju, vrijednostima i znani pojedinca. Ne smije se smatrati s uma niti situacija u kojoj se nalazi osobe uključene u proces vođenja.

Situacijsko vodstvo

Hersey i Blanchard (1970.) autori su teorije situacijskog vodstva, koje polazi od teze da ne postoji idealan stil vođenja koji je primjenjiv u svim situacijama, nego je isti potrebno prilagoditi zahtjevima zadatka i odnosima unutar skupine podređenih, odnosno potrebno ga je prilagoditi situaciji. Učinkovito vodstvo relevantno je za zadatak, a najuspješniji lideri su oni koji svoj stil vodstva prilagođavaju spremnosti za izvedbu (sposobnosti i volju) pojedinca ili grupe koju pokušavaju voditi ili na koju mogu utjecati. Učinkovito vodstvo varira, ne samo u odnosu na osobu ili skupinu na koju se utječe, već ovisi i o zadatku, poslu ili funkciji koju treba ostvariti.

Situacijsko vodstvo temelji se na tri faktora:

- usmjeravanju i uputama koje daje vođa
- socio-emotivnoj potpori koju pruža vođa
- spremnosti podređenih da ostvare zadatak ili cilj.

Kada se govori o spremnosti podređenih, ona uključuje znanja i vještine koje podređeni imaju, ali i psihološku spremnost na ostvarenje zadatka što uključuje volju, motivaciju i predanost izvršenju zadatka. S druge strane, ponašanje vođe može biti usmjerene na ostvarivanje ciljeva i zadataka ili ostvarivanju međuljudskih odnosa.

S obzirom na navedeno, Hersey i Blanchard (1970.) definiraju 4 stila vođenja:

- direktivni
- uvjeravajući
- participativni
- delegirajući.

Direktivni se stil primjenjuje kod zaposlenika koji ne obavljaju zadatke na prihvatljivoj razini, obavljaju ih samo na zahtjev nadređenog, odugovlače, ne izvršavaju zadatke na vrijeme, izbjegavaju odgovornost, zbunjeni su, prestrašeni samim zadatkom i/ili imaju strah od pogreške. Kod ovog stila vodstva, vođa strukturira posao, daje jasne upute i definira uloge u timu. Izravno upućuje tko, što, kada, kako i zašto radi. Vođa direktno donosi odluke i nadgleda izvršenje, preuzima odgovornost za posao. Komunikacija prema podređenima je dominantno jednosmjerna, on ukazuje na posljedice neizvršenja zadatka, potiče pozitivne promjene, pazi da ne optereti zaposlenika i pokušava mu smanjiti strah od neuspjeha.

Uvjeravajući se stil primjenjuje kod djelatnika koji djeluju zainteresirano i uvijek su spremni odgovoriti zadatku, pokazuju entuzijazam i budnost, klimaju glavom, čine se revnim i žustrim, daju komentare tipa “*da, sada razumijem*”, govore brzo i učestalo, traže jasnost, pažljivo slušaju, površno odgovaraju na pitanja bez ustezanja, prihvaćaju zadatke i odmah djeluju, usmjereni su na konačne rezultate, a ne međukorake koje treba napraviti. Oni uzimaju nove zadatke bez iskustva, pokazuju umjerenu sposobnost rješavanju zadataka. Kod ovog stila vodstva, vođa upućuje tko, što, gdje, kada, kako i zašto učiniti, objašnjava, uvjerava i rasvjetljava svoje odluke djelatnicima, provjerava razumijevanje zadatka te otvara mogućnost razgovora, odgovara i potiče pitanja, ohrabruje i održava polet među djelatnicima. Vođa raspravlja o detaljima naglašujući “*kako*” se nešto treba napraviti, istražuje odgovarajuće vještine i u konačnici donosi odluke.

Participativni se stil primjenjuje kod djelatnika koji pokazuju znanje i sposobnost ali su često neodlučni i u otporu, oklijevaju završiti zadatak ili prijeći na sljedeći. Oni se osjećaju preopterećeni poslom i obvezama, traže poticaje i pojačanja za svoj posao, mogu se učiniti prestrašeni, shrvani i konfuzni, a zadatke ne žele obaviti sami. Nastoje dobiti što više povratnih informacija od nadređenih. Usredotočeni su na probleme, bez samopouzdanja te ohrabruju vođu da ostane uključen. Participativni vođa hrabri i potiče dvosmjernu komunikaciju, nudi suradnju i aktivno sluša, daje potporu u zajedničkom donošenju odluka, dijeli zajedničku odgovornost s drugima, ohrabruje iznošenje i razmjenu ideja. Vođa potiče potrebu za znanjem, ističe predanost poslu, gradi povjerenje, upućuje i motivira podređene posljedicama izvršenih zadataka te raspravlja o mogućoj zabrinutosti i strahu.

Delegirajući se stil primjenjuje kod djelatnika koji su odgovorni i usmjereni na postizanje rezultata. Takav djelatnik informira pretpostavljenog o izvršavanju zadatka, djelotvorno rabi raspoložive resurse, posjeduje i dijeli znanja i vještine tijekom odvijanja zadatka, voljan je pomoći drugima i daje kreativne ideje. On (djelatnik) preuzima vodstvo nad zadacima i

završava svoje poslove na vrijeme pa i prije vremena. Vođa koji koristi delegirajući stil delegira aktivnosti i zadatke, a podređeni preuzimaju na sebe odgovornost u donošenju odluka i njihovu provođenju, on ohrabruje samostalnost te redovito promatra i nadgleda rezultate. Na raspolaganju je kada podređeni zatraže pomoć i pazi da se pojedinci ili grupa ne preoptereći poslom. On (vođa) pruža podršku i osigurava potrebne resurse te ohrabruje preuzimanje rizika. Vođa ima „širu sliku” svakog zadatka i prezentira je grupi.

Situacijsko vodstvo ima svoje korijene u *Contingency theory* koju je razvio austrijski psiholog Fred E. Fiedler 1960. godine. On smatra kako se vođa treba izabrati prema osobnosti i vještinama koje posjeduje, s jedne strane i samom zadatku koji treba obaviti, s druge strane. Kako bi se spojili vođe i situacije potrebno je prvo utvrditi dominantni stil vođenja svakog pojedinog vođe, a nakon toga vidjeti odgovara li taj stil situaciji. Fiedler je ustvrdio kako su ključna upravo ta dva elementa:

- osobni stil vođe
- situacija.

Osobni stil vođe može biti onaj koji teži održavanju odnosa ili onaj koji teži ostvarivanju zadataka. Ni jedan stil nije univerzalno primjenjiv, nego ovisi o situaciji u kojoj se treba primijeniti. Iako se na prvu čini kako bi u vodstvu orijentiranost na zadatke i njihovo izvršenje trebao biti prioritet, većina ljudi mijenja posao upravo zbog nedostatka priznanja za svoj posao, a ne zato što posao nisu napravili.

Situaciju Fiedler promatra kroz tri varijable: odnos članova grupe i vođe, strukturu zadatka kojega treba obaviti i poziciju moći vođe. Kada govorimo o odnosima, sve se svodi na povjerenje. Što je povjerenje u vođu veće, njemu će biti lakše implementirati svoje ideje u radu s podređenima. Struktura zadatka odnosi se na to koliko je članovima tima jasan i razumljiv zadatak i ono što oni trebaju obaviti, dok pozicija moći govori o tome koliko samostalno i neposredno vođa odlučuje o kaznama i nagradama podređenih.

Vodstvo služenjem

Teoriju vodstva služenjem (eng. *Servant Leadership*) osmislio je Robert K. Greenleaf i opisao u svojoj istoimenoj knjizi 1977. godine, a temelji se na tekstovima drevnih mudraca. On tvrdi kako je čovjekov prirodni poriv da služi drugima i kako vođe ne trebaju taj poriv potiskivati nego prihvatiti i razvijati.

Kao što je opisao Chanakya, indijski strateg, u svojoj knjizi Arthashastra 300 godina prije Krista: *"Kralj (vođa) u prvom redu mora misliti o tome što zadovoljava njegove sljedbenike, a tek potom na sebe. Kralj (vođa) je u stvari plaćeni sluga koji uživa državne resurse zajedno s drugim ljudima koji žive u kraljevstvu."*

Robert K. Greenleaf tako definira 10 karakteristika koje imaju vođe koje se koriste vodstvom služenja:

- slušanje – kao ključni komunikacijski alat koji iskazuje poštovanje prema onom s kim komuniciramo i ono je najčešće prvi korak koji ovakav vođa radi kada je suočen s problemom
- empatija – sposobnost suosjećanja s drugom osobom kako bi vođa bolje razumio situaciju i potrebe druge strane
- zacijeljivanje - *"to make whole"*, sastaviti cjelinu, biti kompletan ili cjelovit.
- osviještenost – bez nje će vođa propustiti prilike ili prijetnje i neće moći donijeti odluke na vrijeme
- uvjeravanje – pravi vođa će nastojati postići konsenzus uvjeravanjem podređenih, ne koristeći se pozicijom moći, nego osobnim pristupom
- stvaranje koncepta – kreiranjem novih koncepata i ideja vođe su u mogućnosti riješiti problem koji još nije nastao
- sposobnost predviđanja – imaju razvijenu sposobnost predvidjeti što će se dogoditi u budućnosti bolje od većine drugih
- posvećenost rastu drugih ljudi – poticanje drugih na rast i razvoj. Tajna izgradnje uspješnih organizacija je u sposobnosti vođe da pomognu svojim podređenima da se razviju i postanu bolji
- izgradnja zajednice – naglašava društveni aspekt organizacije i važnost pojedinca za izgradnju društva.

Vođenje služenjem potpuna je suprotnost tradicionalnoj američkoj definiciji lidera na kojega se gleda kao na usamljenog heroja koji ruši sve prepreke i pobjeđuje sve loše, kao na filmskom platnu. Zbog tako izgrađene slike može nam se činiti kako su vođe u kategoriji nadčovjeka i kako su oni jedini sposobni prevladavati poteškoće s kojima se susreću organizacije.

S druge strane, pogled na vođu kao na osobu koja služi višim ciljevima naglašava druge kvalitete te tako više nisu u fokusu moć, materijalne nagrade ili prestiž. Umjesto toga, vođa koji služi zadovoljava zajedničke ciljeve svih koje vodi. On pažljivo sluša potrebe drugih, djeluje

na stvaranju konsenzusa pazeći pri tome da kompromisi koje radi budu prihvatljivi svim uključenim.

Vođenje služenjem, usmjereno je ka izgradnji zajedničke vizije, učenju iz pogrešaka, podjeli informacija, poticanju uključivanja svakog člana tima, samoupravljanju i ima visoku razinu međuovisnosti.

Ovaj tip vođenja izrazito je zanimljiv s pozicije javnih tijela, jer javna tijela najčešće imaju ulogu pružanja određenih usluga (javnih usluga) u zajednici te ona na taj način služe društvu unutar kojega djeluju.

Autentično vodstvo

Za kraj, potrebno je reći nešto i o autentičnom vodstvu kao novoj ideji, koja svoje korijene vuče iz umijeća upravljanja samim sobom kao osnove za upravljanjem i vođenjem drugih. Vođe najbolje rade svoj posao onda kada se oslanjaju na vlastite vrijednosti i sposobnosti, parafrazirana je izjava Roberta E. Quinaa, američkog profesora Emeritusa na sveučilištu Michigan's Ross School of Business te se može smatrati i definicijom autentičnog liderstva. Autentično je liderstvo ono u kojemu se vođa ponaša u skladu s vlastitim vrijednostima i gdje vodstvo proizlazi iz karaktera samog vođe te on iste vrijednosti komunicira sa svojim podređenima.

Postoji uobičajen obrazac ponašanja svakog pojedinca, ono što se često naziva i "normalno", a postoji i onaj drugi, "izvorni" obrazac ponašanja ("fundamental state"). (Quinn 2005). Izvorno ponašanje svakog pojedinca je ono koje ispliva na površinu u kriznim situacijama, kada je čovjek suočen s problemom i konačno ga odluči riješiti. Te krizne situacije mogu biti različite od privatnih poput teške bolesti, smrti bliske osobe ili razvoda do poslovnih poput otkaza, preseljenja poslovanja ili nemogućnosti napredovanja, ali i bilo koje druge teške životne situacija kada uobičajeni obrasci ponašanja nisu primjenjivi. U tim se situacijama pojedinac okreće sebi i ponaša se onako kako mu nalažu njegove vrijednosti i intuicija. Takvo ponašanje naziva se Izvornim.

Tablica 1: Normalno i izvorno ponašanje vođe

Uobičajeno ponašanje (normalno)	Izvorno ponašanje
Fokus na komfor i rutinu	Fokus na rezultat
Drži se onoga što zna.	Izlazi van granica poznatog kako bi ostvario nove ambiciozne ciljeve.
Upravlja izvana	Upravlja iznutra
Slaže se s onim što kaže većina ne želeći remetiti mir.	Ponaša se u skladu sa svojim vrijednostima i uvjerenjima.
Fokus na sebe	Fokus na druge
Stavlja svoje interese na prvo mjesto, ispred drugih.	Stavlja opće dobro na prvo mjesto.
Zatvoren u sebe	Otvoren prema van
Blokira vanjske podražaje, fokusiran na zadatak i izbjegava rizike.	Uči iz svoje okoline i prepoznaje kada je vrijeme za promjenu.

Izvor: Izrada autora prema: Quinn 2005, Harvard School of Business

Autentičan znači: zakonit, pravovaljan, istinit, izvoran, pravi, vjerodostojan. Riječ se može koristiti kako bi označila i predmete i osobe. Kada se misli na osobu, odnosi se na onoga koji se ponaša na isti način i u skladu s onim što misli i osjeća u bilo kojoj situaciji. (Anić, Klarić, Dominiković 2002.)

Ako pogledamo u povijest, različite vođe imale su različite stilove vođenja. Od Georga Washingtona, preko Majke Tereze, pape Ivana Pavla II, Margareth Thatcher, Johna F. Kennedyja pa sve do primjera hrvatskih vođa poput Franje Tuđmana, Emila Tedeschija ili Miroslava Ćire Blaževića. Svi su oni bili jedinstveni, a to su postigli slijedeći sebe i kao takve su ih drugi prepoznali. Bili su prije svega jedinstveni ljudi i dozvolili da ta njihova autentičnost dođe do izražaja i u izgradnji stila vođenja. Zanimljivo je kako se autentičnost navedenih lidera ne može kopirati ili oponašati. Svaki bi pokušaj oponašanja stilova drugih vođa vrlo brzo bio prepoznat i ne bi djelovao uvjerljivo.

Autentično vodstvo u svojoj srži humanizira vođu i ne samo da mu dozvoljava da bude osoba sa svim svojim manama i vrlinama, nego i govori kako je to jedini ispravan put. Jedino oni vođe koji ne oponašaju i ne slijede druge, nego ostaju dosljedni sebi mogu biti autentični, neovisni u svom djelovanju i iskreni. Takvo ponašanje biti će prepoznato od strane podređenih jer na taj način vođe pokazuju samostalnost i neovisnost u donošenju odluka, dok bi u protivnom lako

mogli upasti u zamku udovoljavanja tuđih interesa, što bi ih udaljilo od vlastitog smjera i pridonijelo gubitku kredibiliteta i autentičnosti.

Autentičnost zahtijeva od svakog vođe razvoj vlastitog stila vođenja koji je usklađen s njegovim osobnim karakteristikama i karakterom. Nažalost, pritisci unutar organizacija nas prisiljavaju da se koristimo stilom vodstva koji je u dotičnoj organizaciji uobičajen. Ako se korišteni stil razlikuje od naše osobnosti, nikada nećemo postati autentični lideri George Bill (2011.). Upravo je ovo zamka mnogim neiskusnijim vođama, a pogotovo u javnom sektoru, ako ovim pritiscima dodamo i one političke.

Zbog svega navedenog, važno je razviti stil vođenja koji će odgovarati svakom ponaosob i biti u skladu s karakterom i osobnošću svakog vođe. George (2011.) ističe i kako je važno stil vođenja s vremenom prilagođavati kako bi bio učinkovit u različitim odnosima i s različitim ljudima u različitim okruženjima. Na to se svakako odnosi i prihvaćanje svojih slabosti odnosno, kako ih George naziva, "tamnih područja". Vođe se pokušavaju prikazati savršenima i često zbog straha od pokazivanja svojih slabosti izgube autentičnost. Na tom putu, vođe često postaju nestrpljivi, imaju manjak taktičnosti te se služe zastrašivanjem podređenih. Upravo je zastrašivanje podređenih često najočitiiji znak nezrelosti i nerazvijenosti autentičnog vođe.

Dug je proces stvaranja autentičnog vođe. Razvoj pojedinca može stati u bilo kojem koraku. Može ga gušiti okolina, procedure, pritisci nadređenih ili vlasnika, politika, a moguće je da i sam počne sumnjati u svoj put, ukoliko ne naiđe na odobravanje i prihvaćanje. Ono što je potrebno da bi se netko u potpunosti razvio u autentičnog vođu je da pronađe odgovarajuću okolinu za razvoj, odnosno organizaciju koja odgovara njegovoj osobnosti, koja treba njegovu autentičnost. Sam vođa će tu organizaciju prepoznati kao onu u koju se isplati ulagati sebe, svoje vrijeme i energiju.

"Tek nakon dvadeset godina rada uspio sam pronaći kompaniju – Medtronic – koja je bila vođena misijom i za koju sam smatrao da je vrijedna ulaganja energije. Pitanje je što bi se dogodilo da nisam bio iznimno nezadovoljan prethodnim radnim mjestom... vjerojatno nikada ne bih ugrabio priliku. Ispalo je da sam napravio potez karijere." Bill George (2011.)

Isti autor navodi i vrijednosti autentičnog lidera, odnosno kvalitete koje mora posjedovati autentični vođa:

- razumijevanje svoje uloge
- djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti
- vođenje srcem
- uspostavljanje kvalitetnih odnosa
- prakticiranje samodiscipline.

Bitno je naglasiti kako autor ističe da stjecanje ovih vrijednosti nije sekvencijalan proces, već on zaokuplja vođu cijelog života i njima je potrebno biti dosljedan.

