

# Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

---

Sabočanac, Melani

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:839412>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Melani Sabočanac

**Utjecaj leaderskih vještina na upravljanje ljudima**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Melani Sabočanac

## **Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010223141

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Melani Sabočanac


**The influence of leadership skills on people management**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Melani Sabočanac

**JMBAG:** 0010223141

**OIB:** 89521450555

**e-mail za kontakt:** msabocanac@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

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

U Osijeku, 27.04.2023. godine

Potpis Melani Sabočanac

## **Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima**

### **SAŽETAK**

Upravljanje ljudskim resursima zahtijeva jake sposobnosti vođenja te lideri moraju imati određeno znanje, sposobnosti i kvalitete ličnosti potrebne za njihov položaj u organizaciji. Osim vještina, lideri moraju imati emocionalnu inteligenciju koja je njegovana kako bi odabrali kada i kako najbolje provesti promjene kako bi ih članovi osoblja prihvatili. Iz tog razloga, uspješan lider kreira strategije, ima sposobnost predviđanja i analize učinaka budućih događaja te rješava izazovne probleme uključujući zadovoljstvo zaposlenika. Zadržavanje i motivacija zaposlenika odnose se na niz inicijativa i planova koje tvrtka stvara kako bi zadržala svoju radnu snagu. Vodstvo se smatra jednim od ključnih elemenata u ovim tehnikama koje mogu pomoći u dugoročnom zadržavanju kvalitetnih zaposlenika u organizaciji. Prema istraživanju Instituta za rad iz 2020. godine, neodgovarajući stil vođenja drugi je najčešći razlog zašto zaposlenici napuštaju organizaciju. Primjena učinkovitih motivacijskih strategija samo je jedan aspekt problema zadržavanja i lojalnosti zaposlenika. Drugi aspekt je eliminacija demotivirajućih faktora, kao što su stilovi vodstva koji sprječavaju postizanje organizacijskih ciljeva jer ne pokreću unutarnju i vanjsku motivaciju zaposlenika.

**Ključne riječi:** Upravljanje ljudskim resursima, lideri, motivacija, strategija, zaposlenici

## **The influence of leadership skills on people management**

### **ABSTRACT**

Human resource management requires strong leadership skills and leaders must have certain knowledge, abilities and personality qualities necessary for their position in the organization. In addition to skills, leaders must have emotional intelligence that is cultivated to choose when and how best to implement change so that staff members will accept it. For this reason, a successful leader creates strategies, has the ability to predict and analyze the effects of future events, and solve challenging problems including employee satisfaction. Employee retention and motivation refers to a series of initiatives and plans that a company creates to retain its workforce. Leadership is considered one of the key elements in these techniques that can help in the long-term retention of quality employees in the organization. According to a 2020 Labor Institute survey, an inappropriate leadership style is the second most common reason why employees leave an organization. The application of effective motivational strategies is only one aspect of the problem of employee retention and loyalty. Another aspect is the elimination of demotivating factors, such as leadership styles that prevent the achievement of organizational goals because they do not trigger the internal and external motivation of employees.

**Key words:** Human Resource Management, leaders, motivation, strategy, employees

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Upravljanje ljudskim resursima .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Liderstvo.....</b>	<b>6</b>
<b>5.1. Liderske vještine .....</b>	<b>8</b>
5.1.2. Odlučnost .....	9
5.1.3. Emocionalna inteligencija .....	9
5.1.4. Samopouzdanje .....	10
5.1.5. Društenost.....	11
<b>5.2. Stilovi vođenja.....</b>	<b>11</b>
5.2.1. Transakcijsko liderstvo .....	11
5.2.2. Transformacijsko liderstvo.....	12
5.2.2.1. <i>Usporedba transakcijskog i transformacijskog liderstva .....</i>	<i>13</i>
5.2.3. Karizmatično liderstvo .....	13
5.2.4. Situacijsko liderstvo .....	14
<b>5.3. Odabir stila vođenja .....</b>	<b>14</b>
<b>5.4. Važnost liderstva za poduzeće .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Teorijsko određenje pojma menadžment .....</b>	<b>16</b>
<b>6.1. Razlika između menadžmenta i liderstva.....</b>	<b>16</b>
<b>7. Utjecaj liderstva na upravljanje resursima .....</b>	<b>18</b>
<b>7.1. Liderstvo kao faktor fluktuacije .....</b>	<b>18</b>
<b>7.2. Liderstvo kao faktor motivacije .....</b>	<b>18</b>
<b>7.3. Liderstvo kao faktor učinka .....</b>	<b>20</b>
<b>7.4. Liderstvo kao funkcija inovativnosti .....</b>	<b>20</b>
7.4.1. Intelektualna stimulacija .....	20
7.4.2. Savjetovanje .....	21
7.4.3. Stvaranje vizije.....	21
7.4.4. Delegiranje .....	21
7.4.5. Pružanje povratnih informacija zaposlenicima .....	22
<b>7.5. Liderstvo kao funkcija zadržavanja zaposlenika .....</b>	<b>22</b>



7.5.1.	Razlozi napuštanja organizacije .....	23
7.5.2.	Strategije zadržavanja zaposlenika.....	23
7.5.2.1.	<i>Prilika za obuku i razvoj zaposlenika .....</i>	<i>24</i>
7.5.2.2.	<i>Nagrađivanje i priznanje zaposlenika .....</i>	<i>24</i>
7.5.2.3.	<i>Poticanje zadovoljstva poslom i predanosti zaposlenika.....</i>	<i>25</i>
7.5.2.4.	<i>Prilike za razvoj karijere .....</i>	<i>26</i>
7.5.2.5.	<i>Pruženi uvjeti u radnom okruženju .....</i>	<i>26</i>
<b>8.</b>	<b>Tehnike korištenja liderskih vještina za upravljanje ljudima u poduzeću na primjeru poslovnog subjekta Beyondi d.o.o., COBE d.o.o i HEP grupe.....</b>	<b>29</b>
<b>8.1.</b>	<b>Opis istraživanja .....</b>	<b>29</b>
8.1.1.	Opis poduzeća .....	29
8.1.2.	Prikaz uspješnosti poslovanja poduzeća .....	30
<b>8.2.</b>	<b>Rezultati istraživanja .....</b>	<b>33</b>
8.2.1.	Pružene prilike za obuku i razvoj karijere zaposlenika.....	34
8.2.2.	Oblici nagrađivanja i priznanja zaposlenika .....	37
8.2.3.	Uvjeti radnog okruženja u poduzeću.....	38
8.2.4.	Pružanje povratnih informacija zaposlenicima .....	40
8.2.5.	Savjetovanje i delegiranje zadataka .....	41
<b>9.</b>	<b>Rasprava.....</b>	<b>44</b>
<b>10.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>46</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>.....</b>	<b>47</b>
<b>Popis Slika .....</b>	<b>.....</b>	<b>53</b>

## 1. Uvod

Liderstvo je definirano kao naučeno ponašanje koje s vremenom postaje nesvjesno i automatsko. Na primjer, lideri mogu donijeti nekoliko važnih odluka o problemu u vremenu koje je drugim pojedincima potrebno samo kako bi razumjeli pitanje. Mnogi se ljudi pitaju kako lideri mogu donositi najbolje odluke, često pod ogromnim pritiskom. Proces donošenja ovih odluka proizlazi iz akumulacije iskustava i susreta s mnoštvom različitih okolnosti, tipova osobnosti i nepredviđenih neuspjeha. Štoviše, proces donošenja odluka odnosi se na akutno razumijevanje uzroka i posljedica obrazaca ponašanja i okolnosti te poznavanje inteligencije i točaka međusobne povezanosti varijabli uključenih u te obrasce jer to omogućuje lideru da s pouzdanjem donosi odluke i projicira vjerojatnost željenih ishoda.

Stupanj učinkovitosti među liderima obično se mjeri učinkom lidera na ponašanje njegovih zaposlenika. Učinkovit lider je onaj koji ima vještine i sposobnost da utječe na svoje podređene, što u idealnom slučaju rezultira pozitivnim ishodima kao što su povjerenje zaposlenika, zadržavanje kvalitetnih zaposlenika i razvoj njihove produktivnosti te uspješnosti organizacije.

Prikazati tehnike za upravljanje ljudima i kako na njih utječu liderske vještine je glavni predmet ovoga rada. Uz glavni predmet istraživanja, cilj je pobliže predstaviti pojam liderstvo i proces upravljanja resursima te koje se sve karakteristike i stilovi vežu uz uspješno liderstvo. Također, cilj je objasniti koji su svi faktori liderstva koji utječu na uspješno upravljanje ljudima u organizacijama.

Prvi dio rada baziran je na uvođenje čitatelja u temu liderstva te zatim opisuje liderske vještine i stilove vođenja, kao i utjecaj istih na uspješnost poduzeća. Zatim je opisan menadžment kao pojam odvojen od liderstva te su objašnjene razlike između ta dva pojma. Glavni dio rada baziran je na utjecaj liderstva na upravljanje ljudima i objašnjava tehnike i strategija vođenja koje su usko vezane uz motivaciju, razvoj i zadržavanje zaposlenika u poduzeću. Naposljetku, obavljeno je kvalitativno istraživanje prilikom kojeg su ispitane tehnike korištenja liderskih strategija i vještina za uspješno upravljanje ljudima na primjeru poduzeća COBE d.o.o., Beyondi d.o.o i HEP grupe.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Uspješno upravljanje ljudima zahtijeva učinkovito vodstvo što dokazuje i činjenica da postoji poveznica između različitih stilova vodstva i popratnim različitim učincima jer će se ista skupina ljudi ponašati različito ovisno o stilu vodstva koji lider usvoji. Stoga će, razumijevanje odnosa između radnog učinka, stilova vođenja i upravljanja ljudima pomoći u djelotvornosti organizacije. Nekoliko je studija u prošlosti izvijestilo o učinku različitih stilova i pristupa vodstva na podređene i organizacijsku izvedbu.

Naime, vodstvo je privuklo pozornost istraživača diljem svijeta. Pregled znanstvenih studija o vodstvu pokazuje da postoji veliki izbor različitih teorijskih pristupa za objašnjenje složenosti procesa vodstva, kao što su na primjer autori Bass, 1990., Bryman, 1992., Bryman, Collinson, Grint, Jackson i Uhl-Bien, 2011., Day i Antonakis, 2012., Gardner i Laskin, 1996., Hickman, 2009., Mumford, 2006., Rost, 1991. i drugi. Neki istraživači strukturiraju vodstvo kao osobinu ili ponašanje, dok drugi promatraju vodstvo iz perspektive obrade informacija ili relacijskog stajališta. Liderstvo je proučavano korištenjem i kvalitativnih i kvantitativnih metoda u mnogim kontekstima, uključujući male grupe, terapijske grupe i velike organizacije.