Nadalje pojašnjava svaku od navedenih vrijednosti te ističe važnost razumijevanja uloge vođe od strane samoga sebe. Svaki autentični vođa trebao bi se zapitati koja je svrha njegovog vođenja. Ljudi često prihvaćaju ulogu vođe motivirani utjecajem, moći ili financijskim nagradama, ne razmišljajući o tome koja je zapravo njihova uloga. U tom je slučaju velika opasnost da pojedinca vlastiti ego porazi i udalji s puta autentičnosti.

Samu svrhu vođenja nije lako pronaći, strast prema poslu koji radite i vjera u vrijednost koju stvarate omogućit će pojedincu lakšu spoznaju svrhe u organizaciji u kojoj radi. Ako s vremenom ne osjete strast prema poslu koji rade, osobama se preporuča da promjene radno mjesto i potraže onaj posao prema kojemu će osjetiti strast. Bez nje, strasti, ni jedan posao neće ih ispunjavati.

Osobne vrijednosti autentičnog vođe, njegov su moralni kompas i oni uvijek znaju kamo ploviti. U njima je duboko utkana nit ispravnog djelovanja i postupanja u svim situacijama. U temeljnim vrijednostima posebno se ističe integritet, odnosno govorenje istine u svim situacijama. To direktno utječe na stjecanje povjerenja, a ono je ključ za odnos sa sljedbenicima, jer nitko ne slijedi osobu kojoj ne vjeruje.

Voditi srcem znači biti iskren u dubini svoga bića, poznavati svoje slabosti i snage. Suosjećati s ljudima koji su u poteškoćama, a ne graditi zidove između sebe i svojih podređenih. To je direktno povezano s izgradnjom odnosa sa podređenima, umjesto vođenja na distanci. U konačnici ljudi nisu strojevi, nego emotivna bića koja zahtijevaju pristup u kojem ih se tretira kao osobe, a ne kao strojeve. Na taj će način, ljudi postati lojalni i davat će više za organizaciju u kojoj rade.

Samodisciplina je još jedna vrijednost koju Georg ističe kao ključnu za autentične vođe, a odnosi se na sposobnost kontroliranja ega i vlastitih emocija prilikom donošenja svih odluka. Takvo ponašanje ulijeva povjerenje zaposlenicima i oni znaju što mogu očekivati u svakom trenutku od svog nadređenog, a to njihov posao čini lakšim. Samodisciplina i dosljednost u vođenju moraju se prakticirati, a vođa treba ostati smiren i staložen pod utjecajem stresa i drugih pritisaka ili problema. George uspoređuje vrhunske vođe s vrhunskim sportašima i kaže kako trebaju trenirati navike koje će im pomoći održati željeno psihofizičko stanje, baš kako to čine i vrhunski sportaši, a taj će im se ulog višestruko isplatiti.

S njim se slaže i Oberman Peterka (2015.) koja navodi karakteristike autentičnog vođe od kojih se izdvajaju sljedeće:

- ljudi su ga odabrali slijediti
- motiviran je služiti drugima
- predan je učenju i razvoju
- promovira otvorenu komunikaciju
- uključuje i poštuje druge te potiče takvo ponašanje
- traži povratnu informaciju i uči iz nje
- istražuje nove mogućnosti i preuzima rizik za realizaciju
- preuzima odgovornost za svoje ponašanje i odluke.

Funkcije vodstva i uloge vođe

Osobe koje obnašaju ulogu vođe u organizaciji moraju znati kako usmjeriti svoje podređene te kako motivirati i inspirirati svoje podređene. Tri temeljne funkcije vodstva, prema Kotter-u (1990., citirano kod Buble, 2011:22) su:

1. Postavljanje usmjerenja: razvoj vizije budućnosti, često daleke budućnosti – i strategija potrebnih za izvođenje promjena kako bi se ostvarila postavljena vizija.
2. Usmjeravanje ljudi: komuniciranje usmjerenja riječima i djelima svima onima čija suradnja može trebati kako bi se utjecalo na stvaranje timova i koalicija koji bi razumjeli viziju i strategije te prihvatili njihovu validnost.
3. Motiviranje i inspiriranje: "energiziranje" ljudi da nadvladaju glavne političke, birokratske i resursne barijere promjenama pomoću zadovoljenja temeljnih, ali često neispunjenih, ljudskih potreba“ (Kotter, 1990:156-167, citirano kod Buble, 2011:22).

Kao što je istaknuto u navedenim definicijama vođenja, vođenje je jedna od funkcija menadžmenta. „Vođenje (*Leading*) predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. (...) budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje, pored vodstva, uključuje motivaciju, interpersonalne odnose i komuniciranje s ljudima“ (Buble, 2011:09). Iz prethodno navedenog može se izvesti zaključak da su uspješne vođe osobe koje znaju kako uspješno motivirati zaposlenike, znaju kako ostvariti i održati interpersonalne odnose te imaju razvijene komunikacijske vještine.

Vođa obnaša sljedeće uloge, prema (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2011:617, citirano kod Buble, 2011:28):

1. Educira (*educate*) – jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja u organizaciji;
2. Sponzorira (*sponsor*) – razvija prijateljske odnose, delegira zadatke i odgovornost za njih (zadatke) na zaposlene, distribuira informacije;
3. Trenira (*coach*) – uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštovanje među ljudima;
4. Savjetuje (*counsel*) – nakon što zaposleni nauče (uloga trenera) kako mogu doprinijeti i aktivno sudjelovati u radu organizacije, prati njihov rad te im daje jasan i uvjeravajući feedback(povratnu informaciju);
5. Sučeljava (*confront*) – raspravlja sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, ne uključujući se previše emocionalno.

Vođe su osobe koje imaju veliku važnost za organizaciju te obnašaju nekoliko uloga u istoj. Ono što je karakteristično za vođe je to da su sve uloge koje oni imaju u organizaciji usko povezane i imaju direktan učinak na uspješnost poslovanja organizacije. Oni su zaduženi za vođenje zaposlenika o čijem radnom učinku i angažiranosti u poslovne procese organizacije uvelike ovisi uspješnost poslovanja iste. Upravo zato vođe imaju ogroman utjecaj na uspješnost poslovanja organizacije te moraju biti sposobni istovremeno svojim podređenima omogućiti obrazovanje, savjetovanje i trening te im biti sponzor i ne libiti se sučeliti sa zaposlenicima kada je sučeljavanje potrebno.

Na što sve mogu utjecati vođe prikazano je u Tablici 2.

Tablica 2: Vođe i utjecaji

NA ŠTO VOĐE/RUKOVODITELJI MOGU UTJECATI
Interpretacija vanjskih događaja od strane članova tima.
Izbor ciljeva i strategija koje treba slijediti.
Motivacija članova da ostvare ciljeve.
Uzajamno povjerenje i suradnju među članovima.
Organizacija i koordinacija radnih aktivnosti.
Raspodjela resursa prema aktivnostima i ciljevima.
Razvoj vještina i pouzdanja kod članova.
Stjecanje i razmjenu novog znanja članova.
Zadobivanje potpore i suradnje nečlanova.
Oblikovanje formalne strukture, programa i sustava.
Zajednička vjerovanja i vrijednosti članova.

Izvor: Izrada autora prema Yukl, 2008:08

Iz prethodne je tablice vidljivo da uspješne vođe moraju imati visoko razvijen stupanj emocionalne inteligencije, imati razvijene komunikacijske vještine, znati kako ostvariti i održavati odnose s ljudima te da njihov posao podrazumijeva visoku angažiranost koja sa sobom nosi visoku razinu stresa. Dobre se vođe danas izrazito cijene upravo iz razloga što funkciju vođe ne može obnašati bilo tko. „Bit vođenja je povjerenje, odnosno spremnost drugih

ljudi da slijede svoga vođu, što se postiže različitim poticajima i motivacijom. To je ono što neku osobu odvaja od ostalih i čini ju vođom. Važno je znati da ljudi slijede one koji mogu ispuniti oživotvorenje njihovih vlastitih žudnji, želja i potreba“ (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:410).

Organizacije teže pronalasku menadžera koji su i izvrsni vođe zato što svojim stilom vođenja direktno utječu na svoje podređene i njihove radne učinke. „Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. A pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji je zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi – njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinaca i u grupama – pa stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe“ (Weihrich i Koontz, 1994:21, citirano kod Buble, 2011:10).

Vođenje podrazumijeva generiranje ideja, pronalazak rješenja za probleme, uočavanje prilika te sposobnost realizacije zadanih ciljeva. To znači da menadžeri, kako bi bili i uspješni vođe, moraju razviti određene osobine. „Iz velikog broja istraživanja osobnih obilježja provedenih tijekom godina jasno je da brojne osobine pridonose vodstvu. Neke od važnih osobina koje su sustavno potvrđene u brojnim od ovih istraživanja su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost“ (Northouse, 2010:35). Prethodno navedene osobine nemaju svi ljudi, ali oni koji ih imaju, kako bi postali uspješne vođe, moraju kontinuirano raditi na razvoju istih. Samo kroz rad na sebi i ulaganje u razvoj vlastitih vještina vođe mogu uvidjeti na koje sve načine mogu doprijeti do svojih podređenih i potom im pomoći na njihovom putu osobnog i profesionalnog razvoja.

Pristup vođenju koji polazi od značajki vođe temelji se (Certo i Trevis Certo, 2008:353) na ranim istraživanjima koja su polazila od pretpostavke da se dobri vođe rađaju, a ne stvaraju. U sačuvanim studijama sažete su značajke vođe kako bi se relativno lako mogli prepoznati pojedinci koje bi trebalo ili ne bi trebalo postaviti na vodeće pozicije. U jednom od tih sažetaka stoji da uspješni vođe uglavnom imaju sljedeće osobine:

1. Inteligenciju, uključujući sposobnost prosudbe i izražavanja
2. Dobitnici su stipendija i u prošlosti su bili uspješni sportaši
3. Emocionalnu zrelost i stabilnost
4. Na njih se može osloniti, uporni su i motivirani za stalna postignuća
5. Društvenost i sposobnost prilagodbe različitim grupama

6. Željku za društvenim i gospodarskim položajem u društvu (Stogodill 1948:45-64, citirano kod Certo i Trevis Certo, 2008:353).

Procjena prethodno spomenutih istraživanja i studija pokazala je da su ti rezultati nedosljedni. Naime, Gibb (1954.), citirano kod Certo i Trevis Certo, 2008:353) tvrdi da se u pedeset godina istraživanja nije uspjelo pronaći niti jednu značajku ili skup značajki koje bi se mogle dosljedno koristiti u razlikovanju vođa od onih koji to nisu. Iz istoga proizlazi zaključak da nikakva značajka ili kombinacija značajki ne može sa sigurnošću odrediti uspješnog vođu. Certo i Trevis Certo, (2008:354) navode da se suvremeni teoretičari upravljanja i menadžeri uglavnom slažu da sposobnost vođenja ne možemo objasniti značajkama pojedinca ili njegovim urođenim osobinama, već se ljude može obučiti da postanu dobri vođe. Drugim riječima, Sessa (2003, citirano kod Certo i Trevis Certo, 2008:354) tvrdi da se vođe stvaraju, a ne rađaju. Navedenu tezu dodatno potvrđuje i Crom (1990., citirano kod Certo i Trevis Certo, 2008:354) činjenicom da tvrtke svake godine šalju tisuće zaposlenika na stručno usavršavanje u vodstvu.

Osim prethodno navedenih osobina koje trebaju krasiti svakog uspješnog vođu, njega oblikuje i okolina u kojoj radi. Točnije, uspjeh vođe ovisi i o tome koliko razumije koja je njegova uloga u organizaciji, koji su njegovi zadaci i koja očekivanja treba ispuniti kroz određeni vremenski period. „Bez sposobnosti uspješnog vođenja nema niti uspješnog menadžera. Ključ za obavljanje menadžerovih zadataka jest postojanje jasne definicije njegove uloge u organizaciji kao i postojanje određenog stupnja slobode odlučivanja ili autoriteta koji će poduprijeti menadžerske akcije. Od menadžera se ne očekuje da neposredno obavlja poslove vezane uz glavnu djelatnost organizacije, nego da angažira sve raspoložive resurse kako bi se ta djelatnost što bolje odvijala“ (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:410).

Učinkoviti i uspješni menadžeri svjesni su toga da vođenje ne podrazumijeva izdavanje zapovijedi i zadataka već komunikaciju i usmjeravanje zaposlenika, a sve to kako bi svojim radom doprinijeli radu organizacije i ostvarenju ciljeva organizacije. To potvrđuju i Gutić, Stanić i Martić (2017:27) koji ističu da „vođenje ljudstva nije koncept koji se bazira na naređivanju zaposlenicima što da rade i bdijenju nad njima kako to rade, već prvenstveno djelovanje vođe u identifikaciji organizacije sa zaposlenicima, usmjeravaju njihove energije i sposobnosti u pravcu realizacije ciljeva organizacije, ali i pravcu da svaki zaposlenik nađe sebe i svoje interese u organizaciji“.

3.2. Uloga vođenja u društvima i stilovi vođenja

Kroz godine, s razvojem društva došlo je do razvoja različitih modela i stilova vođenja ljudi. Stil vođenja ovisi o samoj osobi koja se nalazi na mjestu vođe. U nastavku će se navesti osnovni stilovi vođenja kako bi se dobio uvid u različite modele i stilove koji su se kroz godine razvili i primjenjuju se još i danas. Prema Gutić, Stanić i Martić (2017) postoje sljedeći osnovni (klasični) stilovi vođenja:

- Patrijarhalni stil – podrazumijeva potpunu i iracionalnu vjernost i brigu nadređenog (vođe) za podređene koji su mu bezrezervno zahvalni i poslušni.
- Karizmatički stil – vođa je karizmatična osoba koja vođenje podređenih temelji na svojim karizmatičkim sposobnostima pomoću kojih podređene potiče i motivira na realizaciju zadatka ili ideje.
- Autokratski stil – ne postoji neposredni kontakt između nadređenog (vođe) i podređenih. Podređeni nemaju nikakvo pravo ni utjecaj na donošenje odluka te ne sudjeluju u upravljanju organizacijama.
- Birokratski stil – zasniva se na jasnim i detaljnim pravilima ponašanja ustanovljenim kako bi se odnos i obveze između nadređenih i podređenih jasno definirali i mogli regulirati.
- Savjetodavni stil – nadređeni (vođa) dopušta podređenima postavljanje određenih pitanja te sudjelovanje u predlaganju rješenja i ideja, ali u konačnici sve odluke donosi nadređeni.
- Kooperativni stil – nadređeni (vođa) informira podređene o poslu i problemima vezanim za posao te od njih traži da izraze svoje mišljenje o istima.
- Participativni stil – postoji nekoliko različitih modela, a zajedničko im je to da nadređeni u znatnoj mjeri dopušta podređenima razvoj njihovih ideja i prijedloga. To znači da podređeni nemaju samo ulogu savjetnika već i da se tretiraju kao suradnici.
- Demokratski stil – u potpunosti briše granicu između nadređenog i podređenih. Točnije, nadređeni podređenima daje zadatak koji podređeni potom razrađuju i rješavaju.
- Poduzetnički stil – uspjeh poduzeća temelji se na razvoju poduzetničkih ideja, sposobnosti i preuzimanja rizika svih nadređenih i podređenih. Ne postoji jasna granica između podređenih i nadređenih.
- Inovativni stil – temelji se na usmjeravanju suradnika kako bi isti usvojili i emitirali različite inovativne sadržaje. To omogućava organizaciji kontinuiran, stabilan rast.

- Informatički stil – vođenje se temelji na informatičkim tehnologijama i upravljanju informacijskim sustavima.

Važno je napomenuti da vođe prilikom vođenja organizacija i u odnosu s podređenima koriste kombinaciju nekoliko prethodno navedenih stilova vođenja. To im omogućuje da budu efikasniji i efektivniji u vođenju te ostvarivanju ciljeva i postizanju uspješnih rezultata u poslovanju. „Prilikom biranja odgovarajućeg pristupa vodstvu vođa mora biti svjestan međusobnog djelovanja čimbenika vezanih uz njega kao osobu, čimbenika vezanih uz njegove sljedbenike, kao i čimbenika vezanih uz situaciju u kojoj mora voditi. Nakon što su svi čimbenici razmotreni, vođa se može odlučiti koji će pristup upotrijebiti na svojim sljedbenicima kako bi ishod bio najpovoljniji za njega, njegove sljedbenike i organizaciju u cjelini“ (Gotal, 2013:413).

3.3. Vodstvo i etika

Važnost i uloga vođenja u suvremenim organizacijama ogleda se i u tome što vođe danas, više nego ikad prije, moraju prilikom vođenja ljudi znati kako uspješno upravljati različitim ljudima koji dolaze iz različitih kulturnih sredina i imaju različita uvjerenja. Zahvaljujući globalizaciji i naprednim tehnologijama vođe imaju priliku raditi s različitim ljudima. To je ujedno i prednost i nedostatak za vođe. Prednost je ta što vođe imaju mogućnost okupiti timove različitih ljudi koji raspolazu različitim vještinama i znanjima, a nedostatak je taj što iste u određenim situacijama može biti teško ili zahtjevno voditi. Pogotovo kada netko od članova tima osjeti da je diskriminiran ili da ga se ne uključuje dovoljno u rad samog tima.

„Rukovoditelji igraju bitnu ulogu u ostvarivanju jednakih prilika i uklanjanju nepravedne diskriminacije u odlukama o izboru i unapređivanju zaposlenika. Rukovoditelji mogu mnogo toga učiniti kako bi potaknuli toleranciju i uvažavanje različitosti u organizacijama. Međutim, za rukovoditelje će biti teško poticati uvažavanje različitosti uz istodobno građenje snažne organizacijske kulture, sa zajedničkim vrijednostima i kolektivnom identifikacijom“ (Yukl, 2008:433).