Prethodna istraživanja identificirala su stilove vodstva koji prevladavaju u organizacijama kao što su autokratski, demokratski, laissez-faire i slično. Također, prethodna istraživanja objasnila su da je učinkovit stil vođenja ključan za postizanje organizacijskih ciljeva. Razni autori tvrde da se zadržavanje i učinak zaposlenika može postići usvajanjem odgovarajućih stilova vodstva koji će uskladiti poslovne strategije s motivacijom i moralom zaposlenika. Prema istraživanju autora Nwokocha i Iheriohanma (2015), procijenjene su karakteristike autokratskog stila vodstva i implicira se da će organizacija s tim stilom vodstva svjedočiti visokoj razini nezadovoljstva zaposlenika čiji će rezultat biti slab učinak zaposlenika i fluktuacija u organizaciji. Zatim, prethodna istraživanja također su pokazala da demokratski stil vođenja pomaže organizaciji da postigne ciljeve postizanjem veće predanosti zaposlenika. Naime, uključivanje podređenih kao dionika organizacije u donošenje odluka daje im osjećaj da su dio organizacije. To će poboljšati njihov učinak i ostat će u organizaciji dulje vrijeme. Zadovoljni zaposlenici spremniji su uložiti značajne napore u ime organizacije jer neuspjeh organizacije znači neuspjeh doprinosa zaposlenika razvoju organizacije. Rezultat toga jest da će postojati značajan pozitivan odnos između percipiranog demokratskog stila vodstva i organizacijske predanosti zaposlenika.

### **3. Metodologija rada**

Za ovaj rad korišteno je nekoliko opće poznatih metoda i izvora, kako bi se dobili što konkretniji podaci i činjenice. Za analizu podataka i izvršenje istraživanja korišteno je kvalitativno istraživanje u obliku intervjua te induktivna metoda, metoda dokazivanja i metoda analize. Do podataka se došlo kroz primarne i sekundarne izvore podataka. Također, korištena je literatura iz znanstvenih članaka i nekoliko stručnih knjiga poznatih autora.

## 4. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima (ili skraćeno ULJR) je sveobuhvatan i koherentan pristup zapošljavanju i razvoju ljudi. Upravljanje ljudskim resursima može se smatrati filozofijom o tome kako treba upravljati ljudima, što je podržano nizom teorija vezanih uz ponašanje ljudi i organizacija. Upravljanje ljudskim resursima može se definirati kao strateški i koherentni pristup zapošljavanju, razvoju i dobrobiti ljudi koji rade u organizacijama. Autori Boxall i Purcell (2003) definirali su ga kao sve one aktivnosti povezane s upravljanjem radnim odnosima u poduzeću. Kasniju sveobuhvatnu definiciju ponudio je Watson (2010) koji upravljanje resursima definira kao menadžersko korištenje napora, znanja, sposobnosti i predanog ponašanja kojima ljudi doprinose autoritativno koordiniranom ljudskom poduzeću kao dijelu razmjene poslova za obavljanje radnih zadataka na način koji omogućuje poduzeću nastavak u budućnosti.

Dakle, upravljanje ljudskim resursima bavi se svim aspektima zapošljavanja i upravljanja ljudima u organizacijama. Također, pokriva aktivnosti strateškog upravljanja ljudskim kapitalom, upravljanja znanjem, društvene odgovornosti poduzeća, razvoja organizacije, resursa (planiranje radne snage, regrutiranje i odabir i upravljanje talentima), učenja i razvoja, upravljanja učinkom i nagrađivanjem, odnosa sa zaposlenicima, dobrobiti zaposlenika i pružanje usluga zaposlenicima. Osim toga, bavi se doprinosom koji može poboljšati organizacijsku učinkovitost kroz ljude, ali se, ili bi trebao, jednako baviti etičkom dimenzijom, odnosno kako se prema ljudima treba postupati u skladu sa skupom moralnih vrijednosti.

Upravljanje ljudskim resursima uključuje primjenu politika i praksi u područjima projektiranja i razvoja organizacije, resursa za zaposlenike, učenja i razvoja, učinka i nagrađivanja te pružanja usluga koje povećavaju dobrobit zaposlenika. Pristup menadžmentu ljudima trebao bi se temeljiti na načelu koje je postavio Schneider (1987), on govori da su organizacije ljudi u njima, odnosno da ljudi čine mjesto. Zatim je objasnio da se pozitivni stavovi radnika u organizaciji mogu očekivati kada se prirodnim tendencijama ljudi dopusti da se odražavaju na njihovo ponašanje kroz vrste procesa i struktura.

Kao što su primijetili Keegan i Francis (2010), posao ljudskih resursa sada je uglavnom uokviren kao poslovno pitanje zbog naglaska na poslovnom usklađivanju i strateškom uklapanju. U današnjem poslovanju naglasak je stavljen na potrebu da ULJR djeluje strateški i da stvara dodatnu vrijednost trošenjem truda, vremena i novca na aktivnosti razvoja ljudskih resursa. Upravljanje

ljudskim resursima je uvelike postalo nešto čime se organizacije bave, a ne težnja ili filozofija, a termin se općenito koristi kao način opisivanja procesa upravljanja ljudima. Peter Boxall i dr. (2007), dali su uvjerljiv sažetak onoga što ULJR danas znači, govore da su upravljanje ljudskim resursima i upravljanje poslom i ljudima prema željenim ciljevima, temeljne aktivnosti svake organizacije u kojoj su zaposleni ljudi. ULJR je neizbježna posljedica pokretanja i rasta organizacije. Iako postoje bezbrojne varijacije u ideologijama, stilovima i angažiranim menadžerskim resursima, ULJR se uvijek odvija u svakoj organizaciji u nekom obliku.

## 5. Liderstvo

Vodstvo je vrlo tražena i visoko cijenjena roba. Ljudi nastavljaju pitati sebe i druge što čini dobrog lidera te kao pojedinci, oni traže više informacija o tome kako postati učinkoviti lideri. Kao rezultat toga, police knjižara pune su popularnih knjiga o liderstvu i savjetima o tome kako biti lider jer mnogi ljudi vjeruju da će im liderstvo omogućiti da poboljšaju svoj osobni, društveni i profesionalni život. Korporacije traže one sa sposobnošću vodstva jer vjeruju da oni svojim organizacijama donose posebna sredstva i, u konačnici, poboljšavaju krajnji rezultat. Akademske institucije diljem svijeta odgovorile su na tu sve veću potražnju nudeći i programe studija vodstva.

Pojam liderstvo može značiti vrlo različite stvari, ovisno o pojedincu. Ne postoji jedna konačna definicija vodstva, ali većina definicija koje postavljaju različiti autori reflektiraju se na osnovne elemente kao što su utjecaj, ciljevi, rezultati i slično. Općenito, vodstvo se smatra procesom utjecanja na druge ljude kako bi se postigli željeni ciljevi. Prema autoru Armstrong (2009), pojam liderstvo se odnosi na poduzimanje akcija od strane pojedinca koje nadahnjuju, potiču i utječu na druge. Liderstvo je proces koji navodi ljude da daju sve od sebe kako bi postigli neki željeni rezultat. Ono uključuje razvijanje i komuniciranje vizije za budućnost, motiviranje ljudi i poticanje njihovog doprinosa.

Osim toga, lideri obavljaju stvari preko ljudi. Oni određuju smjer i navode druge ljude da ih slijede. Autor Johns (2008) govori da lider dovodi ljude do njihovog idealnog cilja. Veliki lider prepoznaje i vodi ljude onamo gdje oni možda ne žele nužno biti, ali trebali bi biti. Postoje brojne vrste lidera koji usvajaju različite stilove, a pristupi vodstvu razlikovat će se ovisno o situaciji, osobnosti lidera i karakteristikama vođenih sljedbenika.

S obzirom na turbulentnost promjena u gospodarskom i društvenom okruženju, razvoj lidera ključno je pitanje današnjeg vremena. Prema Burnsu (2012), liderstvo se očituje kada pojedinci mobiliziraju institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi probudili, angažirali i zadovoljili motive sljedbenika. Sa stajališta liderskih kvaliteta, neke od njihovih ključnih karakteristika su: inteligencija, samopouzdanje, pobjednički duh, predanost, optimizam, komunikativnost, stručnost, preuzimanje rizika, odgovornost, društvenost, emocionalna stabilnost i stalno stjecanje novih znanja i vještina. Suvremeni trendovi upravljanja pokazali su da su karakteristike i stavovi lidera važni u izboru tehnika upravljanja, ali njihove snage ili slabosti mogu biti ključna varijabla koja određuje uspješnost vođenja.

Dakle, leaderske vještine i ponašanja izravno su uključeni u rast tvrtke jer lider treba učinkovito upravljati resursima kako bi ostvario postizanje ciljeva organizacije. Kao što je objašnjeno u pregledu literature, postoje različite vrste stilova vođenja i različite vrste lidera u radnom okruženju. Neki lideri preuzimaju sve ovlasti za donošenje odluka i kontrolnu moć unutar grupe i ne prihvaćaju prijedloge svojih podređenih, dok neki od lidera daju priliku svojim sljedbenicima da sudjeluju u procesu donošenja odluka, potiču stvaranje i inovativnost te pozdravljaju i prihvaćaju prijedloge i ideje podređenih. No, postoje i lideri koji ne daju nikakve smjernice ili podršku svojim sljedbenicima već preuzimaju odgovornost samo kada se pojave problemi. S druge strane, u radnom okruženju postoje različiti tipovi zaposlenika. Neki su lijeni, izbjegavaju odgovornost i izbjegavaju posao koliko god mogu te iz tog razloga, ova vrsta zaposlenika treba prisilu i kontrolu od strane menadžera ili lidera. Također, postoje zaposlenici koji su motivirani i zainteresirani za svoj posao. U ovom slučaju, lideri moraju dati autonomiju takvim zaposlenicima. Stoga, vrlo je važno da lideri primjenjuju odgovarajući stil vođenja na temelju situacije s kojom se suočavaju i prirode organizacije u kojoj rade.