Uspješno voditi ljude znači upoznati se s njihovim vrlinama i manama, razumjeti gdje su im prednosti i slabosti, pronaći adekvatno radno mjesto za svaku osobu i znati što koju osobu motivira. Ukoliko vođa uspije u prethodno navedenom on će lakše upravljati timom te

zahvaljujući timskom radu može realizirati ciljeve organizacije. To potvrđuje i Bakotić (2012:152) koji ističe da „adekvatno vođenje radnika znanja odnosi se na pronalaženje načina na koji će se njihovo individualno znanje transformirati u organizacijsko, koje će onda biti usmjereno na postizanje organizacijskih ciljeva“.

Burns (1970) pod pojmom moralno vodstvo podrazumijeva nekoliko temeljnih odnosa. Prvo, da vođe i vođeni imaju odnos ne samo moći već i međusobnih potreba, težnji i vrijednosti; drugo, da u odgovaranju na vođe, sljedbenici imaju odgovarajuće znanje o alternativnim vođama i programima te sposobnost odabira između tih alternativa; i treće, da lideri preuzmu odgovornost za svoje obveze – ako obećaju određene vrste ekonomskih, društvenih i političkih promjena, preuzimaju vodstvo u donošenju te promjene.

Moralno vodstvo nije puko propovijedanje, ili izricanje pobožnosti, ili inzistiranje na društvenoj usklađenosti. Moralno vodstvo proizlazi i uvijek se vraća na temeljne želje i potrebe, težnje i vrijednosti sljedbenika. Isti autor smatra da ova vrsta vodstva može proizvesti društvenu promjenu koja će zadovoljiti autentične potrebe sljedbenika.

Vođe svojim djelovanjem u organizaciji mogu utjecati na živote svojih podređenih i uspjeh, tj. sudbinu cjelokupne organizacije. Pitanje koje se često javlja je koliko su vođe u obavljanju svog posla etične ili neetične. Ono čemu bi svaka organizacija, ukoliko dugoročno želi uspješno poslovati, trebala težiti je pronalazak etičnih vođa koji će vlastitim primjerom i etičnim ponašanjem biti uzor ostalim zaposlenicima. „Vođa također mora imati razvijen osjećaj za moral i etiku. Uspješni vođe često imaju snažno izraženu karizmu, zbog čega se u suvremenim organizacijama javlja opasnost da će ta karizma i sposobnost utjecaja na podređene biti iskorišteni u destruktivne svrhe“ (Gotal, 2013:413).

Tablica 3 prikazuje dva aspekta etičnog rukovođenja.

Tablica 3: Aspekti etičkog rukovođenja

DVA ASPEKTA ETIČNOG RUKOVOĐENJA
<p>Poticanje etičke klime od strane rukovoditelja</p> <ul style="list-style-type: none">• Vlastitim akcijama daje primjer etičnog ponašanja.• Facilitira razvoj i primjenu etičkog kodeksa ponašanja.• Započne rasprave o etici i integritetu s podređenima ili kolegama.• Uoči i nagradi etično ponašanje drugih.• Izloži se osobnom riziku kako bi zastupao moralna rješenja problema.• Pomaže drugima da pronađu pravedna i etična rješenja sukoba.• Organizira službu potpore (npr. etički telefon, telefonsko savjetovanje).
<p>Suprotstavljanje neetičnim postupcima</p> <ul style="list-style-type: none">• Odbijajte sudjelovanja u dobiti ili beneficijama koje proizlaze iz neetičnih aktivnosti.• Odbijte prihvatiti zadatke koji uključuju neetične aktivnosti.• Pokušajte obeshrabriti neetične akcije drugih.• Javno progovorite o neetičnim i nepoštenim postupcima u organizaciji.• Suprotstavite se neetičnim odlukama i tražite da se ponište.• Informirajte odgovarajuće organe o opasnim proizvodima ili štetnoj praksi.• Pomognite drugima koji pružaju otpor neetičnim odlukama ili postupcima.

Izvor: Izrada autora prema Yukl, 2008:421

Etični vođe su oni koji razumiju razliku između etičnog i neetičnog ponašanja te svjesno odlučuju postupati etično prilikom obavljanja svog posla. To su osobe koje svojim vlastitim primjerom ukazuju svojim podređenima kako se trebaju ponašati, nagrađuju etično ponašanje, svjesne su toga da o etici moraju razgovarati sa svojim podređenima te su sposobne stvoriti organizacijsku klimu u kojoj će njihovi podređeni bez straha doći i razgovarati o etičnim ili neetičnim stvarima koje se događaju unutar i izvan organizacije.

Osim što moraju biti etični, vođe trebaju imati jasnu viziju budućeg razvoja organizacije kako bi svojim djelovanjem pomogli u ostvarenju istoga i trebaju kontinuirano raditi na sebi – cjeloživotno učenje je neizostavno ukoliko osoba želi razvijati se i biti uspješan vođa. Vođe koje su sposobne rješavati probleme, imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju i raspoložu relevantnim znanjima potrebnim za poslovanje organizacije uvelike doprinose radu organizacije i pomažu u realizaciji ciljeva iste.

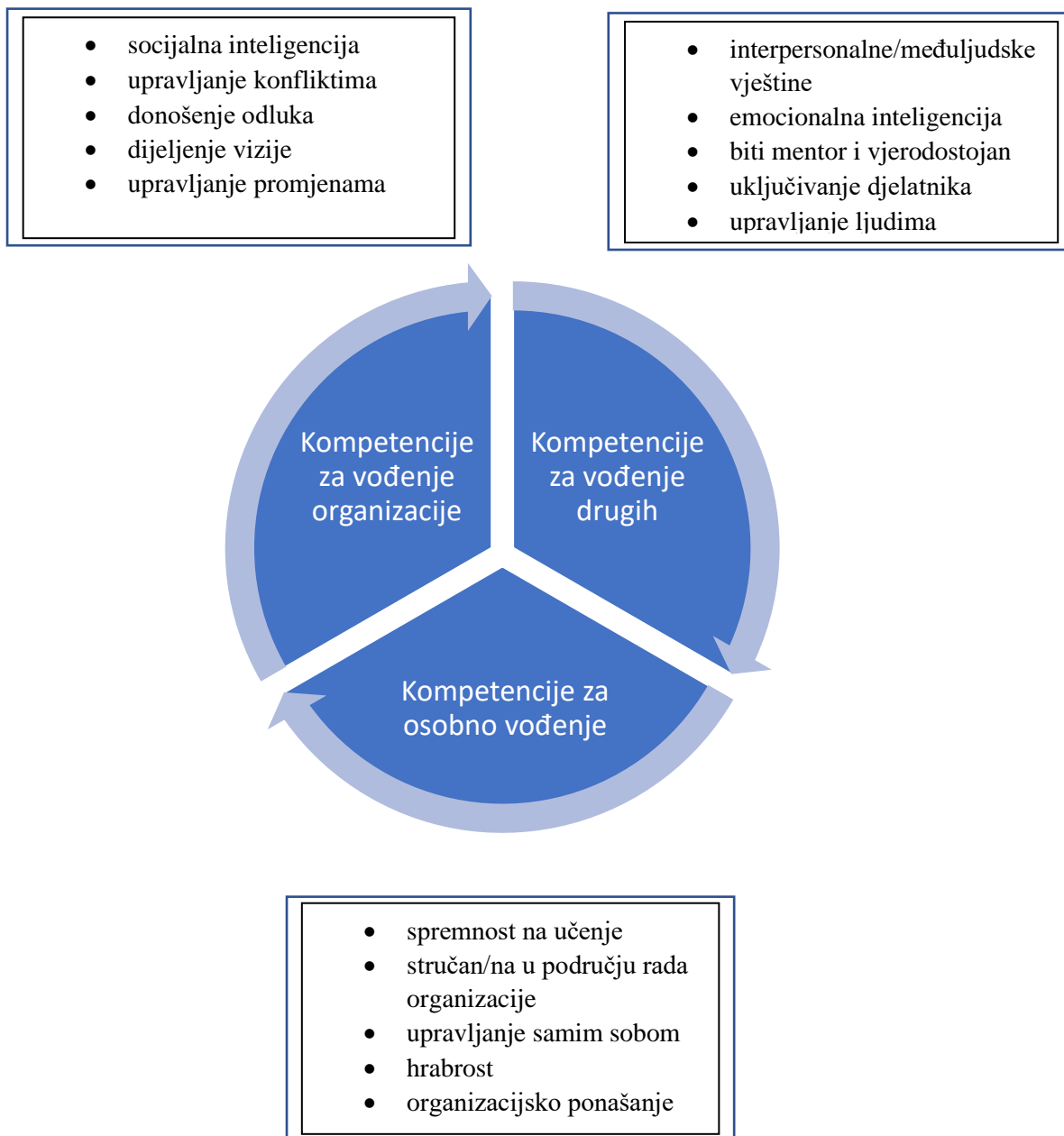
3.4. Osobine i vještine vođa

Za uspješno upravljanje organizacijom, voditelj treba posjedovati određene kompetencije. Koristeći pristup vodstvu temeljen na kompetencijama, organizacije mogu bolje identificirati i razviti sljedeću generaciju voditelja. Brownell (2006.) navodi da je priprema sljedeće generacije voditelja ključni cilj stručnjaka za ljudske resurse i poslovnih edukatora, a pristupi temeljeni na kompetencijama prepoznati su kao jedna od metoda postizanja ovoga cilja.

Temeljem istraživanja, znanstvenici i istraživači definirali su temeljne kompetencije voditelja, ali suvremeni trendovi i poslovne strategije zahtijevaju razvoj novih inovativnih kompetencija prilagođenih suvremenim trendovima koje su potrebne vođama. Također, smatra se da su neke kompetencije vođa bitne za sve organizacije.

Society for Human Resource Management SHRM's Competency model (2008.) je definiralo voditeljske kompetencije podijeljene u tri skupine kako slijedi:

- kompetencije za vođenje organizacije
- kompetencije za osobno vođenje
- kompetencije za vođenje drugih.



Slika 1 Kompetencije voditelja

Izvor: Izrada autora prema Academy to innovate HR [Online]

Jedan od najboljih prediktora učinkovitog vodstva je socijalna inteligencija (Riggio, 2014., citirano kod Verlinden). Ista pokazuje sposobnost razumijevanja različitih društvenih situacija i međuljudskih odnosa, aktivno slušanje, ljubaznost i obazrivost.

Osim socijalne inteligencije, izrazito je bitno da osobe na vodećem položaju u organizaciji imaju i vještinu upravljanja konfliktima. Naime, voditelj treba uložiti izrazite napore, znanje i vještine na održavanje ujednačenih međuljudskih odnosa svih dionika organizacije. Također,

nužno je pravovremeno uočiti konflikte među članovima tima te identificirati strategije za rješavanje istih.

Donošenje odluka jedna je od ključnih kompetencija voditelja (Riggio, 2014., citirano kod Verlinden). Dobar voditelj zna kada treba donijeti odluku, kada se treba posavjetovati s članovima tima, i pritom promišlja kako njegova odluka utječe na podređene i organizaciju u cjelini.

Uspješni vođe dijele viziju organizacije i potiču podređene da vjeruju u njegovu viziju. Uspješni voditelji znaju pripremiti, podržati i voditi svoje ljude kroz različite organizacijske promjene, osobito se to očituje u procesima automatizacije, inovacije poslovnih procesa i sl.

Međuljudske vještine ili interpersonalne vještine pripadaju skupini mekih vještina i kompetencijama voditelja za vođenje drugih dionika organizacije. Ova vještina uključuje (ne)verbalnu komunikaciju, davanje i primanje povratnih informacija, timski rad, pregovaračke vještine i javni nastup.

Emocionalna inteligencija podrazumijeva mogućnost razumijevanja osjećaja/emocija i emotivnih situacija drugih, odnosno empatiju. Također, radi se i o sposobnosti razumijevanje pojedinca i upravljanja vlastitim emocijama. Uspješan voditelj uključuje djelatnike u sve aktivnosti, jednako i s poštovanjem se ophodi prema svima, daje svim zaposlenicima jednake mogućnosti i resurse, uključujući i mogućnost napredovanja.

Tajna uspješnog upravljanja organizacijom je upravljanje ljudima u vidu ulaganja u njihova znanja i vještine te motivaciju kako bi se postigao dugoročni cilj i organizacijska uspješnost. Dobri vođe u svojim timovima njeguju 5 temeljnih karakteristika:

- jasnoću
- kontekst
- dosljednost
- hrabrost
- predanost.

(Riggio, 2014., citirano kod Verlinden).

Dobri voditelji ne boje se promjena, već se istima prilagođavaju. Također, znaju koliko je važan osobni rast i razvoj, usvajanje novih znanja i vještina u svrhu primjene novih strategija za

rješavanje složenih problema s kojima se suočavaju u svojim organizacijama. Na kraju, dobar je vođa hrabar, njeguje svoje vrijednosti i stoji iza svojih ljudi kad je to potrebno.

3.5. Vođenje promjena

Još je u drevnoj Grčkoj Heraklit izjavio kako je promjena jedina konstanta u svemiru. Time je ukazao kako čovjekova težnja za sigurnošću i izbjegavanje promjena predstavlja uzaludno stremljenje. U svijetu koji je konstantno u pokretu i bićima koja su puna suprotnosti jedino je promjena ta koja je izvjesna.

Imajući u vidu tu spoznaju, sve što nam preostaje je pripremiti se što bolje na promjene koje dolaze i prihvatiti njihovu neminovnost. Iz perspektive vođenja, promjene unose dodatni element u ionako dinamičnu okolinu te predstavljaju izazov za svakog vođu, bez obzira na njegovo iskustvo. Samim tim, vođenje promjena izrazito je važan segment vodstva i uvelike može utjecati na uspjeh ili propast organizacije.

Promjene mogu biti vanjske i unutarnje, odnosno one koje pokušava provesti sam vođa i motivirane su njegovom vizijom i idejom i razvoju organizacija ili one koje imaju vanjski uzrok, poput promjena na tržištu ili sve većih zahtjeva od strane kupaca, a čiju pozadinu vođe često ne spoznaju niti mogu predvidjeti njihov nastanak, što otežava reagiranje na istu i donošenje odluka.

Promjena u sebi ne nosi negativan predznak i ne mora predstavljati opasnost za organizacije, štoviše bez promjena organizacije ne bi nikada napredovale, niti se razvijale. Iz tog je razloga upravo uloga vođe ključna, njegove odluke u situacijama kada nastaju promjene odrediti će budući smjer razvoja organizacije. Želja za promjenom i uzrok promjene često dolazi iznutra, od strane vlasnika, dioničara ili upravljačkih tijela, koji na neki način žele unaprijediti poslovanje organizacija i od voditelja očekuju provedbu potrebnih koraka koji će dovesti do željenog stanja.

Promjene mogu biti male, poput uvođenja novog odjela u organizacijama ili novog proizvoda u asortiman, ali mogu biti i velike poput restrukturiranja poslovanja ili promjene djelatnosti što može za sobom ostaviti značajne posljedice u vidu otpuštanja, velikog zaduživanja, nesigurnosti u poslovanju, odlaska najboljih kadrova pa čak i propasti organizacija.

Svi uključeni u vođenje promjene moraju biti svjesni kako se promjena ne događa preko noći, ona zahtijeva određeno vrijeme i ima svoje faze. Svako požurivanje promjena može stvoriti samo iluziju kako se nešto odvija brže od očekivanog i kasnije prouzročiti probleme, ali neće dovesti do stvarnog ubrzanja provedbe promjene.

Kako bi se promjena provela u organizaciji i na odgovarajući način potrebno je slijediti osam koraka (Kotter, 2005.):

1. uspostavljanje osjećaja hitnosti
2. uspostava snažnog tima za provedbu
3. kreiranje vizije
4. komuniciranje vizije
5. osnaživanje drugih da prihvate viziju
6. planiranje i provedba malih koraka
7. konsolidacija napretka i provedba promjene
8. institucionalizacija novog pristupa.

Na početku provedbe promjene, Kotter navodi kako je ključno osvijestiti ljude unutar organizacije da se nešto mora promijeniti i da reakcija mora biti brza inače ljudi neće prihvatiti promjenu. Velika većina organizacija padne upravo na ovom prvom koraku koji se čini banalnim. Međutim, ako ljudi ne prihvate osjećaj hitnosti, promjena će biti stavljena u drugi plan i ljudi će biti zaokupljeni drugim poslovima za koje će smatrati da imaju prioritet ili će jednostavno raditi svoj svakodnevni posao, ne dozvoljavajući promjeni da ih pomakne iz njihove zone ugone.

Sljedeći je korak pronaći grupu ljudi koji imaju moć i sposobnost provedbe promjene te od njih stvoriti tim. Vođa mora kreirati viziju kako bi usmjerio tijek promjene te na temelju nje razviti strategiju, koja bi ga trebala dovesti do realizacije vizije. Iste (viziju i strategiju) je potrebno komunicirati na sve dostupne načine unutar organizacije te učiti ljude novim ponašanjima kroz primjer tima za provedbu promjene. Komuniciranje strategije sa svim djelatnicima u organizaciji važno je radi njihovog poistovjećivanja s vizijom, ali i razumijevanja i prihvaćanja promjena koje je potrebno provesti radi ostvarenja definirane vizije.

Jednom kada je proces promjene krenuo unutar organizacije, potrebno je uklanjati prepreke koje ugrožavaju provedbu planirane promjene. Te prepreke mogu biti systemske ili strukturalne, a mogu ih stvarati ljudi sami ili organizacijska struktura, ali najgori su nadređeni u srednjem menadžmentu koji odbijaju promjenu ili ju sabotiraju.

U idućem je koraku potrebno fokusirati se na vidljive rezultate promjena i poboljšanja koja se događaju u organizaciji. Vođa se u ovoj fazi fokusira da poboljšanja dođu do izražaja jer će ljudi lakše prihvatiti promjenu za koju vide da im donosi poboljšanje. Također, ključno je u ovoj fazi nagraditi one koji čine pozitivnu promjenu i sudjeluju u implementaciji aktivnosti, koje su dovele do poboljšanja.

Nakon toga potrebno je ustrajati u promjeni, pri čemu vođa koristi svoj kredibilitet kako bi mijenjao sustav, strukturu i sve ostalo što se ne uklapa u njegovu viziju, te zapošljava, promovira i razvija djelatnike koji mogu implementirati viziju. Posljednji, osmi korak je institucionalizirati novi pristup kroz povezivanje procesa promjene s uspjehom koji je organizacija postigla. Jednom kada željena promjena postane dio sintagme "ovdje radimo stvari na ovaj način" može se govoriti o tome da je promjene realizirana u potpunosti.