Prema autorima Gardner i Laskin (1996), postoji šest konstanti svakog vodstva. Prva konstanta vezana je uz priču. Naime, svaki lider mora imati središnju priču ili poruku koja mora biti učinkovita za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora biti brza, što ima za posljedicu pojednostavljenje središnje poruke. Iduća konstanta je publika jer svaka, pa i ona najrječitija, nema učinka u nedostatku publike. Zatim autor navodi konstantu organizacije jer iako se u početku lider izravno obraća publici i postiže početni uspjeh, za stabilno vodstvo neophodna je institucija koja se temelji na organizacijskoj bazi. Četvrta konstanta je utjelovljenje jer tvorac priče mora na neki način biti utjelovljenje svoje priče. To ne znači da treba biti svetac, nego da ne treba proturječiti svojoj temeljnoj poruci. Gardner i Laskin (1996) definiraju govor kao petu konstantu, pri čemu objašnjavaju da većina kreativnih lidera govori neizravno, kroz simbolički proizvod koji stvaraju, dok većina političkih lidera svojim pričama govori izravno publici. Izravno obraćanje je riskantnije, ali, osobito kratkoročno, može biti učinkovitije i djelotvornije. Posljednja konstanta je vještina jer samo ljudi koji postignu visoku razinu stručnog znanja u svom poslu ili kredibilitet u svom životu imaju šanse uspjeti kao lideri. Izravnim vođama uglavnom nedostaje tehničko znanje, dok se snaga neizravnih lidera temelji upravo na poznavanju konkretnih stvari.



### **5.1.Liderske vještine**

Početkom 20. stoljeća proučavane su osobine vodstva kako bi se utvrdilo što je određene ljude činilo velikim liderima. Teorije koje su razvijene nazvane su teorijama "velikog čovjeka" jer su se usredotočile na prepoznavanje urođenih kvaliteta i karakteristika koje su posjedovali veliki društveni, politički i vojni vođe (na primjer Abraham Lincoln i Napoleon Bonaparte). Autor Bass (1990) navodi da se vjerovalo da se ljudi rađaju s tim osobinama i da ih posjeduju samo "veliki". Tijekom tog vremena, istraživanja su se koncentrirala na utvrđivanje specifičnih osobina koje su jasno razlikovale vođe od sljedbenika.

Međutim, sredinom 20. stoljeća navedeni pristup o liderskim urođenim osobinama doveden je u pitanje istraživanjima koja su počela ispitivati univerzalnost osobina vodstva. Na primjer, autor Stogdill (1948), je sugerirao da nijedan konzistentan skup osobina ne razlikuje lidera od nekoga tko nije lider u raznim situacijama. Stoga, pojedinac s osobinama lidera koji je bio lider u jednoj situaciji možda neće biti lider u drugoj situaciji. Osobni čimbenici povezani s vodstvom i dalje su važni, no istraživači tvrde da te čimbenike treba smatrati relativnima s obzirom na zahtjeve situacije. Analizom velikog dijela prethodnih istraživanja osobina koje su proveli Lord i dr. (1986), utvrđeno je da su osobine bile snažno povezane s percepcijom pojedinaca o vodstvu. Slično tome, autori Kirkpatrick i Locke (1991), utvrdili su da su učinkoviti lideri zapravo različite vrste ljudi u nekoliko zajedničkih ključnih aspekata.

Odnosno, prosječan pojedinac u ulozi lidera razlikuje se od prosječnog člana grupe s obzirom na osobine kao što su inteligencija, budnost, pronicljivost, odgovornost, inicijativa, upornost, samopouzdanje i društvenost. No, pojedinac ne postaje lider samo zato što posjeduje određene osobine. Umjesto toga, osobine koje lideri posjeduju moraju biti relevantne za situacije u kojima vođa funkcionira. Kao što je ranije rečeno, lideri u jednoj situaciji ne moraju nužno biti lideri u drugoj situaciji. Naime, vodstvo nije pasivno stanje, već je rezultat radnog odnosa između lidera i ostalih članova grupe. Autor Mann (1959), proveo je istraživanje koje je ispitivalo više od 1400 nalaza u vezi s osobinama i vodstvom u malim grupama, na temelju čega je predložio da se određene osobine mogu koristiti za razlikovanje lidera od sljedbenika. Njegovi rezultati identificirali su lidere kao jake u sljedećih šest osobina: inteligencija, muškost, prilagodba, dominacija, ekstraverzija i konzervativizam.

Nakon toga, „u 1990-ima istraživači su počeli istraživati osobine vodstva povezane sa "socijalnom inteligencijom", karakterizirane kao sposobnosti razumijevanja vlastitih i tuđih osjećaja, ponašanja i misli te prikladnog djelovanja“ (Marlowe, 1986). Pri čemu je autor Zaccaro (2002), definirao socijalnu inteligenciju kao posjedovanje sposobnosti kao što su socijalna svijest, društvena oštroumnost, samonadzor i sposobnost odabira i donošenja najboljeg odgovora s obzirom na nepredviđene situacije i društveno okruženje. Važno je napomenuti, da su brojna empirijska istraživanja pokazala da su ti kapaciteti ključna osobina učinkovitih lidera.

Iz svega navedenog proizašao je prošireni popis osobina za koje se pojedinci nadaju da će ih posjedovati ili koje žele njegovati ako žele da ih drugi doživljavaju kao lidere. Neke od osobina koje su središnje na ovom popisu uključuju inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost i društvenost.

#### 5.1.1. Inteligencija

Inteligencija ili intelektualna sposobnost pozitivno je povezana s vodstvom. Na temelju analize niza studija o inteligenciji i raznim pokazateljima vodstva, autor Zaccaro i dr. (2004) pronašli su potporu za tvrdnju da lideri obično imaju veću inteligenciju od sljedbenika. Zaključuju da posjedovanje snažne verbalne sposobnosti, sposobnosti opažanja i rasuđivanja čini boljeg lidera.

Iako je dobro biti bistar, istraživanje pokazuje i da se intelektualne sposobnosti lidera ne bi trebale previše razlikovati od intelektualnih sposobnosti podređenih. Naime, ako je vođin IQ jako različit od IQ-a sljedbenika, to može imati kontraproduktivan učinak na vodstvo. Odnosno, vođe s višim sposobnostima mogu imati poteškoća u komunikaciji sa sljedbenicima jer su zaokupljeni ili zato što su njihove ideje previše napredne da bi ih sljedbenici prihvatili.

#### 5.1.2. Odlučnost

Mnogi lideri također pokazuju odlučnost. Odlučnost je želja da se posao obavi i uključuje karakteristike kao što su inicijativa, upornost, dominacija i želja. Odlučni ljudi voljni su se dokazati, proaktivni su i imaju sposobnost ustrajati suočeni s preprekama. Biti odlučan uključuje pokazivanje dominacije ponekad i u situacijama u kojima je potrebno usmjeravati sljedbenike.

#### 5.1.3. Emocionalna inteligencija

Važna varijabla u vodstvu emocionalna je inteligencija lidera, jer što je lider bolji u razumijevanju i kanaliziranju emocija, to se bolje može prilagoditi promjenjivim okolnostima. Budući da je odlučujuća konkurentnost budućih organizacija znanje te razvoj ideja i inovacija, utjecaj lidera važan je čimbenik suvremenog upravljanja znanjem i motiviranja zaposlenika za postizanje boljih

individualnih i organizacijskih performansi. S druge strane, lideri moraju razviti svestranost i sposobnost razumijevanja izazova s kojima se poslovanje suočava.

Koncept emocionalne inteligencije se pojavio 1990-ih godina kao važno područje proučavanja u psihologiji. Kao što te dvije riječi sugeriraju, emocionalna inteligencija povezana je s emocijama (afektivna domena) i mišljenjem (kognitivna domena), te međugrom između to dvoje. Dok se inteligencija bavi ljudskom sposobnošću učenja informacija i primjene istih na životne zadatke, emocionalna inteligencija bavi se sposobnošću razumijevanja emocija i primjene tog razumijevanja na životne zadatke. „Konkretno, emocionalna inteligencija može se definirati kao sposobnost opažanja i izražavanja emocija, korištenja emocija za olakšavanje razmišljanja, razumijevanja i prosuđivanja s emocijama te učinkovitog upravljanja emocijama unutar sebe i u odnosima s drugima“ (Mayer i dr., 2000).

Autor Goleman (1998), navodi širi pristup emocionalnoj inteligenciji, sugerirajući da se ona sastoji od skupa osobnih i društvenih kompetencija. Pri tome se osobna kompetencija sastoji od samosvijesti, samopouzdanja, samoregulacije, savjesnosti i motivacije dok se socijalna kompetencija sastoji od empatije i društvenih vještina kao što su komunikacija i upravljanje sukobima. Shankman i Allen (2008) razvili su model emocionalno inteligentnog vodstva usmjeren na praksu, koji sugerira da lideri moraju biti svjesni tri temeljna aspekta vodstva: konteksta, sebe, i drugih.

Kao sposobnost ili osobina vodstva, emocionalna inteligencija se navodi kao važan konstrukt. Temeljna ideja predložena ovim okvirom jest da će ljudi koji su osjetljiviji na svoje emocije i utjecaj svojih emocija na druge biti lideri koji su učinkovitiji.

#### 5.1.4. Samopouzdanje

Samopouzdanje je još jedna osobina koja pomaže nekome da bude lider. Samopouzdanje je sposobnost da pojedinac bude siguran u svoje sposobnosti i vještine. To uključuje osjećaj samopoštovanja i samouvjerenosti te uvjerenje da se može nešto promijeniti. Liderstvo uključuje utjecaj na druge, a samopouzdanje omogućuje vođi da se osjeća sigurnim da su njegovi ili njezini pokušaji da utječe na druge primjereni i ispravni.

Steve Jobs je dobar primjer samouvjerenog lidera. Kada je Jobs opisao uređaje koje želi stvoriti, mnogi su mu rekli da to neće biti moguće stvoriti ili prodati. Međutim, Jobs nikada nije sumnjao u to da će njegovi proizvodi promijeniti svijet i, unatoč otporu, radio je stvari po vlastitom naumu.

#### 5.1.5. Društvenost

Društvenost je sklonost lidera da traži ugodne društvene odnose. Lideri koji pokazuju društvenost su prijateljski raspoloženi, otvoreni, pristojni, taktični i diplomatski. Također su osjetljivi na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit. Društveni lideri imaju dobre međuljudske vještine i stvaraju odnose suradnje sa svojim sljedbenicima.

### **5.2. Stilovi vođenja**

Liderstvo se promatra kao društveni proces koji se odvija u grupnom kontekstu u kojem vođa utječe na ponašanje svojih sljedbenika kako bi se ispunili željeni organizacijski ciljevi. Uloga lidera pri utjecaju na potrebna ponašanja može varirati od inspirativne, motivacijske i vizionarske uloge do uloge koja uključuje dizajn odgovarajućeg organizacijskog konteksta.