Jedna od ključnih zadataka kod transformacije organizacije je odabrati prave ljude i okružiti se njima, ali isto tako i otpustiti one koji nisu dovoljno dobri za budućnost organizacije (*Getting the right people on the bus and ther wrong people off the bus*) Collins (2001.)

Na putu upravljanja promjenama, organizacije mogu skrenuti u krivom smjeru u bilo kojem od gore navedenih osam koraka što ih može odvesti na pogrešan put i promjena ih može dovesti na mjesto gdje se nisu željeli naći. Svaka promjena ima svoje specifičnosti i vođenje promjena nije ravni put od točke A do točke B, nego je krivudava cesta puna iznenađenja i izazova za svakog vođu. Ključno je da vođa ima viziju kako provesti promjenu i što želi postići, da se ne boji promjene i izazova koje ona nosi, nego se hrabro suočava s promjenom nastojeći napraviti što manje pogrešaka jer to u konačnici može činiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Svaka promjena predstavlja izazov za organizacije i za vođe koje upravljaju njima, stoga je izrazito važno ulagati u razvoj kvalitetnih vođa u svim sektorima poslovanja.

U današnje vrijeme vođe, više nego ikada, moraju imati razvijenu vještinu učenja zaposlenika da prihvaćaju promjene i lakše savladaju taj period prelaska izstarog u novo stanje (Dujnić, 2004.).

Vođe prije svega moraju znati strukturirati i oblikovati organizacijske cjeline kako bi što adekvatnije reagirali na promjene. Pri uvođenju promjene u organizaciju, Dujnić primjećuje da se vođe susreću s Newtonovim zakonom inercije: "...tijelo ostaje u stanju mirovanja dok ga neka vanjska sila ne prisli da to stanje promijeni". Promjene izazivaju pojedince i sa sobom nose nešto novo i drugačije.

U svakom slučaju, promjene su ta sila koja tjera organizacije da se pomaknu iz stanja mirovanja. U kojem smjeru će organizacije dalje ići? Upravo je odgovor na ovo pitanje jedna od glavnih uloga vođe, ali ne samo to, nego i kako će vođa postići to da organizacija prihvati promjenu.

4. Sustav javnih tijela u Republici Hrvatskoj

Sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15) člankom 5. definirana su tijela javne vlasti u Republici Hrvatskoj te ista obuhvaćaju „Tijela državne uprave, druga državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe i druga tijela koja imaju javne ovlasti, pravne osobe čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave, pravne osobe koje obavljaju javnu službu, pravne osobe koje se temeljem posebnog propisa financiraju pretežito ili u cijelosti iz državnog proračuna ili iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave odnosno iz javnih sredstava (nameta, davanja, i sl.), kao i trgovačka društva u kojima Republika Hrvatska i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju zasebno ili zajedno većinsko vlasništvo.“

Fokus ovoga rada stavljen je na javna tijela u Republici Hrvatskoj koja su obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama i Zakona o fiskalnoj odgovornosti.

4.1. Javna tijela u Republici Hrvatskoj

Prilikom definiranja organizacija koja su predmet istraživanja ovog rada bilo je potrebno suziti područje istraživanja, stoga je fokus stavljen na organizacije koje zadovoljavaju sljedeće kriterije:

- obveznici su Zakona o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15)
- obveznici su Zakona o fiskalnoj odgovornosti (NN br. 139/10, 19/14, 111/18).

Sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama (u daljnjem tekstu „Zakon“) svaka domaća ili strana fizička ili pravna osoba ima pravo zahtijevati pristup informacijama koje posjeduju, raspolažu ili nadziru tijela javne vlasti. Ovim se Zakonom uređuje pravo na pristup informacijama i ponovnu uporabu informacija koje posjeduju tijela javne vlasti, propisuju se načela, ograničenja, postupak i način ostvarivanja i olakšavanja pristupa i ponovne uporabe informacija, djelokrug, način rada i uvjeti za imenovanje i razrješenje Povjerenika za informiranje te inspekcijski nadzor nad provedbom ovoga Zakona.

Tijela javne vlasti koja su obveznici Zakona definirana su člankom 5., stavkom 2. Zakona, kako slijedi:

- „tijela državne uprave
- druga državna tijela
- tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
- pravne osobe s javnim ovlastima i druge osobe na koje su prenesene javne ovlasti
- pravne osobe čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave
- pravne osobe i druge osobe koje obavljaju javnu službu
- pravne osobe koje se u cijelosti financiraju iz državnog proračuna ili iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i
- trgovačka društva u kojima Republika Hrvatska i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju zasebno ili zajedno većinsko vlasništvo.“ (Zakon o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15)).

Sukladno Zakonu, pred tijela javne vlasti postavljaju se određeni zahtjevi i obveze u svrhu transparentnog i otvorenog načina rada i postupanja. Obveze tijela javne vlasti definirane su člancima 10. – 14. Zakona:

- transparentno i pravovremeno objavljivanje informacija
- dostavljanje dokumenata Središnji katalog službenih dokumenata Republike Hrvatske
- objavljivanje dokumenata u svrhu savjetovanja s javnošću
- osiguravanje javnosti rada
- imenovanje službenika za informiranje
- vođenje službenog upisnika o zahtjevima, postupcima i odlukama o ostvarivanju prava na pristup informacijama i ponovnu uporabu informacija
- obveza dostave izvješća o provedbi Zakona imenovanom Povjereniku, najkasnije do 31. siječnja tekuće godine za prethodnu godinu.

Sukladno navedenom, na temelju Izvješća o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama za 2020. godinu (Povjerenik za informiranje, 2021.), u Republici Hrvatskoj je na popisu, u trenutku obrade dostavljenih izvješća o provedbi Zakona, za 2020. godinu bilo aktivno 5.845 tijela javne vlasti, koja su obveznici podnošenja izvješća, dok je 2019. godine bilo aktivno 5.808 tijela javne vlasti.

„Primjena Zakona u praksi se pokazala problematičnom na razini tijela manjih kapaciteta, poglavito u slučajevima kada im je osnivač privatna pravna ili fizička osoba, ali predstavljaju tijela javne vlasti zbog dodijeljenih javnih ovlasti ili obavljanja javne službe. Primjerice, na Popisu se nalazi otprilike 130 veterinarskih stanica i ambulanti koje, iako su trgovačka društva u privatnom vlasništvu, zbog dodijeljenih javnih ovlasti (cijepjenje životinja) predstavljaju tijela javne vlasti, a nemaju kapaciteta za ispunjenje svih propisanih obveza, niti je uočen javni interes za informacijama u njihovom posjedu. S druge strane, pojedina tijela, unatoč ispunjavanju kriterija za status tijela javne vlasti (javne ovlasti, način financiranja, osnivač i sl.), negiraju status tijela javne vlasti i preuzimanje zakonskih obveza (primjerice, Hrvatski nogometni savez, Odbor za državnu službu).“ (Izvješće o provedbi ZPPI za 2020. godinu, 2021.)

Službenik za informiranje službena je osoba u tijelu javne vlasti mjerodavna za rješavanje ostvarivanja prava na pristup informacijama. Imenovanje službenika za informiranje u tijelima javne vlasti također je problematično što pokazuje podatak da oko 7% tijela javne vlasti, koja su obveznici podnošenja izvješća, u trenutku predaje izvješća za 2020. godinu, nije imalo podatke o službeniku za informiranje. Međutim, uočen je pozitivan pomak u tom segmentu, budući da u 2019. godini oko 8% tijela javne vlasti te u 2018. godini oko 10% tijela javne vlasti nije imalo imenovanog službenika za informiranje.

Od 1. siječnja 2019. godine na snazi je novi Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN br. 111/18) kojim se propisuje obveza davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti, kao godišnje izjave za čelnika proračunskog i izvanproračunskog korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i čelnika jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te čelnika trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i/ili jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i čelnika drugih pravnih osoba kojima je osnivač Republika Hrvatska i/ili jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Sukladno podacima dostupnim u Registru trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti, u 2020. godini takvih je tijela bilo ukupno 841, od kojih:

- je osnivač RH 48¹
- je osnivač JLPRS² 784
- je osnivač RH i JLPRS 9.

Izjavom o fiskalnoj odgovornosti čelnik potvrđuje sljedeće:

1. „zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava
2. učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola u okviru proračunom odnosno financijskim planom utvrđenih sredstava.“ (Zakon o fiskalnoj odgovornosti NN br. 111/18, članak 34.).

Sam čelnik organizacije daje Izjavu temeljem upitnika o fiskalnoj odgovornosti, a prilikom popunjavanja koristi se preporukama i nalogima Državnog ureda za reviziju ili vanjske revizije te raspoloživih informacija o radu samog tijela.

Fiskalna odgovornost čelnika javnih institucija stavila je veću odgovornost čelnika za rezultate poslovanja i kvalitetu vođenja te zahtijeva od čelnika javnih institucija razvoj vještina upravljanja i vođenja organizacija.

4.2. Javna tijela u Osječko-baranjskoj županiji

Uzimajući u obzir ranije spomenute kriterije odabira subjekata koji su predmet ovoga rada, ovaj se rad fokusira na one subjekte koji zadovoljavaju dva ranije spomenuta kriterija, a djeluju na području Osječko-baranjske županije:

- obveznici su Zakona o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15)
- obveznici su Zakona o fiskalnoj odgovornosti (NN br. 139/10, 19/14, 111/18)

Kada se promatraju subjekti koji su obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama, takvih je subjekata u Osječko-baranjskoj županiji 364.

¹ Trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske te druge pravne osobe kojima je osnivač Republika Hrvatska.

² Trgovačka društva, kao i pravne osobe kojima su isključivi osnivači jedna ili više jedinica lokalne i područne(regionalne) samouprave, ažurirano u svibnju 2021. godine. Izuzeti su subjekti u procesu likvidacije, stečaja te neaktivni subjekti.

Tablica 4: Javna tijela obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama u Osječko-baranjskoj županije

R.br.	JLPRS	N	Udio
1.	Osijek	120	2,05%
2.	Đakovo	29	0,50%
3.	Beli Manastir	21	0,36%
4.	Našice	20	0,34%
5.	Valpovo	19	0,33%
6.	Donji Miholjac	14	0,24%
7.	Belišće	12	0,21%
8.	Đurđenovac	8	0,14%
9.	Čepin	7	0,12%
10.	Bilje	7	0,12%
11.	Dalj	6	0,10%
12.	Semeljci	6	0,10%
13.	Semeljci	6	0,10%
14.	Ernestinovo	5	0,09%
15.	Darda	5	0,09%
16.	Bizovac	5	0,09%
17.	Magadenovac	4	0,07%
18.	Antunovac	3	0,05%
19.	Viljevo	3	0,05%
20.	Strizivojna	3	0,05%
21.	Čeminac	3	0,05%
22.	Koška	3	0,05%
23.	Jagodnjak	3	0,05%
24.	Draž	3	0,05%
25.	Kneževi Vinogradi	3	0,05%
26.	Viškovci	3	0,05%
27.	Petrijevci	2	0,03%
28.	Tenja	2	0,03%
29.	Drenje	2	0,03%
30.	Feričanci	2	0,03%
31.	Gorjani	2	0,03%
32.	Levanjska Varoš	2	0,03%
33.	Marijanci	2	0,03%
34.	Podgorač	2	0,03%
35.	Popovac	2	0,03%
36.	Trnava	2	0,03%
37.	Vuka	2	0,03%
38.	Punitovci	2	0,03%
39.	Laslovo-Korog	2	0,03%
40.	Satnica Đakovačka	2	0,03%
41.	Višnjevac	2	0,03%
42.	Vladislavci	2	0,03%
43.	Podravska Moslavina	1	0,02%

44.	Erdut	1	0,02%
45.	Donja Motičina	1	0,02%
46.	Bijelo Brdo	1	0,02%
47.	Selci Đakovački	1	0,02%
48.	Podgajci Podravski	1	0,02%
49.	Jelisavac	1	0,02%
50.	Josipovac	1	0,02%
51.	Lug	1	0,02%
52.	Piškorevci	1	0,02%
53.	Aljmaš	1	0,02%
		364	

Izvor: Izrada autora prema Popis tijela javne vlasti (Povjerenik za informiranje Republike Hrvatske, 2020.)

S aspekta Zakona o fiskalnoj odgovornosti, u Osječko-baranjskoj županiji je 43 trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja izjave o fiskalnoj odgovornosti. Podaci su obrađeni na temelju Registra trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja izjave o fiskalnoj odgovornosti (Ministarstvo financija) te je u svibnju 2021. godine evidentirano:

- javna tijela čiji je osnivač RH – niti jedno
- javna tijela čiji je osnivač JLPRS - 43
- javna tijela čiji je osnivač RH – niti jedno.

Tablica 5: Obveznici Zakona o fiskalnoj odgovornosti u Osječko-baranjskoj županiji (JLPRS)

R.br.	JLPRS	Trgovačko društvo/pravna osoba
1	Antunovac	Agencija za održivi razvoj općine Antunovac RODA d.o.o.
2	Beli Manasti	Baranjska čistoća d.o.o. Beli Manastir
3		Baranjski vodovod d.o.o. Beli Manastir
4		Poduzetnički centar Beli Manastir d.o.o.
5		Stanouprava d.o.o. Beli Manastir
6	Donji Miholjac	Doroslov d.o.o.
7		Miholjački poduzetnički centar Lokalna razvojna agencija d.o.o.
8		Miholjački Vodovod
9	Valpovo	Dvorac d.o.o. Valpovo
10		Lokalna razvojna agencija Valpovo-Petrijevci d.o.o. za promicanje lokalnog i regionalnog razvoja
11		Valpovački poduzetnički centar d.o.o.
12	Đakovo	Đakovački vodovod d.o.o.
13		Poduzetnički centar CITO d.o.o. Poduzetništvo i usluge
14		Univerzal d.o.o. Đakovo

15	Osijek	Ekos d.o.o. Za gospodarenje otpadom
16		GPP d.o.o. Osijek
17		Ljekarne Srce - Ljekarne Osječko-baranjske županije
18		Osječki sajam d.o.o.
19		Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o.
20		Športski objekti d.o.o.
21		TRŽNICE d.o.o. Osijek
22		UKOP d.o.o. Osijek
23		ULO Hladnjača d.o.o. Osijek
24		UNIKOM d.o.o. Osijek
25	Vodovod-Osijek d.o.o.	
26	Zavod za stanovanje d.o.o.	
27	Belišće	Hidrobela d.o.o.
28		Kombel d.o.o.
29		Poduzetnički inkubator POLET d.o.o.
30	Kneževi Vinogradi	Kneževi parkovi d.o.o. za komunalnu djelatnost
31	Magadenovac	Komag d.o.o. za obavljanje komunalne djelatnosti
32	Čepin	Komunalac Čepin d.o.o.
33		Urednost d.o.o za vodoopskrbu i odvodnju Čepin
34	Čeminac	Komunalno društvo općine Čeminac d.o.o.
35	Našice	Našička razvojna agencija Nara d.o.o.
36		Našički park d.o.o.
37		Našički vodovod d.o.o.
38		Radio Našice d.o.o.
39	Jagodnjak	Projekti Jagodnjak d.o.o.
40		Komunalno trgovačko društvo Gmajna d.o.o. Jagodnjak
41	Đurdenovac	Rad d.o.o.
42		Vodorad d.o.o.
43	Bilje	Komunalno-Bilje d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema Registar trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja izjave o fiskalnoj odgovornosti (Ministarstvo financija, svibanj 2021.)

4.3. Vođenje u javnim tijelima

U posljednjih četiri desetljeća zabilježen je eksponencijalan rast literature iz područja vođenja, međutim, ta je literatura uglavnom bila usmjerena na teoriju vodstva, a manje na empirijsko istraživanje. Također, empirijska istraživanja bila su orijentirana na poslovne subjekte u privatnom sektoru. Cetin (2012.) navodi da je Nova javna uprava (New Public Administration)

potaknuta neoklasičnom ekonomijom i praksom privatnog sektora, veći značaj počela pridavati vodstvu u javnom sektoru.

Ozbiljnije izučavanje uloge vođenja u javnim tijelima počinje u 20. stoljeću u Sjedinjenim Američki Državama. U prvoj polovici stoljeća naglasak je bio na osobinama ličnosti vođe, a kasnije su teorije o vođenju u javnim tijelima bile nadograđivane istraživanjima, ali prvenstveno su promatrane kroz prizmu vojnog vođenja. Ideju o upravnom voditelju kao poduzetniku, što javni sektor približava privatnom, dao je Lewis (1980.).

Ideja o proučavanju vođenja u javnim tijelima relativno je nova i nema ni približan volumen istraživanjima u privatnim poduzećima. OECD (2001:7) upravljanje u javnom sektoru opisuje kao način na koji su temeljne vrijednosti nacije (obično na neki način artikulirane u Ustav) „institucionalizirane“. To ima formalne aspekte kao što su razdvojena ovlaštenja, kontrole i ravnoteže, načini prijenosa ovlasti, transparentnost i odgovornost.

Nadalje, OECD naglašava važnost čelnika javne vlasti u procesu upravljanja te njihovu odgovornost za provedbu načela dobrog upravljanja i ugrađivanje vrijednosti u sustav u kojem se nalaze. „Najvažnija uloga čelnika javnog sektora bila je rješavanje problema i izazova s kojima se suočava u određenom okruženju.

Kada kažemo da želimo više vodstva u javnom sektoru, ono što se zaista traži su ljudi koji će zagovarati prilagodbu institucija javnom interesu. Vodstvo u tom smislu nije vrijednosno neutralno. Pozitivno je vjerovanje o potrebi promocije određenih temeljnih vrijednosti koje čine srž opstojnosti svakog društva." (OECD, 2001:7).