U literaturi se spominje nekoliko podjela vođenja, pri čemu se najčešće razlikuje autoritativni i participativni stil vodstva. Autoritativni stil temelji se na formalnom autoritetu, kontroli i utjecaju potencijalnih pozitivnih i negativnih sankcija te je usmjeren na zadatke, dok se participativni stil temelji na timskom radu i povjerenju. Osim ove podjele, u literaturi se mogu pronaći i klasični i posebni stilovi vođenja. Klasični uključuju autokratski, demokratski i liberalni stil vođenja s "laissez faire" stilom kao krajnjim oblikom. Dok se autokratski stil može podijeliti na karizmatični i paternalistički. Svi navedeni stilovi koriste autoritet u donošenju odluka dok je razlika u tome što su visoke razine dominacije naglašene u prvom te usmjerenosti lidera na viziju i rezultate tvrtke u drugom stilu vođenja. Demokratski stil potiče suradnju na svim razinama i rezultira visokom produktivnošću. Kako ovi stilovi imaju različit utjecaj na razvoj intelektualnog kapitala u organizacijama, oni utječu i na zadržavanje i zadovoljstvo zaposlenika.

U nastavku će biti definirani stilovi vođenja koji se najčešće mogu pronaći u organizacijama.

#### 5.2.1. Transakcijsko liderstvo

Transakcijski lideri, kako ih je izvorno opisao Burns (1978), identificiraju očekivanja svojih sljedbenika i odgovaraju na njih uspostavljanjem bliske veze između uloženog truda i nagrade. Pri tome, vođa je dana ovlast da procjenjuje, ispravlja i obučava podređene kada je izvedbu potrebno poboljšati te da nagradi učinkovitost kada se postignu traženi rezultati.

Općenito, transakcijsko vodstvo definira se kao naglašavanje transakcije ili razmjene nečega vrijednog što lider posjeduje ili kontrolira, a što zaposlenik želi u zamjenu za svoje usluge. Drugim riječima, ovaj stil vodstva temelji se na pretpostavci da su sljedbenici motivirani kroz sustav

nagrada i kazni. Na primjer, ako zaposlenici učine nešto dobro, bit će nagrađeni ili ako zaposlenici pogriješe, bit će kažnjeni. Transakcijski lideri također djeluju unutar postojeće kulture organizacije kako bi održali status quo. Takvi se lideri brinu da zaposlenici obavljaju posao i slijede pravila organizacije. Pri tome, svojim zaposlenicima daju nešto što žele (kao što su bonusi ili sredstva) u zamjenu za nešto što lider želi. Stoga, transakcijski lideri će vjerojatno pridonijeti inovativnim procesima i aktivnostima pojašnjavajući koji je standard izvedbe potreban kako bi potrebe bile zadovoljene.

S obzirom na navedeno, transakcijsko vodstvo odnosi se na većinu modela vodstva, koji se fokusiraju na razmjene koje se događaju između vođa i njihovih sljedbenika. Političari koji osvajaju glasove obećavajući "nema novih poreza" demonstriraju transakcijsko vodstvo. Slično tome, menadžeri koji nude unapređenja zaposlenicima koji premašuju svoje ciljeve također prakticiraju transakcijsko vodstvo. U učionici su učitelji transakcijski lideri kada učenicima daju ocjenu za obavljen posao. Dimenzija razmjene transakcijskog vodstva vrlo je česta i može se promatrati na mnogim razinama u svim vrstama organizacija.

#### 5.2.2. Transformacijsko liderstvo

Transformacijski lideri, kako ih je definirao Bass (1985), osnažuju svoje sljedbenike i potiču ih da učine više nego što su prvobitno očekivali. Transformacijski lideri motiviraju sljedbenike da rade na višim razinama, da ulože veći trud i da pokažu više predanosti. Dakle, transformacijski lideri ohrabruju i podržavaju sljedbenike, pomažu im u razvoju promicanjem prilika za rast i iskazuju povjerenje i poštovanje prema njima kao pojedincima. Osim toga, grade samopouzdanje i pospešuju osobni razvoj. Također, pretpostavlja se da transformacijsko vodstvo potiče kreativnost. S obzirom na to da transformacijski lideri potiču sljedbenike da probleme sagledavaju na nove načine i pomažu im da razviju svoj puni potencijal, to će vjerojatno rezultirati povećanom kreativnošću sljedbenika.

Općenito, transformacijsko vodstvo uključuje povezivanje ljudi oko zajedničke svrhe kroz vlastita ojačavajuća ponašanja koja sljedbenici stječu uspješnim postizanjem zadataka i oslanjanjem na intrinzične nagrade. Transformacijsko vodstvo sastoji se od četiri dimenzije: karizme ili idealiziranog utjecaja, inspiracijske motivacije, intelektualne stimulacije i individualiziranog razmatranja. Pri čemu idealizirani utjecaj uključuje mjeru do koje sljedbenici visoko cijene vođu i nastoje se identificirati s njim ili njom. Lideri koji pokazuju idealizirani utjecaj djeluju kao uzori,

uzrok su divljenja i iziskuju poštovanje i povjerenje. Također, uzimaju u obzir potrebe drugih ispred svojih, dosljedni su, dijele rizike s drugima i ponašaju se etično. Dok se inspiracijska motivacija odnosi na mjeru u kojoj su vođe sposobni motivirati i inspirirati svoje sljedbenike identificiranjem novih prilika, pružanjem značenja i izazova te razvijanjem i artikuliranjem snažne vizije za budućnost. Također, transformacijski lideri su entuzijastični i optimistični, izražavaju jasna i realna očekivanja i pokazuju predanost zajedničkim vizijama.

#### *5.2.2.1. Usporedba transakcijskog i transformacijskog liderstva*

Iako su transformacijsko i transakcijsko vodstvo različiti stilovi vodstva, treba ih promatrati kao komplementarne, a ne kao polarne suprotnosti. Zapravo, oboje je neophodno za organizacijsku izvedbu, a najbolji lideri su i transformacijski i transakcijski. Zbog složene prirode organizacija i okruženja u kojima organizacije djeluju, oba stila vodstva mogu biti potrebna za pozitivan učinak organizacije. Ipak, oboje rade na bitno različite načine motiviranja zaposlenika i nisu zamjenjivi. Na primjer, dok će transakcijsko vodstvo vjerojatno biti učinkovito u stabilnim i predvidljivim okruženjima, vjerojatnije je da će se transformacijsko vodstvo usredotočiti na promjene i akcije koje izazivaju status quo i stoga može napredovati u relativno neizvjesnom i nestabilnom okruženju.

Ukratko, vođe transakcija više razmišljaju o specifičnim ciljevima, radnim vještinama i znanju potrebnim za postizanje tih ciljeva te radnim zadacima i raznim odnosima nagrađivanja. Oni to čine raspoređivanjem ljudi i raznih vrsta resursa i nagrada koje kontroliraju kako bi postigli rezultate. Suprotno tome, transformacijski lideri stavljaju veći naglasak na intelektualne sposobnosti i kreativnost pružajući emocionalno ljepilo koje potiče zaposlenike da budu izvrsni.

#### *5.2.3. Karizmatično liderstvo*

Karizmatični lideri imaju uvjerljive osobnosti i sposobnost potaknuti ljude da ih slijede čistom snagom dojma koji ostavljaju. Kao što je izvorno opisao Weber (1947), karizmatični vođe su orijentirani na postignuća, proračunato preuzimaju rizik i dobri su komunikatori. Oni postižu motivacijske rezultate kroz četiri mehanizma: mijenjanjem percepcije sljedbenika o prirodi samog posla, ponudom privlačne vizije budućnosti, razvijanjem dubokog kolektivnog identiteta među sljedbenicima i povećanjem individualne i kolektivne vlastite učinkovitosti (vjera ljudi u sebe i ono što mogu učiniti). Najčešće postoji jak afinitet između karizmatičnog i transformacijskog vođe.

#### 5.2.4. Situacijsko liderstvo

Kao što su izvorno opisali Hersey i Blanchard (1969), situacijski lider je onaj koji može usvojiti različite stilove vođenja ovisno o situaciji. Ponašanje lidera prema svojim sljedbenicima može imati nekoliko oblika. Prvi oblik odnosi se na lidere koji delegiraju, ali i dalje su uključeni u odluke i rješavanje problema, no kontrola je kod sljedbenika, odnosno sljedbenik odlučuje kada i kako će vođa biti uključen. Drugi oblik definira lidere koji pružaju podršku. Oni prenose svakodnevne odluke, poput raspodjele zadataka i procesa, na sljedbenike. Dakle, lideri olakšavaju i sudjeluju u odlukama, ali kontrola je na sljedbeniku. Treći oblik se odnosi na vođe koji usmjeravaju. Oni definiraju uloge i zadatke svojih sljedbenika i pomno ih nadziru, ali odluke donosi i objavljuje vođa pa je komunikacija uglavnom jednosmjerna. Zadnji oblik definira lidere koji uče. Oni definiraju uloge i zadatke, ali traže ideje i prijedloge od sljedbenika. Donošenje odluka ostaje primarno na lideru, ali komunikacija je dvosmjerna.

#### 5.3. Odabir stila vođenja

Nažalost, ne postoji nešto poput idealnog stila vođenja. Situacija u kojoj lideri i njihovi timovi funkcioniraju utjecati će na pristupe koje će lideri usvojiti. Čimbenici koji utječu na stupanj prikladnosti stila bit će vrsta organizacije, priroda zadatka, karakteristike grupe i, što je još važnije, osobnost vođe.

Pristup usmjeren na postignuća može biti prikladan kada su očekivanja od rezultata koje tim mora proizvesti visoka i kada se članovi tima mogu potaknuti da dođu do te prilike. Pristup usmjeren na zadatke može biti najbolji u hitnim ili kriznim situacijama ili kada vođa ima moć, formalnu podršku i relativno dobro strukturiran zadatak. U takvim okolnostima grupa je spremnija na usmjeravanje i naređenje za ono što treba učiniti. U manje dobro strukturiranim ili dvosmislenim situacijama, gdje rezultati ovise o dobroj suradnji grupe sa zajedničkim osjećajem svrhe, vjerojatnije je da će vođe kojima je stalo do održavanja dobrih odnosa postići dobre rezultate.

Dakle, dobri lideri sposobni su fluktuirati svoj stil kako bi zadovoljili zahtjeve situacije. Uobičajeno demokratski ili participativni lideri možda će se morati prebaciti na više direktivni način rada kada se suoče s krizom, ali oni jasno daju do znanja što rade i zašto. Loši lideri samovoljno mijenjaju svoj stil tako da članovi tima budu zbunjeni i ne znaju što dalje očekivati. Osim toga, učinkoviti lideri također mogu mijenjati svoj stil kada se bave pojedinačnim članovima tima u skladu s njihovim karakteristikama. Neki ljudi trebaju pozitivnije usmjerenje od drugih. Neki ljudi najbolje reagiraju ako su uključeni u donošenje odluka sa svojim šefom. Međutim, postoji ograničenje u

stupnju fleksibilnosti koji bi se trebao koristiti. Nije mudro previše razlikovati načine na koje se postupa s pojedincima.

Zaključno, vrsta vodstva koja se provodi doista će biti povezana s prirodom zadatka i ljudima koji se vode, što također ovisi o kontekstu i o samim liderima. Ljudi koji imaju prirodni stil vođenja koji funkcionira moraju biti oprezni kada ga mijenjaju proizvoljno ili znatno.

#### **5.4. Važnost liderstva za poduzeće**

Važnost liderstva za organizacijski učinak ne može se prenaglasiti. Većina anketnih studija koje koriste „Upitnik o višefaktorskom vodstvu“, koji mjeri ponašanja uključena u transformacijsko i transakcijsko vodstvo, pozitivno povezuje transakcijsko i transformacijsko vodstvo s pokazateljima učinkovitosti vodstva kao što su zadovoljstvo podređenih, motivacija i učinak te uspjeh organizacije.

Naime, konzultantska tvrtka Hay McBer, kako je izvijestio Goleman (2000), u studiji koja je obuhvatila 3871 lidera odabranih iz baze podataka s više od 20.000 lidera diljem svijeta, otkrila je da vodstvo ima izravan utjecaj na organizacijsku klimu, pri čemu je klima odgovorna za gotovo jednu trećinu financijskih rezultata organizacija. Također, zaključak istraživanja koje je proveo Profesor Malcolm Higgs (2006) bio je da ponašanje vodstva čini gotovo 50% razlike između uspjeha i neuspjeha neke promjene. Osim toga, istraživanje autora Northouse (1996), koje uključuje 167 Američke tvrtke u 13 industrija utvrdilo je da je u razdoblju od 20 godina liderstvo činilo više varijacije u izvedbi od bilo koje druge varijable.



## **6. Teorijsko određenje pojma menadžment**

Prema autoru Armstrong (2009), upravljati znači pokrenuti, ostvariti, imati odgovornost te provoditi. Menadžment je proces odlučivanja što treba učiniti, a zatim se to postiže učinkovitim korištenjem resursa. Menadžeri definiraju ciljeve, određuju resurse (ljude, financije, radne sustave i tehnologiju) potrebne za postizanje ciljeva, raspoređuju te resurse na mogućnosti i planirane aktivnosti i osiguravaju da se te aktivnosti odvijaju prema planu kako bi se postigli unaprijed određeni ciljevi. Sve to doprinosi upravljanju za ostvarenje rezultata.

Dakle, menadžeri su tu da postignu rezultate osiguravajući da njihova funkcija, jedinica ili odjel rade učinkovito. Oni upravljaju ljudima i njihovim drugim resursima, na primjer financijama, objektima, znanjem, informacijama, vremenom i sobom. Oni su odgovorni za postizanje ciljeva, jer su dobili ovlasti nad onima koji rade u njihovoj jedinici ili odjelu.

Primarna funkcija menadžmenta u profitnim tvrtkama je zadovoljiti niz dionika. Pri čemu, zadovoljenje dionika označuje ostvarivanje profita i stvaranje vrijednosti za dioničare, proizvodnju i isporuku vrijednih proizvoda i usluga po razumnoj cijeni za kupce te pružanje motivirajućih mogućnosti zapošljavanja i razvoja za zaposlenike. U javnom sektoru, menadžment je tu da osigura da se usluge koje zajednica zahtijeva učinkovito isporučuju. U dobrovoljnom sektoru, menadžment je tu da osigura postizanje svrhe dobrotvorne organizacije i da održi vjeru zajednice i donatora.

### **6.1. Razlika između menadžmenta i liderstva**

Liderstvo je proces koji je na mnogo načina sličan menadžmentu. Liderstvo uključuje utjecaj, kao i menadžment. Liderstvo podrazumijeva rad s ljudima, što podrazumijeva i menadžment. Vodstvo se bavi učinkovitim postizanjem ciljeva, a isto tako i menadžment. Općenito, mnoge funkcije upravljanja su aktivnosti koje su u skladu s definicijom vodstva. Međutim, dokazano je da se vodstvo razlikuje od upravljanja. Dok se proučavanje vodstva može pratiti od Aristotela, menadžment se pojavio tek na prijelazu u 20. stoljeće s dolaskom industrijaliziranog društva. Odnosno, menadžment je stvoren kao način da se smanji kaos u organizacijama, kako bi one radile djelotvornije i učinkovitije. Autori Hersey i Blanchard (1998) tvrde da se menadžment sastoji samo od vodstva primijenjenog na poslovne situacije; ili drugim riječima, menadžment čini podskup šireg procesa vodstva. Govore da se vodstvo javlja svaki puta kada netko pokuša utjecati na ponašanje pojedinca ili grupe, bez obzira na razlog te da je menadžment vrsta vodstva u kojem je najvažnije postizanje organizacijskih ciljeva. Također, autor Kotter (1990) govori kako je

menadžment povezan s učinkovitim funkcioniranjem organizacije, dok je liderstvo povezano s promjenama. Tvrtke upravljaju složenošću planiranjem, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organiziranjem, ekvivalent u vodstvu je komunikacija između onih koji su na putu ostvarenja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, u vodstvu se ostvarenje vizije postiže nadahnućem.

U svojoj knjizi koja uspoređuje funkcije menadžmenta s funkcijama vodstva, autor Kotter (1990), ustvrdio je da su te dvije funkcije prilično različite. Najvažnija funkcija menadžmenta je osigurati red i dosljednost organizacijama, dok je primarna funkcija vodstva proizvesti promjene i kretanje. Dakle, upravljanje se odnosi na traženje reda i stabilnosti dok se liderstvo odnosi na traženje prilagodljive i konstruktivne promjene. Međutim, važno je napomenuti da je Kotter (1990) također utvrdio da su i menadžment i vodstvo ključni ako organizacija želi napredovati. Na primjer, ako organizacija ima jak menadžment bez vodstva, ishod može biti zagušljiv i birokratski. Nasuprot tome, ako organizacija ima snažno vodstvo bez menadžmenta, ishod može biti besmislena ili pogrešno usmjerena promjena radi same promjene. Dakle, da bi bile učinkovite, organizacije moraju njegovati kompetentno upravljanje i vješto vodstvo.

Paul Birch (1999) također je uočio razliku između vodstva i menadžmenta i, bez omalovažavanja menadžmenta, dao je prednost vodstvu. Primijetio je da se, kao široka generalizacija, menadžeri bave zadacima, dok se vođe bave ljudima. Međutim, jedna od glavnih stvari koje karakteriziraju velike vođe jest u tome što postižu. Razlika je u tome što lideri shvaćaju da se zadaci postižu dobrom voljom i potporom drugih (utjecaj), dok menadžeri možda ne. Ta dobra volja i podrška potječu iz toga što vođa vidi ljude kao ljude, a ne kao još jedan resurs koji se koristi za postizanje rezultata. Menadžer ima ulogu organiziranja resursa kako bi se nešto obavilo, pri čemu ljudi čine jedan od tih resursa, a loši menadžeri tretiraju ljude samo kao još jedan zamjenjivi faktor proizvodnje.

Odgovor na pitanja koja postavljaju ove različite usporedbe jest da su menadžment i vodstvo doista različiti. Zaključuje se da se menadžment bavi učinkovitim korištenjem svih resursa, uključujući ljude, dok se vodstvo koncentrira na izvlačenje najboljeg iz ljudi. Međutim, kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je razvijati oboje te, kao što je Mintzberg (2004) komentirao, umjesto da se izolira vodstvo, potrebno ga je raširiti po cijeloj organizaciji.

## **7. Utjecaj liderstva na upravljanje resursima**

Proces liderstva ima vrlo značajan i definitivni učinak na upravljanje ljudima i kao takav je jedan od glavnih faktora zadovoljstva i želje za ostankom u organizaciji zaposlenika. Načini na koje liderstvo ima utjecaj na ljude u organizaciji i njihovo upravljanje bit će opisani u nastavku.

### **7.1.Liderstvo kao faktor fluktuacije**

Lideri u 21. stoljeću suočavaju se s jedinstvenim i novim zahtjevima. Da bi bili učinkoviti, moraju primjenjivati načela obavljanja tradicionalnih poslova na inovativan način. Rezultati istraživanja Sveučilišta u Michiganu potvrdili su da su najproduktivnije skupine zaposlenika upravo one čiji lideri brinu o svojim zaposlenicima, njeguju dobre odnose između lidera i zaposlenika, favoriziraju donošenje grupnih odluka te gdje lideri potiču zaposlenike na postavljanje i ispunjavanje visokih standarda. „Rezultati jednog od istraživanja pokazuju da stil vođenja, uz ostale čimbenike fluktuacije, zauzima značajno mjesto među razlozima napuštanja poduzeća“ (Griffeth, Hom i Gaertner, 2000). Istraživanje Instituta za rad (2020.) pokazuje da je ponašanje lidera drugi razlog za napuštanje organizacije. Rezultati istraživanja autora Deloitte (2019) pokazuju da je 80% ispitanika navelo da je vodstvo važno ili vrlo važno u odnosu na odluku ostanka ili napuštanja organizacije.

### **7.2.Liderstvo kao faktor motivacije**

Uspjeh svake organizacije ovisi o želji njenih zaposlenika da napreduju kroz svoje napore, predanost, angažman, praksu i upornost. Stoga je motivacija važna tema jer kompetencije vođenja uključuju sposobnost motiviranja zaposlenika kao jednu od ključnih dužnosti ili poslova.

Prema Robbinsu (2006), radna motivacija definira se kao spremnost da se uloži visoka razina napora za ciljeve organizacije ili agencije koja je uvjetovana sposobnošću tog napora da zadovolji individualne potrebe. Radna motivacija ima za cilj pružiti poticajnu snagu dotičnom zaposleniku kako bi zaposlenik radio sa svom snagom i naporom. Prema autorima Bojičiću i Jaganjcu (2022), cilj motivacijske strategije omogućiti je svakom zaposleniku da ostvari svoje i ciljeve tvrtke, čime potencijal pretvara u rezultate i stvara vrijednost. Praksa je pokazala da su zaposlenici više predani postizanju organizacijskih ciljeva nego da očekuju da će za svoja postignuća biti nagrađeni. Potrebe koje su vrlo važne za menadžment su potrebe za poštovanjem i samopotvrđivanjem koje je definirao Maslow jer potiču želju za većim stvarima. Prema teoriji postavljanja ciljeva, teški ciljevi su vrlo motivirajući jer zaposlenicima pružaju intrinzičnu motivaciju, ustrajnost i izdržljivost.