Prema Terry (1995.) velik utjecaj na vođenje u javnom sektoru ima fokus na tehnokratsko vođenje. S druge strane samo vođenje javnih tijela može biti pod utjecajem drugih čimbenika koji su u velikoj mjeri izvan kontrole samog voditelja, čineći njegov doprinos relativno beznačajnim. Obje ove tvrdnje idu u prilog tendenciji ograničavanja uloge i doprinosa vođenja u javnim tijelima.

Bez obzir na navedeno, neosporna je činjenica kako neke organizacije u javnom sektoru posluju učinkovitije od drugih, u više ili manje sličnim ili istim uvjetima (javnog sektora) te zbog toga ne smijemo zanemariti utjecaj vodstva u javnom sektoru. Štoviše, upravo odgovori koje će dati ovaj rad pomoći će u boljem razumijevanju uloge vođenja i vodstva u javnom sektoru.

U suvremenom društvu, javni sektor prati privatni i prilagođava mu se u svim područjima poslovanja, pa tako i u vođenju/vodstvu. Konstantna potraga za modernim sustavima

upravljanja prebacila je fokus na rezultat i učinak. Od voditelja se danas očekuje postići više s manje resursa. Koncept upravljanja počiva na razvoju u učinkovitosti organizacija što se iz perspektive privatnog sektora može promatrati kroz prizmu profita, dok je u javnom sektoru to standardizacija kvalitete usluge i postizanje željenih učinaka.

Razlika u vođenju u privatnom i javnom sektoru predmet je rasprava brojnih autora, znanstvenika i šire javnosti. Postoje brojne sličnosti, ali i razlike koje utječu na proces vođenja, a specifični aspekti, prema Orazi, Valotti, Turrini (2013.), koji se odnose na ovu razliku su sljedeći:

- *Složenost i dvosmislenost cilja*: Rainey (2003., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.)) navode da je teoretski potvrđena tvrdnja da organizacije javnog sektora karakteriziraju veća složenost i nejasnoća ciljeva od privatnih poduzeća.
- *Formalizacija i birokracija*: Rainey (2003., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.)) navode da su studije pokazale da je razina birokracije vrlo slična u nekim aktivnostima u privatnim poduzećima i organizacijama javnog sektora, poput pokretanja novog projekta. Veća kašnjenja u organizacijama javnog sektora u odnosu na privatna poduzeća očituju se u aktivnostima vezanim za administraciju osoblja, poput zapošljavanja ili nagrađivanja podređenih. Opsežnije studije i ankete zaposlenika javnog sektora također su otkrile da veliki postotak čelnika i rukovoditelja ukazuje na to da nemaju dovoljno ovlasti ukloniti, zaposliti, unaprijediti i odrediti plaće svojih zaposlenika te da menadžeri u organizacijama javnog sektora imaju dulja kašnjenja u dobivanju odobrenja za kupnju robe.
- *Zadovoljstvo poslom*: istraživačke studije fokusirane na zadovoljstvo radom, prije 2003. godine pokazuju niže razine zadovoljstva među rukovoditeljima u organizacijama javnog sektora. Međutim, Lindorff (2009., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.)) navode da novija literatura pokazuje kako je ukupno zadovoljstvo poslom gotovo izjednačeno u privatnom i javnom sektoru.
- *Motivacija*: Kakabadse et al. (2003., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.)) i Kunthia and Suar (2004.) zaposlenici u javnom sektoru veću vrijednost pripisuju poslu koji je od društvene koristi, uključivanju u važne javne politike te samopožrtvovnosti, odgovornosti i integritetu. „Zaposlenici javnog sektora, osobitno na višim upravljačkim pozicijama manju važnost pridaju novcu i visokim prihodima kao krajnjem cilju u poslu i životu“ (Orazi, Valotti, Turrini 2013:491 prema Fernandez, 2005.; Thach and Thompson, 2006.)

- *Odgovornost prema dionicima:* Coupland i sur., (2008., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.), Philippidou i sur. (2004.), Van Slyke i Alexander (2006.) navode da su nedavne studije pokazale kako su transparentno zakonodavstvo i tehnološke inovacije rezultirale nebrojenim mogućnostima različitim zainteresiranim stranama za pristup dužnosnicima, sastancima, dokumentima i stvaranju okruženja u kojem dionici imaju veću kontrolu nad čelnicima javnog sektora nego nad svojim kolegama i nadređenima u privatnom sektoru.
- *Različitosti u ponašanju:* Andersen (2010., citirano kod Orazi, Valotti, Turrini (2013.) navodi kako čelnici i u privatnom i u javnom sektoru donose odluke na temelju intuicije, međutim, vođe u privatnom sektoru motivirani su razinom moći, dok su čelnici javnog sektora motivirani postignućima.

Na temelju prethodno iznesenih činjenica, zaključuje se da u današnje vrijeme imamo više dokaza o relevantnim razlikama između vođenja u privatnom i javnom sektoru.

Van Wart (2003.) definira vođenje u javnom sektoru kao proces:

- pružanja rezultata na učinkovit, djelotvoran i zakonit način
- razvoja/podrške sljedbenicima koji daju rezultate
- usklađivanja organizacije s njezinim okruženjem, posebno promjenama na makrorazini, te prilagođavanje kulture organizacije prema potrebama.

Zajednička točka svih voditelja ostaje želja za učenjem i napredovanjem te primjenom stečenih znanja u praksi, a ona uvelike ovisi o vještini učenja svakog pojedinog voditelja.

Behn (2006.) naglašava kako je vođenje u javnoj upravi u drugom planu, a primarno je unapređenje organizacije i izgradnja sustava. On navodi 11 vještina, koje mogu unaprijediti javni sektor, a prenose se iz privatnog:

- Jasno definirati misiju i viziju organizacije, naglašavati što organizacija nastoji postići
- Odrediti u kojem su području najteže posljedice izostanka učinka. Ustanoviti koji ključni propusti stoje na putu ostvarivanja misije i vizije organizacije.
- Utvrditi ciljeve, odnosno utvrditi koji je sljedeći uspjeh koji organizacija treba postići
- Pojasniti vezu između ciljeva i misije, odnosno kako ostvarivanje ciljeva doprinosi ostvarenju misije.
- Pratiti napredak i izvještavati o njemu, po mogućnosti i javno.

- Osigurati operativne kapacitete, osigurati timovima ono što im je potrebno za izvršenje ciljeva.
- Iskoristiti male uspjehe i nagraditi postignuće s ciljem pokazivanja i prepoznavanja postignuća timova.
- Stvoriti prilike za izgradnju poštovanja, kroz osiguranje da radnici dožive postignuće i steknu samopoštovanje te osjećaj da ih drugi poštuju.
- Provjeriti postižu li ljudi ciljeve na način koji unapređuje organizaciju.
- Analizirati uspjeh kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje s ciljem da se utvrdi kako se organizacija može poboljšati.
- Ponašati se sukladno navedenim vještinama i unositi izmjene kako bi se poboljšao učinak.

Iako je vidljivo kako je vođenje u javnoj upravi različito u odnosu na privatni sektor, za realizaciju navedenih aktivnosti i u javnoj upravi zadužen je vođa te o njegovim sposobnostima ovisi uspjeh realizacije istih.

Ključne kompetencije voditelja u javnoj upravi prema Treasury Board of Canada Secretariat (2015) su sljedeće:

- sposobnost kreiranja vizije i strategije
- umijeće pokretanja ljudi
- sposobnost poticanja integriteta i poštovanja i
- spremnost na suradnju s partnerima i dionicima.

Konačno, učinkovito je vodstvo sastavni dio organizacijske uspješnosti. Učinkoviti vođe stvaraju pozitivnu organizacijsku kulturu, jačaju motivaciju zaposlenika i sljedbenika, jasno komuniciraju i promiču viziju i organizacijske ciljeve te usmjeravaju organizaciju na produktivnije i bolje rezultate.

Zbog svega navedenog jasno se vidi kako je vođenje i u javnom sektoru izrazito važno i sasvim nepravedno gurnuto u drugi plan u odnosu na privatni sektor. O kvaliteti vođenja ovisi uspješnost ostvarivanja ciljeva organizacije, a ona pak ovisi o samom vođi. Imajući u vidu da su organizacije javnog sektora zadužene za pružanje javnih usluga postoji direktna veza između kvalitete vođenja javnih organizacija i kvalitete usluga koje će one pružati, a iste direktno utječu na kvalitetu života u zajednici. Promatrajući stvari na ovaj način, važnost uloge vođe u javnim organizacijama dobije još više na važnosti.

Cilj je ovog rada upravo analizirati vodstvo u javnom sektoru i pokazati koliko je ono važno za uspješno ostvarivanje ciljeva rada organizacije, a posljedično i društvo u cjelini, te dati pregled ključnih kompetencija za uspješno vođenje javnih tijela u Republici Hrvatskoj kao svojevrsne smjernice za rad voditeljima u javnom sektoru.

5. Empirijski dio – Utjecaj vođenja na uspješno upravljanje javnim tijelima

Cilj je ovog rada bio istražiti postoje li razlike u ulozi vođe u javnom sektoru u odnosu na privatni, ključnim osobinama i kompetencijama te utjecaju vodstva na rad organizacija javnog sektora. S ciljem utvrđivanja odnosa između vođenja i uspješnosti upravljanja javnim tijelima napravljeno je empirijsko istraživanje.

U ovom će poglavlju biti opisana metodologija prikupljanja i obrade podataka te analiza dobivenih podataka. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja dani su odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

Cilj je istraživanja bio ispitati utjecaj vodstva u javnim tijelima i odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?
- Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?
- Koje su ključne kompetencije bitne za uspješno vođenje u javnim tijelima i razlikuju li se one od bitnih kompetencija u privatnom sektoru?

5.1. Opis istraživanja

Za potrebe mjerenja utjecaja vodstva na uspješnost poslovanja javnopravnih tijela na području Osječko-baranjske županije kreiran je strukturirani upitnik koji je oblikovan na temelju prethodnih istraživanja i dostupnih teorijskih podloga iz ovoga područja. Pitanja u upitniku su podijeljena u četiri kategorije:

- demografska obilježja ispitanika
- dosadašnje upravljačko iskustvo (neovisno o sektoru)
- ključne kompetencije lidera
- set pitanja vezanih uz mišljenje ispitanika o ulozi voditelja u javnom sektoru.

Tablica 6 prikazuje mjerene karakteristike, njihov opis kao i izvor iz kojeg je preuzet način njihovoga mjerenja.

Tablica 6: Opis upitnika

Karakteristike	Broj čestica/pitanja	Opis	Izvor
Iskustvo u upravljanju	7	Evaluacija dosadašnjeg iskustva ispitanika u upravljanju u različitim oblicima organizacije.	Orazi, Valotti, Turrini (2013.)
	4	Ispitanici su trebali na mjernoj ljestvici od 1 (najmanje važno) do 5 (najviše važno) ocijeniti utjecaj promjene vodstva na poslovanje u javno pravnim tijelima.	Vlastiti izbor pitanja razvijenih na temelju teorijske podloge
Ključne kompetencije	14	Ispitanici su trebali na mjernoj ljestvici od 1 (najmanje važno) do 5 (najviše važno) ocijeniti važnost ključnih kompetencija u javno pravnim tijelima.	Vlastiti izbor pitanja razvijen prema Academy to innovate HR na temelju Society for Human Resource Management SHRM's Competency model (2008.)
Uloga lidera	6	Ispitanici su trebali na mjernoj ljestvici od 1 (najmanje važno) do 5 (najviše važno) ocijeniti važnost ključnih kompetencija u javno pravnim tijelima.	Vlastiti izbor pitanja razvijena temelju teorijske podloge i Van Wart (2003.)

Izvor: Izrada autora

Osim prvih šest pitanja vezanih uz dosadašnje iskustvo u upravljanju ispitanika u kojima je korištena dihotomna skala, sve ostale karakteristike mjerene su Likertovom skalom od 1 do 5 gdje je vrijednost 1 označavala najmanju važnost dane izjave, a vrijednost 5 najveću važnost dane izjave. Skala od 1 do 5 izabrana je na temelju preporuke Mejovškega (2008:44) koji navodi kako je ovakva vrsta skale posebno prikladna za prikupljanje podataka na populacijama čiji tradicionalni obrazovni sustav koristi školske ocjene od 1 do 5 jer su pojedinci navikli na takav način razmišljanja i instinktivno evaluiraju tvrdnje u tom rangu.

5.2. Rezultati istraživanja

Cilj je empirijskog istraživanja istražiti utjecaj vodstva u javnim tijelima te pokazati postoji li povezanost između načina vođenja i ponašanje vođe i poslovanja javnopravnih tijela, odnosno koje su ključne kompetencije bitne za vođenje u javnopravnim tijelima.

U ovom je istraživanju korištena metoda on-line anketiranja, a sudionicima je poslana obavijest za sudjelovanje putem platformi za komunikaciju: Viber, email, Messenger i WhatsApp. Podaci su prikupljeni u periodu od 1. kolovoza do 25. kolovoza 2021. godine. Sudionici su dobili uputu za popunjavanje upitnika te su informirani o dužini trajanja popunjavanja upitnika. Sudionici su zamoljeni za iskreno odgovaranje na pitanja uz napomenu kako je upitnik u potpunosti anonimn. Anketiranje je provedeno među sudionicima koji imaju iskustvo rada u javnom sektoru (bez obzira na poziciju ili iskustvo na upravljačkim pozicijama u javnom sektoru).

Demografija

U prvom su dijelu upitnika ispitanici dali odgovore na sljedeća pitanja:

- dob
- spol
- visina primanja
- godine staža
- godine staža u javnom sektoru.

Prikupljeni su podaci od 82 osobe, a njih 67 obnašalo je ili trenutno obnaša voditeljsku funkciju u organizaciji što čini 82 % uzorka. U istraživanju je sudjelovalo 45 žena i 37 muškaraca. Svi sudionici dali su odgovor na sva pitanja iz predloženog upitnika.

Iz prikupljenih je podataka vidljivo kako je prosječna dob ispitanika 40 godina, a prevladavaju ispitanici od 31 do 50 godina koji čine 82 % uzorka.

Najveći broj ispitanika (74 %) ima iznadprosječna primanja uzimajući u obzir prosjek Republike Hrvatske koji je tijekom 2021. bio nešto manji od 7.500,00 kuna neto.

Tablica 7: Dob ispitanika

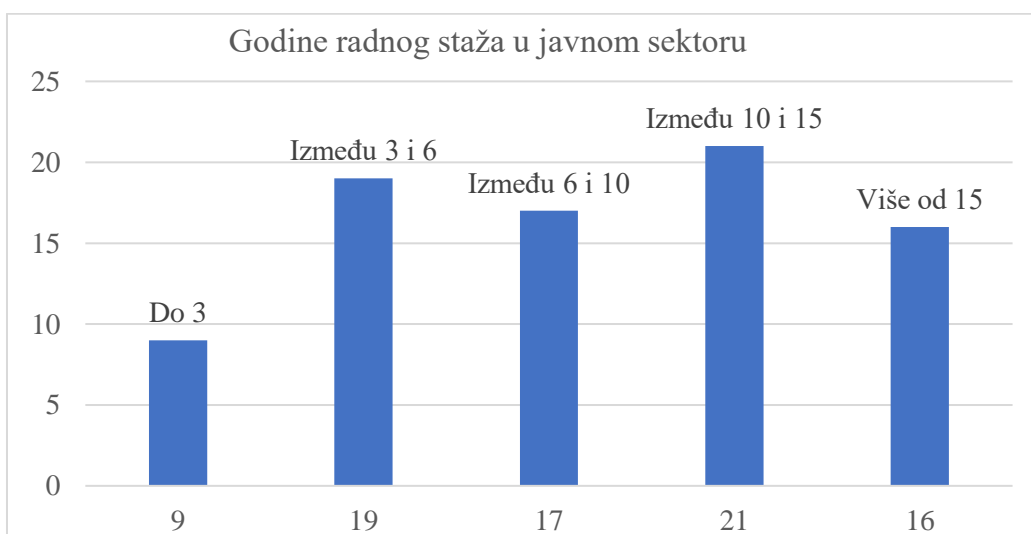
Dob	N	%
do 31 godine	4	5 %
31 do 40 godina	39	48 %
41 do 50 godina	28	34 %
51 do 60 godina	11	13 %
više od 61 godine	0	0 %
	82	100 %

Tablica 8: Osobna primanja na mjesečnoj razini u kunama

Primanja	N	%
do 5.000,00	1	1 %
od 5.000,01 do 7.500,00	21	26 %
Od 7.500,01 do 10.000,00	23	28 %
od 10.000 do 12.500,00	16	20 %
12.500,01 i više	21	26 %
	82	100 %

Prosječna starost ispitanika je 40 godina, s prosječnom dužinom radnog staža od 10 godina, a 45 % ispitanika ima više od 10 godina radnog staža u javnom sektoru.

Grafikon 1: Godine staža u javnom sektoru



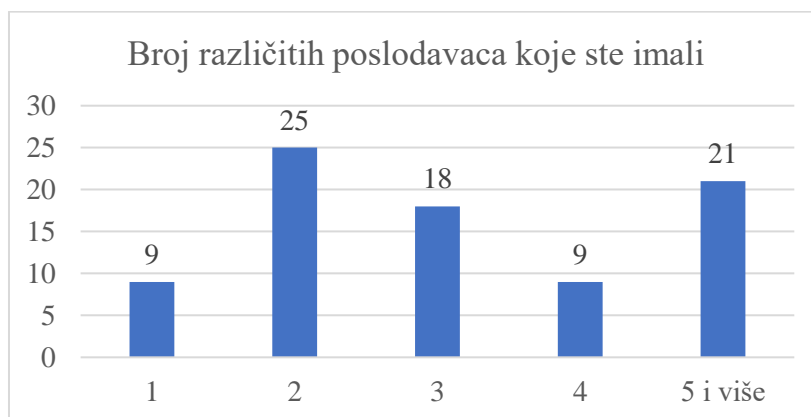
Osim demografskih podataka o samim ispitanicima, istraživanjem su prikupljeni i podaci o njihovom poslovnom iskustvu: broju poslodavaca i sektorima u kojima su ispitanici radili, kao i o njihovim stavovima oko uloge voditelja u Javnom sektoru te ključnim kompetencijama za vođenje.