Stil vođenja značajno utječe na motivaciju zaposlenika i podiže kvalitetu radne kulture. Postoji paradigma u stilovima vodstva od tradicionalnih krutih vođa do vođa 21. stoljeća koji su vrlo fleksibilni i prijateljski nastrojeni prema svojim radnim snagama. Sada su se organizacijski ciljevi daleko zakomplicirali, pa organizacije trebaju motiviranu radnu snagu s više kreativnih umova, a ljudi također vole raditi u timovima, a ne pojedinačno.

S obzirom na to da motivacija i zadovoljstvo zaposlenika izravno utječu na učinkovitost, proces motiviranja zaposlenika treba biti usmjeren prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva, a sustav poticaja prema optimalnom angažmanu zaposlenika, uvažavajući njihove potrebe. Lideri jačaju poticaje kroz sustave nagrađivanja te različite oblike materijalnih i nematerijalnih kompenzacija kako bi potaknuli daljnji profesionalni razvoj zaposlenika i stvaranje budućih lidera, pa je tip vodstva ključna varijabla u ovom procesu. Kada lideri stvaraju okruženje za učenje u kojem vlada distribucijska pravda temeljena na kompetencijama i učinku, razvijaju se kreativnost i pozitivno djelovanje, postoje koristi za rast i razvoj zaposlenika, njihovu integraciju, transformaciju u buduće vođe i njihov uspjeh u organizaciji. „Motivacija je pretpostavka ciljno usmjerenog djelovanja i ponašanja ljudi, te je stoga, iz perspektive upravljanja ljudskim resursima, ključni faktor za implementaciju strategije koja utječe na povećanje poslovnih rezultata“ (Rahimić, 2013).

Dakle, liderstvo ima značajan pozitivan učinak na motivaciju i radnu kulturu zaposlenika. Uspješno liderstvo rezultira time da se zaposlenici osjećaju osnaženo i samouvjereni u obavljanju svog posla i donošenju različitih odluka. Zaposlenici svake organizacije trebaju izvrsnog vođu kako bi dobili smjernice za postizanje cilja organizacije. Također, kvaliteta odnosa lidera sa zaposlenikom najsnažniji je element motivacije zaposlenika. Stvara profesionalan, pozitivan stav pun poštovanja i veća je vjerojatnost da će zaposlenici usvojiti sličan pristup sa svojim kolegama i uživati u poslu. Jasno je da će stilovi upravljanja i vodstva koje usvoji poduzeće i njegova uprava imati odlučujući učinak na razinu motivacije, moral i zadovoljstvo zaposlenika.

Kao rezultat toga, lideri budućnosti stvaraju učeće organizacije, jer znaju da inoviranje znanja i stjecanje stručnih kompetencija imaju snažan motivacijski učinak na zaposlenike, pa postizanjem ciljeva organizacije, osim ostvarenja svog profesionalnog potencijala, dolazi i do samoaktualizacije, posebice prilikom postizanja ciljeva s velikom intrinzičnom vrijednosti.

### **7.3.Liderstvo kao faktor učinka**

Rotundo i Rotman (2002) definirali su radnu uspješnost kao sve one radnje koje doprinose organizacijskim ciljevima i koje su pod kontrolom pojedinca. Prema Otleyu (1999), učinak u organizacijama može se razdvojiti na organizacijski učinak i radni učinak ili učinak zaposlenika. Otley (1999) je također naveo da učinak organizacije ovisi o učinku zaposlenika (radni učinak) i drugim čimbenicima kao što je okruženje organizacije.

„Dobra izvedba zaposlenika neophodna je za organizaciju, budući da uspjeh organizacije ovisi o kreativnosti, inovativnosti i predanosti zaposlenika“ (Ramlall, 2008). Učinak organizacije kao cjeline određuje njezin opstanak. U skladu s tim, može se reći da učinak pojedinca doprinosi uspjehu odjela i posljedično uspjeh odjela određuje uspjeh organizacije. Stoga je individualni učinak vrlo važan za organizaciju u cjelini.

### **7.4.Liderstvo kao funkcija inovativnosti**

Uzorci ponašanja lidera koje se može povezati s inovativnim ponašanjem bit će navedeni i opisani u nastavku.

#### **7.4.1. Intelektualna stimulacija**

Teoretičari pod pojmom intelektualna stimulacija podrazumijevaju povećanje svijesti zaposlenika o problemima i poticanje na ponovno promišljanje starih načina obavljanja stvari. Intelektualna stimulacija može stvoriti prilike za zaposlenike da izraze ideje koje bi inače mogle biti zanemarene i stoga se vjeruje da posebno potiče stvaranje ideja.

U studiji u poduzećima za istraživanje i razvoj, autori Scott i Bruce (1994) empirijski su pokazali da kada lideri očekuju od svojih zaposlenika da budu inovativni, zaposlenici imaju tendenciju da vide svog vođu kao osobu koja potiče i olakšava njihove inovativne napore i pokazuju inovativnije ponašanje. „Kada pojedinci znaju da je stvaranje ideja važno, vjerojatnije je da će pokazati takvo ponašanje“ (Shalley i Gilson, 2004).

Na primjer, autor Shalley (1991) je ispitivao učinke dviju vrsta ciljeva na kreativni učinak. Nakon što je dodijeljen kreativni cilj, pojedinci su bili spremni usmjeriti pažnju i trud na ovaj cilj i pokazali su više razine generiranja ideja. Druge studije otkrile su da čak i kada nema eksplicitno formuliranog cilja, pojedinci su kreativniji kada su obaviješteni da se to smatra važnim.

#### 7.4.2. Savjetovanje

Sudjelovanje lidera u donošenju odluka i savjetovanju zaposlenika čini snažnu odrednicu inovativnog ponašanja i generiranja ideja. Amabile i dr. (2004) uspoređivali su timove stručnih radnika koristeći njihova dnevna izvješća o kritičnim incidentima u ponašanju njihovih vođa. Dva uključena tima za istraživanje i razvoj dramatično su se razlikovala u stvaranju ideja, inovativnom rezultatu i percepciji podrške lidera za inovacije. Lider uspješnog tima uključio je podređene u donošenje odluka na tjednim sastancima, tijekom kojih su on i tim zajedno radili na postavljanju prioriteta i ciljeva. Nasuprot tome, lider neuspješnog tima nikada nije tražio od svojih radnika mišljenje za donošenje odluka. Ovaj nedostatak konzultacija potkopao je motivaciju podređenih i također lišio projekt svježih ideja koje bi mogle poboljšati izvedbu. Također, studija slučaja Ruigroka i dr. (2000) sugerira pozitivan odnos između inovativnosti i stila "zajedničkog vodstva" kojeg karakteriziraju česte konzultacije. Takvo vodstvo povećalo je uključenost ljudi i motivaciju za generiranje ideja i nastojanje za uspješnom provedbom.

#### 7.4.3. Stvaranje vizije

Iako većina studija o individualnim inovacijama spaja konstrukt vizije s drugim dimenzijama vodstva, postoje studije koje su pokazale empirijsku vezu između pružanja vizije i mjerenja stvaranja ideja i ponašanja u primjeni.

Hounsell (1992) je pokazao da korištenje vizije rezultira uspješnim rezultatima istraživanja i razvoja. Gebert i dr. (2003) definirali su konstrukt nazvan "integracija" kao jasnoću strateškog kursa koji je postavila organizacija i sposobnost postizanja dogovora o temeljnim pitanjima i pronalaženje podrške za pozitivnu povezanost s odlukom zaposlenika o inovacijama.

#### 7.4.4. Delegiranje

Postoji dosljedna empirijska podrška za pozitivnu vezu između delegiranja i stvaranja ideja i ponašanja u primjeni. U studiji među njemačkim srednjim menadžerima, Krause (2004) je istraživao mogu li vođe utjecati na proces inovacija dajući svojim podređenima slobodu i autonomiju. Otkrio je da je davanje slobode i autonomije pozitivno povezano s različitim vrstama inovativnog ponašanja, uključujući stvaranje, testiranje i implementaciju ideja. Također, u ranoj studiji među NASA-inim znanstvenicima, Andrews i Farris (1967) zaključili su da je pružanje podređenima više slobode da istražuju, raspravljaju i osporavaju ideje povezano s većim učinkom inovacija.

#### 7.4.5. Pružanje povratnih informacija zaposlenicima

Spremnost zaposlenika da teže inovacijama ovisi o osobnoj povratnoj informaciji koja se daje čim se ideja predloži. Pozitivne povratne informacije koje nisu oštre percipiraju se kao izvor poboljšanja zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika. Također, povećava se vjerojatnost da će doći do poboljšanja predloženih ideja. Isto tako, „istraživanje inovacija na organizacijskoj razini sugerira da povratne informacije od kupaca mogu povećati stope uspjeha novih proizvoda“ (Cooper, 2003). Ovi rezultati sugeriraju da novi proizvodi ili usluge trebaju biti testirani, odnosno ocijenjeni od strane klijenata ili kupaca kako bi se njihove povratne informacije mogle koristiti za doradu početnog koncepta. Dakle, korisničke inovacije, gdje organizacije sve više razvijaju inovacije u partnerstvu sa svojim klijentima i imaju koristi od njihovih ideja i modifikacija proizvoda, postale su ključni model organizacijskih inovacija.

#### **7.5. Liderstvo kao funkcija zadržavanja zaposlenika**

Zadržavanje zaposlenika jedno je od najvažnijih pitanja unutar organizacije i može utjecati na njezin uspjeh. Zaposlenici odlaze na bolji posao negdje drugdje zbog bolje perspektive ili za više novca.

Zadržavanje vrijednih zaposlenika unutar organizacije može biti izvor konkurentske prednosti jer njihovo znanje, stručnost i vještine mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu organizacije. Browell (2003) tumači da zadržavanje zaposlenika znači zadržati one članove koje se želi zadržati i ne izgubiti ih iz organizacije iz bilo kojeg razloga, a posebno zbog konkurencije. Također je rekao da su dobri zaposlenici ključni izvori za tvrtku jer su vrlo važni za uspjeh organizacije. Odnosno, budući da su kvalificirani zaposlenici izvori konkurentskih prednosti, ključni su za organizaciju s visokim učinkom.

Dakle, sposobnost zadržavanja talentiranih, ključnih članova zaposlenika jedno je od najvažnijih pitanja s kojima se suočavaju sve organizacije diljem svijeta. Stoga je sposobnost vodstva u organizaciji ključna kako bi se zadržali njeni najbolji zaposlenici i time održala manja razina fluktuacije. Organizacije trebaju imati prave ljude s pravim vještinama i sposobnostima na radnom mjestu u pravo vrijeme. Organizacija to može postići usvajanjem različitih strategija zadržavanja zaposlenika, što je od iznimne važnosti jer će opstanak i uspjeh organizacije u budućnosti ovisiti o kvaliteti njenih zaposlenika. Stoga je vrlo važno privući i zadržati vješte zaposlenike te ih učinkovito koristiti i nagraditi kako bi organizacija mogla zadržati upravo one zaposlenike koje organizacija želi.

### 7.5.1. Razlozi napuštanja organizacije

Zaposlenici napuštaju organizaciju kada smatraju da nemaju mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje, kada im nije pružena fleksibilnost, kada im je posao velik izvor stresa, kada su nezadovoljni poslom, plaćom i slično.

### 7.5.2. Strategije zadržavanja zaposlenika

Samuel i Chipunza (2009) primijetili su da je glavna svrha zadržavanja zaposlenika sprječavanje gubitka kompetentnih zaposlenika od napuštanja organizacije jer bi to moglo imati negativan učinak na produktivnost i profitabilnost. „Cilj politike zadržavanja trebao bi biti identificirati i zadržati predane zaposlenike onoliko dugo koliko je to obostrano isplativo za organizaciju i zaposlenika“ (Sutherland, 2004). Prema Browellu (2003), strategije zadržavanja zaposlenika imaju za cilj zadržati ono osoblje koje organizacija uistinu želi i time smanjiti broj zapošljavanja novih zaposlenika jer je to skup i dugotrajan proces. Stoga, lideri trebaju analizirati i razumjeti uzrok fluktuacije osoblja prije nego što uvedu rješenja za poticanje zadržavanja istih.

Business Essential (2002) zaključio je da je zadržavanje važno jer velika fluktuacija stvara visoke troškove zamjene i jasno je povezana s niskim razinama zadovoljstva kupaca, lojalnosti kupaca i izgubljenih prihoda. Stoga je stil upravljanja također vrlo važan u zadržavanju zaposlenika. Naime, Armstrong (2009) navodi da kvaliteta liderstva, a posebno neposrednih nadređenih, utječe na razinu izostanaka s posla. Uloga lidera u zadržavanju zaposlenika ključna je jer Beardwell i Claydon (2007) navode da zaposlenici napuštaju menadžere ili vođe, a ne samu organizaciju. Iz tog razloga, lideri moraju analizirati i razumjeti što njihovi zaposlenici žele i čemu teže jer ako postoji razlika između onoga što zaposlenik želi i onoga što mu organizacija pruža, vjerojatno će doći do nezadovoljstva.

Međutim, zadržavanje zaposlenika s visokim učinkom postalo je velik izazov jer se ova kategorija zaposlenika često seli s jednog posla na drugi jer ih privlači više od jedne organizacije odjednom. Osim navedenog, odsutnost također igra ulogu u zadržavanju zaposlenika. Naime, zaposlenik koji je često odsutan možda razmišlja o odlasku i istovremeno odlazi na razgovore za drugi posao. Stoga je važno pratiti brojku izostanaka, kako tjednu tako i mjesečnu ali i godišnju te pokušati utvrditi uzroke izostanaka. Browell (2003) navodi da za sprječavanje odlaska dobrog zaposlenika iz organizacije lideri moraju razviti učinkovite strategije zadržavanja koje se temelje na kombinaciji svih uvjeta na radnom mjestu, kao što su razvoj karijere i napredovanje, zadovoljstvo poslom,



program obuke i razvoja, stres, fleksibilno radno okruženje, motivacija zaposlenika kroz priznanje i nagrade te povećanje lojalnosti zaposlenika. Neke od strategija zadržavanja su opisane u nastavku.

#### *7.5.2.1. Prilika za obuku i razvoj zaposlenika*

Autor Messmer (2000) navodi da je ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika važan čimbenik zadržavanja zaposlenih jer im omogućuje mogućnosti obuke na radnom mjestu i razvijanje novih vještina koje poboljšavaju zadržavanje i predanost zaposlenika. Iz tog razloga se ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika smatra važnim čimbenikom zadržavanja.

Međutim, mogućnosti obuke i razvoja mogu biti dvosjekli mač. Naime, obuka može natjerati zaposlenika da napusti organizaciju zbog prilika za zapošljavanje koje mu nove stečene vještine pružaju. S druge strane, organizacije moraju razvijati vještine zaposlenika kroz programe obuke i razvoja kako bi stekli konkurentne prednosti. Zbog toga, organizacije također trebaju primijeniti strategije zadržavanja kako bi spriječile da njihovi obučeni zaposlenici napuste organizaciju odmah nakon obuke.

#### *7.5.2.2. Nagrađivanje i priznanje zaposlenika*

Motivacija zaposlenika često se temelji na nagrađivanju. Bamberger i Meshoulam (2000) opisali su da sustav nagrađivanja svake organizacije utječe na učinak zaposlenika i njihovu težnju tome da ostanu zaposleni u poduzeću. Dakle, organizacijske nagrade su kao posljedica učinka i doprinosa povrati ili beneficije koje se daju zaposlenicima kao zahvalnost i smatraju se učinkovitim izvorom privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika.

Nagrade se mogu podijeliti na intrinzične i ekstrinzične nagrade. Intrinzične nagrade odnose se na zadovoljstvo koje osoba dobiva u procesu izvođenja neke određene radnje. Uključuju osjećaj osobnog zadovoljstva, osjećaj statusa, postignuća, priznanja i prilike za napredovanje, odgovornosti i ponosa na posao. Ekstrinzične nagrade dodjeljuje druga osoba, obično lider, a uključuju unapređenje, povećanje plaće, bonuse i slično. Ova vrsta nagrada uključuje plaću i poslovne uvjete, poticaje, zdravstveno osiguranje, osiguranje mirovine, obiteljski dopust, otvoren pristup mogućnostima učenja i razvoja i slično.

Business Essential (2009) tvrdi da veće plaće koje nude druge organizacije mogu biti prijetnja naporima za zadržavanje zaposlenika, međutim, tradicionalni programi plaća nisu učinkoviti za motiviranje visokoučinkovitih, predanih zaposlenika. Štoviše, organizacije će izgubiti svoje najvrjednije zaposlenike ako im ne uspiju ponuditi nematerijalne intrinzične nagrade koje novac

ne može kupiti jer je utvrđeno da je priznanje za dobro obavljen posao glavni motivator individualnog učinka.

Najčešće, lider može uspješno motivirati zaposlenike osnaživanjem. Osnaživanje znači dati zaposlenicima kontrolu nad procesom donošenja odluka i dopustiti im da budu neovisni o lideru. Osim toga, priznanje od strane lidera, članova tima, suradnika ili kupaca povećava i lojalnost zaposlenika. Kao što je gore spomenuto, nagrada može biti intrinzična ili ekstrinzična, može biti u obliku novca ili u obliku priznanja kao što je, na primjer, individualno osnaživanje ili proglašavanje radnika mjeseca. Stoga na zadržavanje zaposlenika uvelike pozitivno utječu nagrade budući da utječu na njihovo zadovoljstvo i motiviranost.

#### *7.5.2.3. Poticanje zadovoljstva poslom i predanosti zaposlenika*

Armstrong (2003) je definirao zadovoljstvo poslom kao osjećaje i stavove ljudi prema svom poslu. Napomenuo je da ako ljudi imaju povoljne i pozitivne stavove o svom poslu, to će rezultirati zadovoljstvom poslom, ali ako imaju nepovoljne i negativne stavove o svom poslu, to će rezultirati nezadovoljstvom poslom. Helenius i Hedberg (2007) zaključili su da zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom imaju pozitivno iskustvo s plaćom, nadzorom, šansama za napredovanje, radnom okolinom i zadacima. Odnosno, ako su zaposlenici zadovoljni svojim poslom, ostat će u organizaciji dugo vremena. Stoga, vođa mora motivirati svoje podređene kako bi postigli zadovoljstvo poslom. Neki od motivacijskih faktora koji dovode do zadovoljstva poslom uključuju priznanje, napredovanje, postignuće, autonomiju, sam rad i razinu odgovornosti.

Osim zadovoljstva, prema Woodu i Menezesu (1998), organizacijska predanost je također vrlo značajna za zadržavanje zaposlenika u organizaciji jer utječe na ograničavanje zaposlenika od napuštanja organizacije. Meyer i Allen (1991) navode tri različite dimenzije organizacijske predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna predanost. U afektivnom tipu predanosti, zaposlenici imaju emocionalnu uključenost i privrženost organizaciji i stoga ne napuštaju organizaciju. Kontinuirana predanost objašnjava da zaposlenici ne napuštaju organizaciju jer su svjesni da je odlazak povezan s određenim troškovima, dok normativni tip predanosti pobuđuje u zaposlenicima osjećaj obveze ostanka u organizaciji.

Dakle, organizacije mogu usvojiti različite prakse kako bi poboljšale organizacijsku predanost među zaposlenicima kao što su fleksibilnost posla, timski rad, obuka i razvoj zaposlenika, širenje informacija i rješavanje problema.

#### *7.5.2.4. Prilike za razvoj karijere*

„Razvoj karijere uključuje širok raspon programa uključujući obuku na radnom mjestu, izvanrednu obuku, redovitu sveučilišnu obuku, dobrovoljno samostalno istraživanje, tečajeve kontinuiranog obrazovanja, rekreaciju i građanske aktivnosti“ (Opatha, 2014). Drugim riječima, učinkovit program razvoja karijere pruža značajnu pomoć zaposlenicima u dijagnosticiranju vlastitih interesa, sklonosti i sposobnosti. Također pruža potpune informacije o mogućnostima razvoja karijere unutar organizacije. Autori Hannay i Northan (2000) govore da buduće prilike za zaposlenike pomažu u zadržavanju zaposlenika jer su te prilike povezane s većom plaćom, dodatnim radnim obavezama, vrhunskim radnim okruženjem i različitim planovima poticaja. Pri čemu, novac nije jedini čimbenik, ali ima značajan učinak pri zapošljavanju zaposlenika. „Razvoj karijere pomaže u promicanju zadovoljstva poslom, povećava samopoštovanje, osigurava odgovarajuću uslugu i povećava potencijal za napredovanje. Mnogi uspješni zaposlenici dolaze do vrha svojih profesija upravljajući i razvijajući svoje karijere“ (Opatha, 2014). Dakle, ako u organizaciji postoje samo vrlo ograničene mogućnosti napredovanja, vjerojatnije je da će zaposlenici napustiti organizaciju.