Dosadašnje radno iskustvo

U ovom dijelu rada ispitanici su odgovorili na pitanja o dosadašnjem iskustvu:

- Broj različitih poslodavaca koje ste imali?
- Jeste li radili u privatnom sektoru?
- Jeste li radili u civilnom sektoru?
- Jeste li bili ili ste vlasnik poslovnog subjekta? (obrt, d.o.o., OPG...)
- Obavljate li ili ste nekada obavljali voditeljsku dužnost na poslu?
- Smatrate li da postoji razlika u vođenju u privatnom i javnom sektoru? Ako da molim napišite u čemu je razlika. - Ovo je bilo jedino pitanje otvorenog tipa u upitniku.
- U kolikoj mjeri promjena vodstva utječe na poslovanje javnih tijela?
- Prilikom promjene vodstva dolazi do poboljšanja poslovanja?

Grafikon 2 Broj različitih poslodavaca koje ste imali



Kao što je vidljivo iz grafičkih i tabličnih prikaza, ispitanici većinom imaju iskustvo rada kod više poslodavaca, a čak njih 25 % imalo ih je 5 i više, što govori da dio ispitanika ima bogato poslovno iskustvo te može dati zanimljiv i relevantan doprinos rezultatima istraživanja.

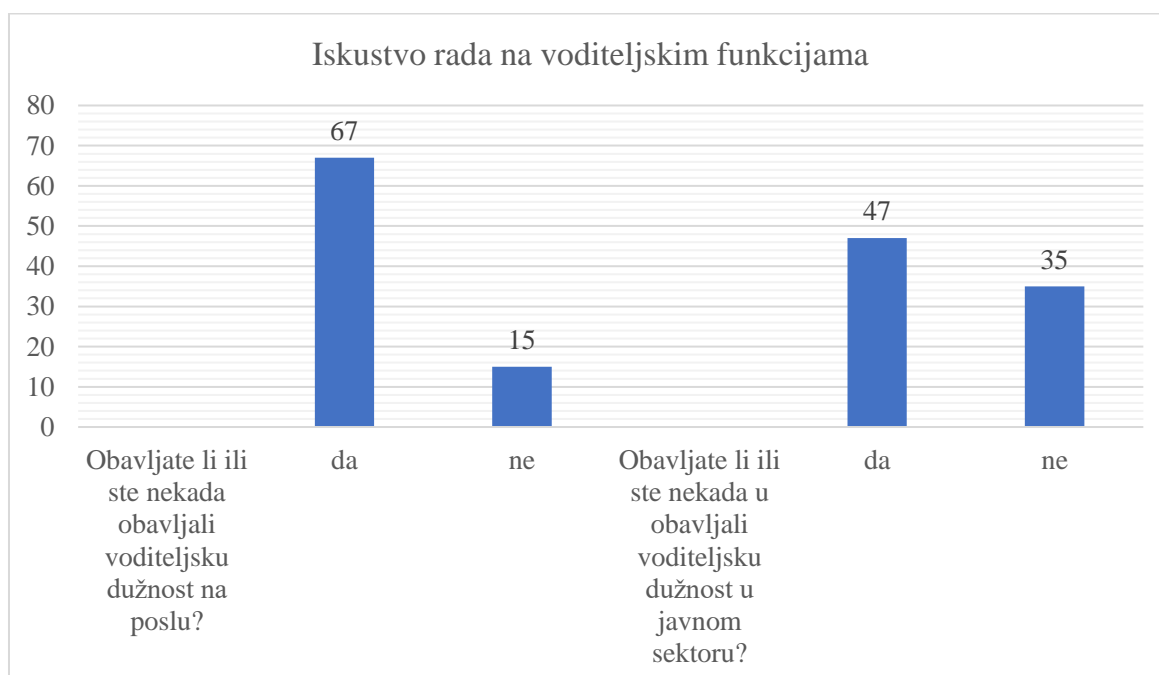
Znakovito je i to kako većina ispitanika ima iskustvo rada u drugim sektorima; njih 71 % u privatnom, 63 % u civilnom dok je samo 20 % ispitanika imalo radno iskustvo isključivo u javnom sektoru.

Grafikon 3 Iskustvo rada izvan javnog sektora



Bilo bi zanimljivo saznati utječe li iskustvo rada u drugim sektorima na kvalitetu vođenja u javnom sektoru. Od ukupnog broja ispitanika 82 % ispitanika obavljalo je voditeljsku dužnost na poslu, a njih 57 % istu je obavljalo u javnom sektoru.

Grafikon 4 Iskustvo rada na voditeljskim funkcijama



Uloga vođe u javnom sektoru

Prvo istraživačko pitanje u ovom radu je: "Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?"

Ovim pitanjem prikupljena su mišljenja ispitanika o ulozi vođe u javnim tijelima kako bi iste komparirali s privatnim sektorom. Ispitanicima je postavljeno sedam pitanja, a rezultati su prezentirani u tablici ispod.

Tablica 9: Uloga voditelja u javnom sektoru

Uloga voditelja u javnom sektoru	prosječna ocjena
Briga oko financijskog rezultata poslovanja	4,44
Postavljanje poslovnih ciljeva	4,54
Ostvarivanje poslovnih ciljeva	4,50
Briga oko zadovoljstva djelatnika	4,38
Osobni razvoj djelatnika	4,26
Daljnji razvoj organizacije	4,48
Kreiranje organizacijske kulture	4,45

U Tablici 9 vidimo mišljenje ispitanika na pitanja oko toga koja je uloga voditelja u javnom sektoru. Najvišu prosječnu ocjenu imaju odgovori:

- postavljanje poslovnih ciljeva - 4,54
- ostvarivanje poslovnih ciljeva - 4,50
- daljnji razvoj organizacije - 4,48.

Najmanju prosječnu ocjenu dobili su odgovori vezani uz zaposlenike i to:

- briga oko zadovoljstva djelatnika – 4,38
- osobni razvoj djelatnika – 4,26.

Odgovori na pitanje uloge vođe u kreiranju organizacijske kulture i brige oko financijskog rezultata relativno su visoko ocjenjeni 4,45 i 4,44.

Zaključak koji se nameće ovim odgovorima je kako je vođa u javnom sektoru izrazito bitan u svim ponuđenim vrstama uloga. Prema mišljenju većine ispitanika vođe imaju ključnu poziciju u svakoj od navedenih uloga u javnom sektoru.

Odgovor na pitanje oko razlika u ulozi voditelja u javnom i privatnom sektoru pokušalo je dati jedino otvoreno pitanje u upitniku gdje su ispitanici odgovorili kako su najveće razlike u:

- fokusu poslovanja, javne usluga i dobra s jedne strane i profit i privatni interes s druge strane – 13 odgovora
- fokusiranost privatnog sektora na profit – 12 odgovora
- zaposlenici u javnom sektoru imaju manju odgovornost prema poslu – 11 odgovora
- tromost javnog sustava – 9 odgovora
- politički aspekt javnog sektora – 8 odgovora
- zakonska ograničenja u upravljanju u javnom sektoru – 7 odgovora
- nemogućnost nagrađivanja najboljih i kažnjavanja najlošijih u javnom sektoru – 6 odgovora.

Navedeno predstavljaju izazove koji stoje pred vođama u oba sektora gdje je vidljivo kako se isti razlikuju, a time su im i uloge nešto drugačije.

Utjecaj promjene vodstva na poslovanje javnih tijela

Drugo istraživačko pitanje je: „Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?“

Većina ispitanika (57 %) smatra kako postoji razlika u vođenju u javnom i privatnom sektoru, a zanimljivo je kako ovaj postotak raste kada uzmemo u obzir samo one ispitanike koji imaju iskustvo rada i u drugim sektorima, osim javnog.

Među ispitanicima koji su bili vlasnici poslovnog subjekta i među onima koji imaju iskustvo rada u privatnom sektoru njih 60 % smatra kako postoji razlika u vođenju između privatnog i javnog sektora, dok je taj postotak još i veći među ispitanicima koji imaju iskustvo vođenja u civilnom sektoru, njih čak 64 % smatra da postoji razlika između vođenja u javnom i privatnom sektoru.

Ispitanici smatraju kako promjena vodstva utječe neosporno na poslovanje javnih tijela (s prosječnom ocjenom 3,93), ali ne nužno na negativan način, s obzirom na to da je prosječna ocjena na pitanje da ispitanici ocjene dolazi li do poboljšanja poslovanja prilikom promjene vodstva 3,02. Ono oko čega se ispitanici slažu je da promjena vodstva utječe na poslovanje organizacija javnih tijela te da iskustvo upravljanja u privatnom sektoru pozitivno utječe na kvalitetu rada voditelja u javnom sektoru što zaključujemo po visokoj prosječnoj ocjeni na to pitanje koja iznosi 3,89.

Tablica 10: Utjecaj promjene vodstva na organizaciju

Promjena vodstva utječe na poslovanje javnih tijela.			Prilikom promjene vodstva dolazi do poboljšanja poslovanja.			Promjena vodstva (voditelja) u javnim tijelima negativno utječe na kvalitetu obavljanja posla			Iskustvo rada na istim ili sličnim poslovima u privatnom sektoru utječe na kvalitetu rada voditelja u javnom sektoru		
1	0	0 %	1	1	1 %	1	12	15 %	1	1	1 %
2	5	6 %	2	13	16 %	2	20	24 %	2	7	9 %
3	22	27 %	3	55	67 %	3	44	54 %	3	16	20 %
4	29	35 %	4	9	11 %	4	6	7 %	4	34	41 %
5	26	32 %	5	4	5 %	5	0	0 %	5	24	29 %
	82	100 %		82	100 %		82	100 %		82	100 %
Prosječna ocjena	3,93		Prosječna ocjena	3,02		Prosječna ocjena	2,54		Prosječna ocjena	3,89	

Kada prethodno navedenom dodamo i analizu odgovora na jedino otvoreno pitanje u upitniku, koje se odnosilo na razlike u vođenju u javnom i privatnom sektoru, možemo doći do zanimljivih zaključaka. Od 82 ispitanika njih 42 je odgovorilo na ovo pitanje pojašnjavajući svoj odgovor o razlikama u vođenju u javnom i privatnom sektoru, a neki ispitanici su istaknuli više razlika u vođenju. Među ponuđenim odgovorima na pitanje koje su razlike u vođenju između javnog i privatnog sektora, izdvajaju se najčešći:

- Razlika u fokusu poslovanja, javne usluga i dobra s jedne strane i profit i privatni interes s druge strane – 13 odgovora
- Fokusiranost privatnog sektora na profit – 12 odgovora
- Zaposlenici u javnom sektoru imaju manju odgovornost prema poslu – 11 odgovora
- Tromost javnog sustava – 9 odgovora
- Politički aspekt javnog sektora – 8 odgovora
- Zakonska ograničenja u upravljanju u javnom sektoru – 7 odgovora
- Nemogućnost nagrađivanja najboljih i kažnjavanja najlošijih u javnom sektoru – 6 odgovora.

Među danim odgovorima od strane ispitanika ističu se sljedeći:

- "Politički aspekt upravljanja i uvjetovanja u javnom sektoru te zaštita pojedinaca i nemogućnost nagrađivanja onih najboljih i kažnjavanja loših".

- "Upravljanje u javnom sektoru značajno je snažnije normirano zakonskim i podzakonskim aktima nego upravljanje u privatnom sektoru. K tome u javnom sektoru uvijek veliku ulogu igra i politička odgovornost."
- "U privatnom sektoru bitnija je produktivnost i zadovoljstvo korisnika, dok je u javnom sektoru bitnije zadovoljstvo zaposlenih, pa to utječe i na voditeljsku dužnost"
- "Sustav javne uprave je proceduralno znatno složeniji."
- "Reperkusije vođenja u privatnom sektoru se odražavaju automatski na vlastiti bankovni račun stoga je i agilnost te odlučnost u donošenju i provođenju odluka veća nego u javnom sektoru."
- "Vođenje u privatnom sektoru kao imperativ mora imati kompetentnost osobe na upravljačkoj funkciji, kao i osoba kojima je nadređena. Vođenje u javnom sektoru nažalost funkcionira tako da još uvijek veliki broj na upravljačkim funkcijama mora biti samo politički podoban."
- "Rukovođenje u privatnom sektoru je zahtjevnije jer je potrebna izrazita kompetitivnost, poslodavac strogo ocjenjuje rezultate rada te na temelju ostvarenih rezultata odabire rukovodeće osobe."
- "U javnom sektoru rukovođenje se većinom povjerava osobama koje su politički podobne, od povjerenja stranke koja je trenutno na vlasti te se stoga često događa da osobe ne poznaju područje kojim rukovode te za njih sav posao obavljaju niže rangirani službenici koji su dugo u sustavu."
- "Vođenje u privatnom sektoru snosi puno teže posljedice ukoliko se isto nije dobro odvijalo, dok se u javnom sektoru ne kažnjava."
- "Iz mog osobnog iskustva, u privatnom je sektoru manji broj ljudi uključen u odlučivanje, jasnije su postavljena pravila i način rada. U javnom je sektoru veći broj ljudi, mogućnost rada bez određenih kompetencija i ulaganja u cjeloživotno učenje donosi smanjenu kvalitetu i težinu u vođenju. Sustav omogućuje način rada i prava djelatnika koja nisu uvijek opravdana, ali su moguća."
- "Razlika je u tome što se u privatnom sektoru jasnije vrednuju rezultati rada i na temelju toga se motiviraju odnosno destimuliraju djelatnici. U privatnom je sektoru jednostavniji izbor suradnika te jednostavniji proces otpuštanja djelatnika ako nisi zadovoljan rezultatima."

Iz izjava je vidljivo kako najveći broj zaposlenika smatra da osnovna razlika u upravljanju u javnom i privatnom sektoru potiče iz različite prirode vlasništva, mogućnosti biranja suradnika,

mjerljivosti rezultata rada, političkog utjecaja kao i zakonske regulative, Sve navedeno neosporno doprinosi i različitim pristupima u vođenju javnih i privatnih tijela te vođe trebaju uskladiti svoj stil vođenja sa specifičnostima pojedinog sektora.

Ključne kompetencije za vođenje

Treće istraživačko pitanje glasi: „Koje su ključne kompetencije bitne za vođenja u javnim tijelima i razlikuju li se one od onih koje su bitne u privatnom sektoru?“

Istraživanjem se htjelo vidjeti i postoje li razlike u potrebnim ključnim kompetencijama lidera u vođenju privatnom i javnom sektoru, te razlikuje li se uloga lidera u javnom i privatnom sektoru u pogledu ključnih kompetencija.

Kao ključne kompetencije za vođenje u privatnom sektoru uzete su one iz Academy to innovate HR na temelju Society for Human Resource Management SHRM's Competency model (2008) koje su korištene i u samom upitniku.

Tablica 11: Ključne kompetencije

Ključna kompetencija	prosječna ocjena
Organizacija ljudi	4,65
Donošenje odluka	4,62
Sposobnost prilagodbe promjenama	4,54
Stručan(na) u području rada organizacije	4,52
Upravljanje samim sobom	4,45
Interpersonalne vještine(komunikacijske, pregovaračke, javni nastup...)	4,45
Spremnost na učenje	4,34
Emocionalna inteligencija	4,29
Upravljanje (rješavanje) konfliktima	4,28
Socijalna inteligencija	4,17
Hrabrost	4,15
Dijeljenje vizije	4,11
Biti mentor	4,05
Uključivanje djelatnika	3,93

U tablici 11 vidimo kako su ispitanici ocijenili ključne kompetencije za vođenje javnih tijela.

Najmanju prosječnu ocjenu dobile:

- socijalna inteligencija - 4,17
- hrabrost - 4,15

- dijeljenje vizije - 4,11
- biti mentor - 4,05
- uključivanje djelatnika - 3,93

S druge strane, najvećim ocjenama ocijenjene su sljedeće kompetencije:

- Organizacija ljudi - 4,65
- Donošenje odluka - 4,62
- Sposobnost prilagodbe promjenama - 4,54
- Stručan(na) u području rada organizacije - 4,52
- Upravljanje samim sobom - 4,45
- Interpersonalne vještine (komunikacijske, pregovaračke, javni nastup...) - 4,45.

Ipak, sve ključne kompetencije su dobile visoke ocjene i kada ih promatramo kroz prizmu javnog sektora, iz čega možemo zaključiti da su ključne kompetencije vođa jednake, bez obzira radi li se o javnom ili privatnom sektoru.

Iz svega navedenog, možemo zaključiti kako ključne kompetencije nisu različite u vođenju između javnog i privatnog sektora, ali im je prioritet drugačiji. U privatnom sektoru naglasak je na profitu i interesu vlasnika, dok je u javnom naglasak na kvaliteti javnih usluga. Bez obzira na to, ključne kompetencije za vođenje se podudaraju bez obzira na to o kojem sektoru se radi. Organizacija ljudi, prilagodba promjenama, donošenje odluka, stručnost u poslu, upravljanje samim sobom kao i interpersonalne vještine ključ su dobrog vođenja neovisno o sektoru o kojemu govorimo.

Možemo zaključiti kako se uloga voditelja u javnom i privatnom sektoru ne razlikuje previše, te da postoje određene specifičnosti koje proizlaze iz specifičnosti samog sektora.

6. Zaključak i preporuke

Osnovna svrha rada bila je prikazati važnost vođenja u javnom sektoru te analizirati glavne karakteristike uspješnog vođenja. Kako je tema ovog rada: "Važnost i uloga vođenja za uspješno upravljanje javnopravnim tijelima", temeljno istraživačko pitanje u radu je: "Postoji li razlika u vođenju u javnim organizacijama u odnosu na privatne?"

Na samom početku rada obrađena je definicija vođenja kao i razlika između vođenja i upravljanja. Obrađen je značaj i uloga vodstva te je u radu napravljen teorijski dio predstavljanjem različitih stilova vođenja s posebnim naglaskom na etično vođenje, koje se u javnom sektoru još naglašenije u odnosu na privatni sektor.

U jednom od poglavlja dan je pregled ključnih osobina i vještina potrebnih za vođenje koje su poslužile kako temelj za izradu upitnika kako bi se usporedili stavovi ispitanika u javnom sektoru s postojećim stavovima o osobinama i vještinama potrebnim za vođenje u privatnom sektoru.

Prilikom definiranja organizacija koja su bile predmet istraživanja ovog rada bilo je potrebno suziti područje istraživanja. Odabrana su 2 kriterija kako bi se smanjio broj potencijalnih organizacija i područje istraživanja je suženo na Osječko-baranjsku županiju prema sljedećim kriterijima:

- obveznici su Zakona o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15) – 364 organizacije na području Osječko-baranjske županije
- obveznici su Zakona o fiskalnoj odgovornosti (NN br. 139/10, 19/14, 111/18) – 43 organizacije na području Osječko-baranjske županije.

Istraženo je što su prethodni autori, većinom strani, napisali na temu vođenja u javnom sektoru što je predstavljalo osnovu pri kreiranju samog upitnika.

U istraživačkom dijelu rada postavljena su 3 istraživačka pitanja kojima je cilj bio istražiti utjecaj vodstva u javnim tijelima:

- Koja je uloga voditelja u javnom sektoru i razlikuje li se ona između javnog i privatnog sektora?
- Utječe li promjena vodstva na poslovanje javnih tijela?
- Koje su ključne kompetencije bitne za uspješno vođenje u javnim tijelima i razlikuju li se one od bitnih kompetencija u privatnom sektoru?

Samo istraživanje provedeno je na uzorku od 82 ispitanika te su svi ispitanici dali odgovore na sva istraživačka pitanja.

U prvom istraživačkom pitanju koje se odnosi na ulogu vođe u javnom sektoru i koliko se ona razlikuje u odnosu na privatni sektor, rezultati istraživanja su pokazali kako je uloga vođe ključna u svim navedenim ulogama i u javnom i u privatnom sektoru.

Kada se govori o razlici uloga vođe između javnog i privatnog sektora, ispitanici razlike vide primarno u razlici svrhe postojanja pojedinih vrsta organizacija; dok privatni sektor postoji zbog pojedinačnih interesa i profita, javni sektor ima svrhu pružanja javnih usluga i služenja zajednici u kojoj radi. Ipak, bez obzira na različitu misiju, uloga vođa i procesa vođenja jednako je važna za uspješno poslovanje organizacije i ostvarenje postavljenih ciljeva, neovisno kakvi oni bili (profit vs. dobrobit zajednice). Mišljenja ispitanika su pokazala da su mogućnosti utjecanja vođe na poslovanje organizacije u javnom sektoru donekle ograničena .

Drugo istraživačko pitanje pokušalo je dati odgovor o utjecaju promjene vodstva na poslovanje javnih organizacija. Ispitanici smatraju kako promjena vodstva svakako utječe na poslovanje javnih tijela (s prosječnom ocjenom 3,93), ali ne nužno na negativan način, s obzirom na to da je prosječna ocjena na pitanje da ispitanici ocjene dolazi li do poboljšanja poslovanja prilikom promjene vodstva 3,02.

Ono oko čega se ispitanici slažu je da promjena vodstva utječe na poslovanje organizacija javnih tijela te da iskustvo upravljanja u privatnom sektoru pozitivno utječe na kvalitetu rada voditelja u javnom sektoru.

Treće istraživačko pitanje pokušalo je dati odgovor na pitanje koje su ključne kompetencije bitne za vođenje u javnim tijelima i razlikuju li se one od onih potrebnih za vođenje u privatnom sektoru. Pokazalo se kako ključne kompetencije nisu različite u vođenju između javnog i privatnog sektora, ali im je prioritet drugačiji.

U privatnom sektoru naglasak je na profitu i interesu vlasnika što potvrđuju i odgovori ispitanika u jedinom otvorenom pitanju u upitniku, dok je u javnom sektoru naglasak na kvaliteti pružanja javnih usluga. Bez obzira na to, ključne kompetencije za vođenje se podudaraju bez obzira na to o kojem sektoru se radi, što potvrđuju i visoke prosječne ocjene u analizi upitnika.

Iz navedenog se zaključuje kako se uloga voditelja u javnom i privatnom sektoru ne razlikuje previše, te da postoje određene specifičnosti koje proizlaze iz samog sektora o kojemu se

govori, vrste posla kao i vlasničke strukture, odnosno političkog aspekta u javnom sektoru koji svaki na svoj način utječu na poslovanje, ali i na definiranje uloge vođe u pojedinoj organizaciji.

Rad je također pokazao kako je potrebno ulagati u razvoj vođa u javnom sektoru, ali i u privatnom. Ulaganje u vođe u svim sektorima je jedini način na koji organizacije mogu rasti i razvijati se. S obzirom na rezultate istraživanja, preporučljivo je za voditelje u javnom sektoru imenovati osobe koje imaju iskustvo vođenja u privatnom sektoru.

Preporuke za daljni rad

Na temelju dobivenih rezultata otvorili su se prostori za daljnja, buduća istraživanja.

- Bilo bi dobro provesti dubinski intervju s vođama u javnom sektoru s ciljem donošenja kvalitetnijih i detaljnijih zaključaka o potrebnim ključnim kompetencijama vođa u javnom sektoru.
- Bilo bi korisno dodatno istražiti utjecaj promjene vodstva u javnim organizacijama i analizirati učinak te promjene na poslovanje istih.

Ovaj je rad pokazao kako ispitanici smatraju da promjena vodstva svakako utječe na poslovanje javnih tijela (s prosječnom ocjenom 3,93), ali ne nužno na negativan način jer je ocjena na pitanje dolazi li do poboljšanja poslovanja prilikom promjene vodstva 3,02. Iz navedenog ostaje nejasno vide li ispitanici utjecaj u pozitivnom ili negativnom smislu i što je razlog takvom stavu, što svakako ostavlja prostor za daljnja istraživanja u ovom području i preporuka je da se takvo istraživanje napravi.

- Korisno bi bilo dodatno istražiti u čemu je razlika u upravljanju između javnog i privatnog sektora

Među ispitanicima koji su bili vlasnici poslovnog subjekta i među onima koji imaju iskustvo rada u privatnom sektoru njih 60 % smatra kako postoji razlika u vođenju između privatnog i javnog sektora, dok je taj postotak još i veći među ispitanicima koji imaju iskustvo vođenja u civilnom sektoru, njih čak 64% smatra da postoji razlika između vođenja u javnom i privatnom sektoru.

Na temelju svega rečenog može se zaključiti kako je uloga vodstva u organizacijama javnog sektora ključna za uspješno funkcioniranje te značajno utječe na kvalitetu rada istih. Ključne kompetencije vođe za uspješno upravljanje iste su u javnom i privatnom sektoru te je upravo iz tog razloga preporuka imenovati voditelje koje imaju iskustvo rada u privatnom sektoru na

voditeljskim pozicijama na iste pozicije u javnom sektoru. Ulaganje u rast i razvoj vođa u javnom sektoru prioritet je za podizanje kvalitete javnih usluga u zajednici jer je njihov utjecaj na organizacije ključan. Također, među preporukama se ističe kako je ovo područje vodstva u javnom sektoru još uvijek nedovoljno istraženo, barem u Republici Hrvatskoj, te kako postoji prostor za dodatna istraživanja i radove.

7. Literatura

1. Verlinden, N. Academy to innovate HR. 15 Key Leadership Competencies HR Professionals Should Know. Dostupno na: <https://www.digitalhrtech.com/leadership-competencies/> [pristupljeno: 1.8.2021]
2. Bakotić, D. (2012). Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima. *Ekonomika misao i praksa*. No 1, pp. 145-156.
3. Behn R. (2006). *Performance Leadership: 11 Better Practices That Can Ratchet Up Performances*. Washington: INM Centre for Business of Government.
4. Brownell, J. (2006). *Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach* [Online] Cornell University School of Hotel Administration. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/145017041.pdf> [pristupljeno: 10.8.2021].
5. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: MEP d.o.o.
6. Budiardo, A., Mir, M. (2012) The Role of Leadership in Sustainable Public Sector Performance Outcome. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. Vol. 1, No 2, pp. 1-23.
7. Burns, J. M. (1970) *Leadership*. [Online] New York: Integret Media. Dostupno na: <https://www.scribd.com/read/171091351/Leadership> [pristupljeno: 1.8.2021].
8. Certo, S.C. i Trevis Certo, S. (2008). *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Cetin, S. (2012) Leadership in public sector: a brief appraisal. [Online] DPUJSS. Vol. II, No 32, pp. 75-85. Dostupno na: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55771> [pristupljeno: 12.7.2021].
10. Collins, J. (2001) Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review* pp. 67-76.
11. Čarkilović, S. (2016). *Izravnavanje vremenskih serija i njegova primena pri prognoziranju. Master rad*. Univerzitet u Beogradu: Matematički fakultet.
12. Državni zavod za statistiku, Dolasci i noćenja turista. Dostupno na: <https://www.dzs.hr/> [pristupljeno: 25.3.2021.]
13. Dunković, D. (2004). Traženje metode prognoziranja potražnje: maloprodaja jestivog ulja. *Ekonomski vjesnik*. Vol. 1 i 2, No 17, str. 113-126
14. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću, pp 39-51. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/10745>
15. George, B. (2011). Put prema autentičnosti. Članak Quantum21.net

16. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*. Vol. 7, No 4, pp. 405-413.
17. Gutić, D., Stanić, L. i Martić, B. (2017). *Principi menadžmenta - temelj modernog poslovanja*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
18. Kenfelj H. (2014). Materijali s edukacije "*Liderstvo*"
19. Kotter, J. P. (2001) What Leaders Really Do. [Online] *Harvard Business Review*. pp. 1-11. Dostupno na: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf> [pristupljeno: 12.7.2021].
20. Kotter P., John (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*
21. Lee, L. (2017). *Influence of Leadership Style on Leaders' Transition from Private to Public Sector*. *Doktorska disertacija*. [Online] Walden University. Dostupno na: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5255&context=dissertations> [pristupljeno: 12.7.2021].
22. Hersey, P. i Blanchard, P. (1970). https://hr2.wiki/wiki/Situational_leadership_theory [pristupljeno: 7.12.2021.]
23. Lewis E. (1980). *Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power*. Bloomington IN: Indiana University Press.
24. Lindorff, M. (2009). We're Not all Happy Yet: Attitudes to Work, Leadership, and High Performance Work Practices among Managers in the Public Sector. *The Australian Journal of Public Administration*. Vol. 68, No 4, pp. 429–445.
25. Lučić, M. (2009). Liderstvo služenjem. Članak u časopisu qLife No. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.
26. Mejovšek, M. (2008). *Metode znanstvenog istraživanja*. Jastrebarsko: Naklada Slap
27. Ministarstvo financija. Registar trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti (2021). Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/proracun-86/izjava-o-fiskalnoj-odgovornosti/612> [pristupljeno: 7.8.2021.]
28. Narodne novine. Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN br. 111/18). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_12_111_2142.html [pristupljeno: 3.8.2021.]
29. Narodne novine. Zakon o pravu na pristup informacijama (NN br. 25/13, 85/15). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_25_403.html [pristupljeno: 3.8.2021.]

30. Northouse, P.G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: MATE d.o.o.
31. Oberman Peterka, S. (2015). Materijali s predavanja na kolegiju Liderstvo
32. OECD (2001). *Public Sector leadership for the 21st Century*. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?redir_esc=y&hl=hr&id=O1ZtaRTDgAAC&q=nstitutio nalised#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?redir_esc=y&hl=hr&id=O1ZtaRTDgAAC&q=nstitutio%20nalised#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 13.8.2021.]
33. Orazi, D. C., Valotti, G., Turrini, A. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 79, No 3, pp 486-504.
34. Povjerenik za informiranje Republika Hrvatska. Izvješće o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama za 2020. godinu. Dostupno na: <https://pristupinfo.hr/dokumenti-i-publikacije/izvjesca-o-provedbi-zppi/> [pristupljeno: 20.7.2021].
35. Povjerenik za informiranje Republika Hrvatska. Popis tijela javne vlasti (2020). Dostupno na: <https://pristupinfo.hr/dokumenti-i-publikacije/analiticka-izvjesca/> [pristupljeno: 7.8.2021.]
36. Pureta, I. (2019). *Utjecaj kvalitete vođenja i upravljanja na konkurentnost malih i srednjih poduzeća*. *Doktorska disertacija*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku.
37. Quinn, E. R. (2005) Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership, *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2005/07/moments-of-greatness-entering-the-fundamental-state-of-leadership> [pristupljeno: 28.2.2022.]
38. Riječnik stranih riječi, Anić Š., Klaić N., Domović Ž., SANI-PLUS, Zagreb 2002.
39. Samanta, I., Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: the case of Greek public sector. *Management*. Vol. 23, No 1, pp. 173-191.
40. Saz-Carranza, A. and Ospina S. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks - Managing the unity–diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 21, No 2, pp. 327–365.
41. Society for Human Resource Management SHRM's Competency model (2008). Dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/leadershipcompetencies.aspx> [pristupljeno: 9.8.2021].
42. Terry L. D. (1995). Leadership of Public Bureaucracies: Administrator as Conservator. *Administrative Theory and Praxis*. Vol. 18, No 1, pp. 150-154.
43. Treasury Board of Canada Secretariat (2005.). Key Leadership Competencies profile and examples of effective and ineffective behaviour. Dostupno

na: <https://docplayer.net/31268636-Key-leadership-competencies-examples-of-effective-and-ineffective-behaviours.html> [pristupljeno: 13.8.2021].

44. Van Wart, M. (2003) Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*. Vol. 63, No 2, pp 214-228
45. Vujić, V. (2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Informatologia*. Vol. 41, No 3, pp. 189–195.
46. Wallace Ingraham, P., Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 24, No 2, pp. 95-112.
47. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap
48. Žugaj, N., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004). *Organizacija: drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
49. Žugaj, M. (2007). Znanstvena istraživanja u društvenim znanostima i nastanak znanstvenog djela. Varaždinske toplice: Tonimir.
50. <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> [pristupljeno: 13.8.2021].
51. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201404/the-top-10-leadership-competencies> [pristupljeno: 25.10.2021].
52. Sadler, P. (2003) Strategic management. [Online] Sterling. VA Kogan Page. Available from: <http://www.netlibrary.com/reader/>. [pristupljeno: 6. svibnja 2021].
53. Carol Smith (2005). The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf [pristupljeno: 11.3.2022].

8. Prilozi

Popis tablica

Tablica 1: Normalno i izvorno ponašanje vođe	21
Tablica 2: Vođe i utjecaji	26
Tablica 3: Aspekti etičkog rukovođenja.....	32
Tablica 4: Javna tijela obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama u Osječko- baranjskoj županije.....	44
Tablica 5: Obveznici Zakona o fiskalnoj odgovornosti u Osječko-baranjskoj županiji (JLPRS)	45
Tablica 6: Opis upitnika	53
Tablica 7: Dob ispitanika	55
Tablica 8: Osobna primanja na mjesečnoj razini u kunama.....	55
Tablica 9: Uloga voditelja u javnom sektoru	58
Tablica 10: Utjecaj promjene vodstva na organizaciju	60
Tablica 11: Ključne kompetencije.....	62

Popis slika

Slika 1 Kompetencije voditelja	34
--------------------------------------	----

Popis grafikona

Grafikon 1 Godine staža u javnom sektoru	55
Grafikon 2 Broj različitih poslodavaca koje ste imali.....	56
Grafikon 3 Iskustvo rada izvan javnog sektora.....	57
Grafikon 4 Iskustvo rada na voditeljskim funkcijama	57

Popis obveznici Zakona o pravu na pristup informacijama Osječko-baranjska županija

Naziv tijela	Grad	Osnivač	Pravni status	Djelatnost
Agencija za obnovu osječke Tvrđe	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zaštita okoliša i održivi razvoj
Agencija za održivi razvoj Općine Antunovac - RODA d.o.o.	Antunovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Baranjska čistoća d.o.o. za održavanje čistoće i odlaganje komunalnog otpada Beli Manastir	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Baranjska razvojna agencija Grada Belog Manastira	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Regionalni razvoj
Baranjski vodovod d.o.o. za vodoopskrbu i odvodnju	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
CDP d.o.o. za turizam i ugostiteljstvo	Osijek	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Trgovačka društva	Turizam
Centar za autizam Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Centar za kulturu Čepin - Knjižnica	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost

Centar za kulturu Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Centar za kulturu Grada Belog Manastira	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Centar za kulturu Sigmund Romberg	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Centar za odgoj i obrazovanje Ivan Štark	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Centar za profesionalnu rehabilitaciju Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za pružanje usluga u zajednici Osijek - JA kao i TI	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za socijalnu skrb Beli Manastir	Beli Manastir	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za socijalnu skrb Đakovo	Đakovo	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za socijalnu skrb Našice	Našice	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za socijalnu skrb Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Centar za socijalnu skrb Valpovo	Valpovo	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Cito Đakovo d.o.o. za usluge	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Regionalni razvoj
Čvorkovac d.o.o. za komunalne djelatnosti	Dalj	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Dječje kazalište Branka Mihaljevića u Osijeku	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Kultura i umjetnost

Dječji dom SOS - Dječje selo Ladimirevci	Valpovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Socijalna zaštita
Dječji vrtić Bajka Strizivojna	Strizivojna	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Bubamara Našice	Našice	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Hlapić Semeljci	Semeljci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Ivančica Čeminac	Čeminac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Lane	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Maslačak Belišće	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Maza Valpovo	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Moj bambi	Valpovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Ogledalce Ernestinovo	Ernestinovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Dječji vrtić Pinokio Donji Miholjac	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Radost Darda	Darda	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Sunčev sjaj - Nazaret	Đakovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Tintilinić Koška	Koška	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Zvončić Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dječji vrtić Zvrk	Đakovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Dom za odgoj djece i mladeži Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Socijalna zaštita
Dom za starije i nemoćne osobe Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Socijalna zaštita
Dom za starije i nemoćne osobe Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Socijalna zaštita
Dom za starije i nemoćne Sv. Ane Zelčin	Valpovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Socijalna zaštita
Dom zdravlja Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo

Doroslov d.o.o. za komunalne djelatnosti	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Društvo Crvenog križa Osječko-baranjske županije	Osijek	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Državni arhiv u Osijeku – DAOS	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Kultura i umjetnost
Dvorac d.o.o. za komunalne djelatnosti	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Đakovački vodovod d.o.o.	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Ekonomska i upravna škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Ekos d.o.o. za gospodarenje otpadom	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Zaštita okoliša i održivi razvoj
Elektrotehnička i prometna škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Gaudeamus, prva privatna srednja škola u Osijeku s pravom javnosti	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Gimnazija Antuna Gustava Matoša Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Gimnazija Beli Manastir	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport

Glazbena škola Franje Kuhača Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Grad Beli Manastir	Beli Manastir	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Grad Belišće	Belišće	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Grad Donji Miholjac	Donji Miholjac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Grad Đakovo	Đakovo	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Grad Našice	Našice	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Grad Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Graditeljsko-geodetska škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Gradska knjižnica Grada Donjeg Miholjca	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost

Gradske Galerije Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Gradski prijevoz putnika d.o.o.	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Gradsko društvo Crvenog križa Donji Miholjac	Donji Miholjac	Javnoopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Gradsko društvo Crvenog križa Našice	Našice	Javnoopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Gradsko društvo Crvenog križa Osijek	Osijek	Javnoopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Gradsko društvo Crvenog križa Valpovo	Valpovo	Javnoopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Hidrobela d.o.o.	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Hrvatska knjižnica i čitaonica Đurđenovac	Đurđenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Hrvatski radio Valpovština d.o.o.	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Kultura i umjetnost
Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost

I. gimnazija Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
II. gimnazija Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Isusovačka klasična gimnazija s pravom javnosti u Osijeku	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Javna profesionalna vatrogasna postrojba Grada Belog Manastira	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Javni red i sigurnost
Javna profesionalna vatrogasna postrojba Grada Osijeka	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Javni red i sigurnost
Javna ustanova Županijska razvojna agencija Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Regionalni razvoj
Javna vatrogasna postrojba Čepin	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Javni red i sigurnost
Javna vatrogasna postrojba Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Javni red i sigurnost
Klinički bolnički centar Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Zdravstvo
Komag d.o.o. za obavljanje komunalne djelatnosti	Magadenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Kombel d.o.o. za komunalne djelatnosti	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo

Komunalac Čepin d.o.o. za obavljanje komunalne djelatnosti	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Komunalno trgovačko društvo Gmajna d.o.o. Jagodnjak	Jagodnjak	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Kulturni i znanstveni centar Milutin Milanković Dalj	Dalj	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Lokalna razvojna agencija Grada Belišća d.o.o.	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Regionalni razvoj
Lučka uprava Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Promet i komunikacije
Lječilište Bizovačke toplice	Bizovac	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Zdravstvo
Ljekarne srce - Ljekarne Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo
Medicinska škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Miholjački poduzetnički centar Lokalna razvojna agencija d.o.o.	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Miholjački vodovod d.o.o.	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Muzej Đakovštine	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost

Muzej likovnih umjetnosti	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Muzej Slavonije	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Kultura i umjetnost
Narodna knjižnica Dalj	Erdut	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Našička razvojna agencija NARA d.o.o. za lokalni razvoj i poslovne usluge	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Regionalni razvoj
Našički park d.o.o	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Našički vodovod d.o.o.	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Obrtnička škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Opća županijska bolnica Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo
Općina Antunovac	Antunovac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Bizovac	Bizovac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Čeminac	Čeminac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav

Općina Čepin	Čepin	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Darda	Darda	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Donja Motičina	Donja Motičina	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Draž	Draž	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Drenje	Drenje	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Đurđenovac	Đurđenovac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Erdut	Dalj	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Ernestinovo	Ernestinovo	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Feričanci	Feričanci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Gorjani	Gorjani	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav

Općina Jagodnjak	Jagodnjak	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Kneževi Vinogradi	Kneževi Vinogradi	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Koška	Koška	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Levanjska Varoš	Levanjska Varoš	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Magadenovac	Magadenovac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Marijanci	Marijanci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Petrijevci	Petrijevci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Podgorač	Podgorač	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Podravska Moslavina	Podravska Moslavina	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Popovac	Popovac	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav

Općina Semeljci	Semeljci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Šodolovci	Ernestinovo	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Trnava	Trnava	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Viškovci	Viškovci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Vladislavci	Vladislavci	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općina Vuka	Vuka	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Općinski sud u Đakovu	Đakovo	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe
Općinski sud u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe
Općinsko društvo Crvenog križa Darda	Darda	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Udruge	Socijalna zaštita
Općinsko državno odvjetništvo u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe
Osječki sajam d.o.o.	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo

Osječko-baranjska županija	Osijek	Republika Hrvatska	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Javna uprava i politički sustav
Osnovna glazbena škola Kontesa Dora	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ante Starčevića Viljevo	Viljevo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola August Harambašić	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola August Šenoa	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Bijelo Brdo	Bijelo Brdo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Bilje	Bilje	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Budrovci	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Dalj	Dalj	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Darda	Darda	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Osnovna škola Dobriša Cesarić Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Dr. Franjo Tuđman Beli Manastir	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Draž	Draž	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Drenje	Drenje	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Đakovački Selci	Selci Đakovački	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ernestinovo	Ernestinovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Frana Krste Frankopana Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Franje Krežme	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Gorjani	Gorjani	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Grigor Vitez Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Osnovna škola Hinka Juhna Podgorač	Podgorač	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Hrvatski sokol Podgajci Podravski	Podgajci Podravski	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ivana Brlić Mažuranić Strizivojna	Strizivojna	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ivana Brnjika Slovaka	Jelisavac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ivana Filipovića Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ivane Brlić Mažuranić	Koška	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Jagode Truhelke	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Jagodnjak	Jagodnjak	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Josip Kozarac Josipovac Punitovački	Punitovci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Josipa Antuna Čolnća	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Osnovna škola Josipa Jurja Strossmayera Đurđenovac	Đurđenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Josipa Jurja Strossmayera Trnava	Trnava	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Josipovac	Josipovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Kneževi Vinogradi	Kneževi Vinogradi	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Kralja Tomislava Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ladimirevci	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Laslovo	Laslovo-Korog	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Lug - Laskói Általános Iskola	Lug	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Luka Botić	Viškovci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Ljudevita Gaja Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Osnovna škola Matija Gubec Čeminac	Čeminac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Matija Gubec Magadenovac	Magadenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Matija Gubec Piškorevci	Piškorevci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Matije Petra Katančića Valpovo	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Milka Cepelića Vuka	Vuka	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Miroslava Krleže Čepin	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Mladost Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Retfala	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Satnica Đakovačka	Satnica Đakovačka	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Svete Ane u Osijeku	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Osnovna škola Šećerana	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Tenja	Tenja	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Tin Ujević Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Vijenac	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Višnjevac	Višnjevac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Vladimir Nazor Čepin	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Vladimir Nazor Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Vladimira Becića Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Osnovna škola Vladimira Nazora Feričanci	Feričanci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Poduzetnički centar Đakovo d.o.o.	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo

Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Poduzetnički inkubator Polet d.o.o.	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Regionalni razvoj
Poduzetničko-razvojni centar općine Erdut lokalna razvojna agencija d.o.o.	Dalj	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Poliklinika za rehabilitaciju slušanja i govora SUVAG Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo
Poljoprivredna i veterinarska škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Poljoprivredni institut Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Prva srednja škola Beli Manastir	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Radio Našice d.o.o.	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Kultura i umjetnost
Slobodna zona Osijek d.o.o.	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Srednja škola Dalj	Dalj	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Srednja škola Donji Miholjac	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Srednja škola Isidora Kršnjavoga Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Srednja škola Josipa Kozarca Đurđenovac	Đurđenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Srednja škola Valpovo	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Strojarska tehnička škola Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Osijek	Javnoopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo	Osijek	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	Osijek	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Ustanove	Kultura i umjetnost
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Građevinski i arhitektonski fakultet	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Katolički bogoslovni fakultet u Đakovu	Đakovo	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Kineziološki fakultet Osijek	Osijek	Javnopravno tijelo ili tijelo s prenesenim javnim ovlastima	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Medicinski fakultet	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Prehrambeno-tehnološki fakultet	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Studentski centar u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Športski objekti d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Tehnička škola i prirodoslovna gimnazija Ruđera Boškovića	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Tera Tehnopolis d.o.o	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Trgovačka i komercijalna škola Davor Milas	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Turistička zajednica Donji Miholjac	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam
Turistička zajednica Grada Đakova	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam
Turistička zajednica grada Osijeka	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam
Turistička zajednica Općine Erdut	Aljmaš	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam
Turistička zajednica Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam

Turistička zajednica Valpovo	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ostale pravne osobe i tijela s javnim ovlastima	Turizam
Učenički dom Hrvatskoga Radiše Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Ugostiteljsko-turistička škola	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Ukop d.o.o. za pogrebne usluge Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Ulo hladnjača d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Gospodarstvo
Umjetnička škola Beli Manastir	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Odgoj, obrazovanje, znanost i sport
Unikom d.o.o. za komunalno gospodarstvo	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Univerzal d.o.o. za komunalne djelatnosti, Đakovo	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Uprava za ceste Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Promet i komunikacije
Upravni sud u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe
Urednost d.o.o.	Čepin	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo

Ustanova za kulturne djelatnosti Ante Evetović Miroljub	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Kultura i umjetnost
Valpovački poduzetnički centar d.o.o. za promicanje i razvitak poduzetništva	Valpovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Regionalni razvoj
Vatrogasna zajednica Baranja	Beli Manastir	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Donji Miholjac	Donji Miholjac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Đakovštine	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Grada Belišće	Belišće	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Grada Đakova	Đakovo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Našice	Našice	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Općine Bilje	Bilje	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Općine Bizovac	Bizovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost

Vatrogasna zajednica Općine Magadenovac	Magadenovac	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Općine Marijanci	Marijanci	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Općine Viljevo	Viljevo	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Vatrogasna zajednica Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Udruge	Javni red i sigurnost
Veterinarska ambulanta Unterajner d.o.o.	Viškovci	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Beli Manastir d.o.o.	Beli Manastir	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Đakovo d.o.o.	Đakovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Mihael d.o.o.	Donji Miholjac	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Našice d.o.o.	Našice	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo

Veterinarska stanica Osijek d.o.o.	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Valpovo d.o.o.	Valpovo	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Veterinarska stanica Vetam d.o.o.	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Trgovačka društva	Poljoprivreda, šumarstvo i veterinarstvo
Visoko evanđeosko teološko učilište, Osijek	Osijek	Fizička ili privatna pravna osoba	Ustanove	Odgaj, obrazovanje, znanost i sport
Vodopskrba d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti	Darda	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Vodorad d.o.o. za vodoopskrbu i odvodnju	Đurđanova c	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Vodovod - Hidrogeološki radovi d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Vodovod - Montaža d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Vodovod-Osijek d.o.o.	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Vodovod-Projektni biro d.o.o. Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo

Zavod za hitnu medicinu Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo
Zavod za informatiku Osijek	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Promet i komunikacije
Zavod za javno zdravstvo Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zdravstvo
Zavod za prostorno uređenje Osječko-baranjske županije	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Ustanove	Zaštita okoliša i održivi razvoj
Zavod za stanovanje d.o.o.	Osijek	Jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave	Trgovačka društva	Komunalne usluge i vodno gospodarstvo
Zračna luka Osijek d.o.o.	Osijek	Republika Hrvatska	Trgovačka društva	Promet i komunikacije
Županijski sud u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe
Županijsko državno odvjetništvo u Osijeku	Osijek	Republika Hrvatska	Sudovi i pravosudna tijela	Pravosuđe

Popis obveznici Zakona o fiskalnoj odgovornosti Osječko-baranjska županija

JLPRS	Trgovačko društvo/pravna osoba
Antunovac	Agencija za održivi razvoj općine Antunovac RODA d.o.o.
Beli Manasti	Baranjska čistoća d.o.o. Beli Manastir
	Baranjski vodovod d.o.o. Beli Manastir
	Poduzetnički centar Beli Manastir d.o.o.
	Stanouprava d.o.o. Beli Manastir
Donji Miholjac	Doroslov d.o.o.
	Miholjački poduzetnički centar Lokalna razvojna agencija d.o.o.
	Miholjački Vodovod
Valpovo	Dvorac d.o.o. Valpovo
	Lokalna razvojna agencija Valpovo-Petrijevci d.o.o. za promicanje lokalnog i regionalnog razvoja
	Valpovački poduzetnički centar d.o.o.
Đakovo	Đakovački vodovod d.o.o.
	Poduzetnički centar CITO d.o.o. Poduzetništvo i usluge
	Univerzal d.o.o. Đakovo
Osijek	Ekos d.o.o. Za gospodarenje otpadom
	GPP d.o.o. Osijek
	Ljekarne Srce - Ljekarne Osječko-baranjske županije
	Osječki sajam d.o.o.
	Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o.
	Športski objekti d.o.o.
	TRŽNICE d.o.o. Osijek
	UKOP d.o.o. Osijek
	ULO Hladnjača d.o.o. Osijek
	UNIKOM d.o.o. Osijek
	Vodovod-Osijek d.o.o.

	Zavod za stanovanje d.o.o.
Belišće	Hidrobela d.o.o.
	Kombel d.o.o.
	Poduzetnički inkubator POLET d.o.o.
Kneževi Vinogradi	Kneževi parkovi d.o.o. za komunalnu djelatnost
Magadenovac	Komag d.o.o. za obavljanje komunalne djelatnosti
Čepin	Komunalac Čepin d.o.o.
	Urednost d.o.o. za vodoopskrbu i odvodnju Čepin
Čeminac	Komunalno društvo općine Čeminac d.o.o.
Našice	Našička razvojna agencija Nara d.o.o.
	Našički park d.o.o.
	Našički vodovod d.o.o.
	Radio Našice d.o.o.
Jagodnjak	Projekti Jagodnjak d.o.o.
	Komunalno trgovačko društvo Gmajna d.o.o. Jagodnjak
Đurdenovac	Rad d.o.o.
	Vodorad d.o.o.
Bilje	Komunalno-Bilje d.o.o.

Anketni upitnik

Demografija						
Koliko imate godina?	Manje od 31	31 do 40	41 do 50	51-60	60+	
Spol	M	Ž				
Vaša osobna primanja na mjesečnoj razini u kunama	Do 5.000,00	Od 5.000,01 do 7.500,00	Od 7.500,01 do 10.000,00	Od 10.000,01 do 12.500,00	12.500,01 i više	
Godine staža	0 do 5	Između 5 i 10	Između 10 i 15	Između 15 i 20	Više od 20	
Godine radnog staža u javnom sektoru	Do 3	Između 3 i 6	Između 6 i 10	Između 10 i 15	Više od 15	
Dosadašnje iskustvo u upravljanju						
1	Broj različitih poslodavaca koje ste imali?	1	2	3	4	5 i više
2	Jeste li radili u privatnom sektoru?	Da	Ne			
3	Jeste li radili u civilnom sektoru?	Da	Ne			
4	Jeste li bili ili ste vlasnik poslovnog subjekta? (obrt, d.o.o., OPG...)	Da	Ne			
5	Obavljate li ili ste nekada u obavljali voditeljsku dužnost na poslu?	Da	Ne			
6	Obavljate li ili ste nekada obavljali voditeljsku dužnost u javnom sektoru?	Da	Ne			
7	Smatrate li da postoji razlika u vođenju u privatnom i javnom sektoru?	Da	Ne			
8	Ako je vaš odgovor da, molim pojasnite u čemu je razlika u vođenju u privatnom i javnom sektoru?					
	Prema vašem mišljenju ocijenite sljedeće izjave ocjenama od 1 do 5 (1 nikako se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem, niti se ne slažem, 4 slažem se i 5 u potpunosti se slažem)					

9	Promjena vodstva utječe na poslovanje javnih tijela.	1	2	3	4	5
10	Prilikom promjene vodstva dolazi do poboljšanja poslovanja	1	2	3	4	5
11.	Promjena vodstva (voditelja) u javnim tijelima negativno utječe na kvalitetu obavljanja posla	1	2	3	4	5
12.	Iskustvo rada na istim ili sličnim poslovima u privatnom sektoru utječe na kvalitetu rada voditelja u javnom sektoru	1	2	3	4	5

Ključne kompetencije za vođenje javnih tijela

	Ocijenite od 1 do 5 (1 najmanje važno, a 5 najviše važno) koje su ključne kompetencije za vođenje u javnim tijelima?					
1	Socijalna inteligencija (ljubaznost, obazrivost i aktivno slušanje)	1	2	3	4	5
2	Upravljanje (rješavanje) konfliktima	1	2	3	4	5
3	Interpersonalne vještine (komunikacijske, pregovaračke, javni nastup...)	1	2	3	4	5
4	Spremnost na učenje	1	2	3	4	5
5	Donošenje odluka	1	2	3	4	5
6	Sposobnost mentoriranja Biti mentor	1	2	3	4	5
7	Emocionalna inteligencija (Samopouzdanje, empatija i upravljanje vlastitim emocijama)	1	2	3	4	5
8	Stručan(na) u području rada organizacije	1	2	3	4	5
9	Sposobnost prilagodbe promjenama	1	2	3	4	5
10	Dijeljenje vizije	1	2	3	4	5
11	Hrabrost	1	2	3	4	5
12	Upravljanje samim sobom	1	2	3	4	5
13	Uključivanje djelatnika u donošenje odluka	1	2	3	4	5
14	Organizacija ljudi	1	2	3	4	5

Što je uloga voditelja u javnom sektoru?

	Ocijenite ocjenama od 1 do 5 (1 najmanje važno, a 5 najviše važno) ulogu voditelja u sljedećim aktivnostima.	1	2	3	4	5
1	Briga oko financijskog rezultata poslovanja	1	2	3	4	5
2	Postavljanje poslovnih ciljeva	1	2	3	4	5
3	Ostvarivanje poslovnih ciljeva	1	2	3	4	5

4	Briga oko zadovoljstva djelatnika	1	2	3	4	5
5	Osobni razvoj djelatnika	1	2	3	4	5
6	Daljnji razvoj organizacije	1	2	3	4	5
7	Kreiranje organizacijske kulture	1	2	3	4	5