Bratton i Gold (2003) navode da su rast i razvoj karijere sastavni dio poslovnog života svakog pojedinca. Ako zaposlenici ne mogu predvidjeti svoj put razvoja karijere u svojoj trenutnoj organizaciji, postoje šanse da će napustiti organizaciju čim im se ukaže prilika. Naime, razvoj karijere je vitalan i za zaposlenike i za poslodavce jer daje imperativne rezultate i jednima i drugima jer organizacije trebaju talentirane zaposlenike za održavanje održivih konkurentskih prednosti, a pojedinci trebaju prilike za razvoj karijere kako bi razvili i povećali svoje kompetencije. Odnosno, ako su zaposlenici zadovoljili svoje prilike za razvoj karijere, ostat će u organizaciji. Stoga, pružanje odličnih prilika za razvoj karijere potiče zaposlenike da dugoročno ostanu u organizaciji i istovremeno povećava njihovu lojalnost tvrtki. Iz tog razloga je program razvoja karijere jedan od važnih čimbenika strategija zadržavanja.

#### *7.5.2.5. Pruženi uvjeti u radnom okruženju*

„Radno okruženje ne uključuje samo fizičke elemente oko radnog područja zaposlenika, već i sve stvari koje čine dio uključenosti zaposlenika u sam posao“ (Msengeti & Obwogi, 2015). Osim toga, radno okruženje uključuje prijateljski, dobro dizajniran, siguran fizički prostor, dobru opremu i učinkovitu komunikaciju. Prema zaključku autora Ramlall (2003), zaposlenici nastoje raditi i ostati

u onim organizacijama koje pružaju dobro i pozitivno radno okruženje te gdje se zaposlenici osjećaju cijenjeno i kao da čine razliku.

Općenito, radno okruženje može se podijeliti na dva okruženja, a to su fizičko i psihološko okruženje. Prema Oswaldu (2012), fizičko okruženje sastoji se od elemenata koji se odnose na sposobnost posjetitelja ureda da se fizički povežu sa svojim uredskim okruženjem. Fizičko okruženje kao što su osvjetljenje, dobro dizajnirani i organizirani uredi, radna područja i objekti čine značajne razlike u tome kakvo mišljenje zaposlenici imaju o svom poslu. S druge strane, psihološko radno okruženje se sastoji od radnog opterećenja, razine donošenja odluka, pružene podrške, zadovoljstva, stresora, razine slobode i slično. Pristup prijateljskom i prirodnom okruženju pomaže u smanjenju stresa na poslu, depresije i straha koji su također korisni za zdravlje ali i zadovoljstvo zaposlenika. Radno okruženje u kojem nedostaju fizički objekti kao što su odgovarajuća rasvjeta, namještaj ili važna oprema kao što je računalo te zdravstveni i sigurnosni zahtjevi bit će razlog zašto zaposlenici napuštaju organizaciju jer neće biti voljni podnositi dugotrajne neugodnosti. Dakle, ako zaposlenici ne uživaju u okruženju u kojem rade, napustit će organizaciju. Štoviše, zaposlenik koji nije sretan ili zadovoljan svojim radnim mjestom osjećat će se izgubljeno i neće biti motiviran za dobar učinak.

Još jedan ključni dio radnog okruženja jest usvajanje fleksibilnih radnih aranžmana. Prema Muchinsky (1977), programi ravnoteže između poslovnog i privatnog života pokrivaju različite intervencije i uključuju prakse kao što su subvencije za skrb o djeci, savjetovanje te fleksibilno radno vrijeme. Business Essential (2009) zaključuje da progresivne tvrtke shvaćaju da restrukturiranje punog radnog vremena, kako bi se uključile alternativne mogućnosti rada, kao što su fleksibilni raspored, skraćeni radni tjedan i rad na daljinu može biti korisno i za zaposlenike i za organizaciju jer pružanje emocionalne podrške i ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenicima pomaže organizacijama sa smanjenjem fluktuacije. Naime, uočeno je da su stres i razne komponente poput emocionalne iscrpljenosti i izgaranja na poslu glavni uzroci velike fluktuacije zaposlenika. Autori Das i Baruah (2013) navode empirijsko istraživanje u Ujedinjenom Kraljevstvu u kojemu je otkriveno da intervencije radnih zahtjeva u osobni život (npr. rad tijekom vikenda) rezultiraju pojačanim stresom i emocionalnom iscrpljenošću među zaposlenicima. Dakle, ravnoteža između poslovnog i privatnog života ključni je element zadovoljstva, lojalnosti i produktivnosti zaposlenika. Prema tome, organizacija je odgovorna osigurati zaposlenicima

odgovarajuće radno okruženje jer će to pomoći u održavanju vrijednosti zaposlenika i u povećanju njihove produktivnosti.

## **8. Tehnike korištenja liderskih vještina za upravljanje ljudima u poduzeću na primjeru poslovnog subjekta Beyondi d.o.o., COBE d.o.o i HEP grupe.**

### **8.1.Opis istraživanja**

U ovom istraživanju bit će ispitane i opisane strategije upravljanja ljudima unutar poduzeća Beyondi d.o.o., COBE d.o.o. i HEP grupe kao i liderske vještine i strategije koje su vezane uz navedeni proces. Podaci su prikupljeni od strane autora u obliku intervjua provedenog sa članovima uprave poduzeća te iz dostupnih izvora na internetu i pruženih informacija od strane poduzeća.

#### **8.1.1. Opis poduzeća**

Beyondi d.o.o. je mikro poduzeće sa sjedištem u Osijeku koje posluje u djelatnosti Računalno programiranje te je registrirano na portalu Poslovna.hr. Poduzeće se bavi ubrzavanjem i inkubiranjem inovativnih blockchain i kripto projekata te pomaže novim osnivačima u Web 3 prostoru da uspješno upravljaju blockchain rješenjima.

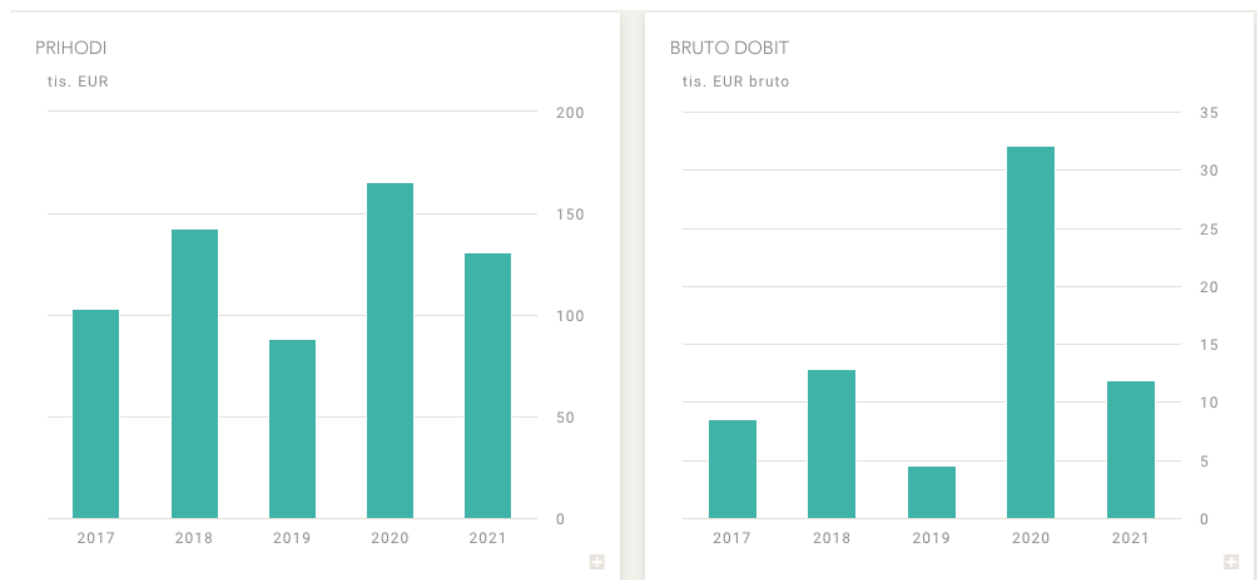
COBE je digitalna agencija za dizajn i razvoj softvera, s uredima u Münchenu i Osijeku, koja uspješno posluje od 2012. godine. Poduzeće trenutno ima više od 80 zaposlenih, od kojih je 58 zaposleno u Osijeku. Neki od klijenata s kojima surađuju su BMW, Nova TV i REWE grupa, dok se usluge koje pružaju klijentima odnose na mobilni i web-development, dizajn te manualno i automatsko testiranje softvera. COBE je izvozno orijentirana tvrtka koja je u 2021. godini 96,3 posto ili 19,8 milijuna eura prihoda ostvarila na izvoznim tržištima. Ured u Münchenu igra veliku ulogu u prodaji te suradnju uglavnom ostvaruju s klijentima s njemačkog govornog područja. Međutim, prisutni su i na domaćem tržištu te surađuju s klijentom Nova TV, s kojim su početkom 2022. godine radili na redizajnu aplikacije Dnevnik.hr. Za isti projekt osvojili su dvije nagrade: MIXX nagradu za Najbolju mobilnu aplikaciju te European Digital Media Award za Najbolju News mobilnu aplikaciju. Uz to, dvije godine zaredom, portal MojPosao proglasio je COBE najboljim poslodavcem u kategoriji malih tvrtki. Također su dvostruki dobitnici nagrade Zlatna kuna, za najuspješnije malo i srednje poduzeće u Osječko-baranjskoj županiji. Uz to, krajem 2022. godine, COBE se pridružio Etribes grupi, čime se proširio i portfelj usluga koje organizacije pruža. Naime, unutar Etribes grupe klijentima mogu ponuditi i usluge konzultiranja.

HEP d.d. (Hrvatska elektroprivreda, dioničko društvo) vladajuće je društvo HEP grupe sa sjedištem u Zagrebu, u isključivom državnom vlasništvu. Ono objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima. Glavna

djelatnost HEP grupe je proizvodnja, prijenos, distribucija, opskrba te trgovanje električnom energijom. Uz to, HEP grupa se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom toplinskom energijom, opskrbom prirodnim plinom na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu te distribucijom plina, pružanjem energetske usluga i drugim energetskim i neenergetskim djelatnostima. Grupa se sastoji od vladajućeg društva (matice), Hrvatske elektroprivrede (dioničkog društva) i ovisnih društava.

### 8.1.2. Prikaz uspješnosti poslovanja poduzeća

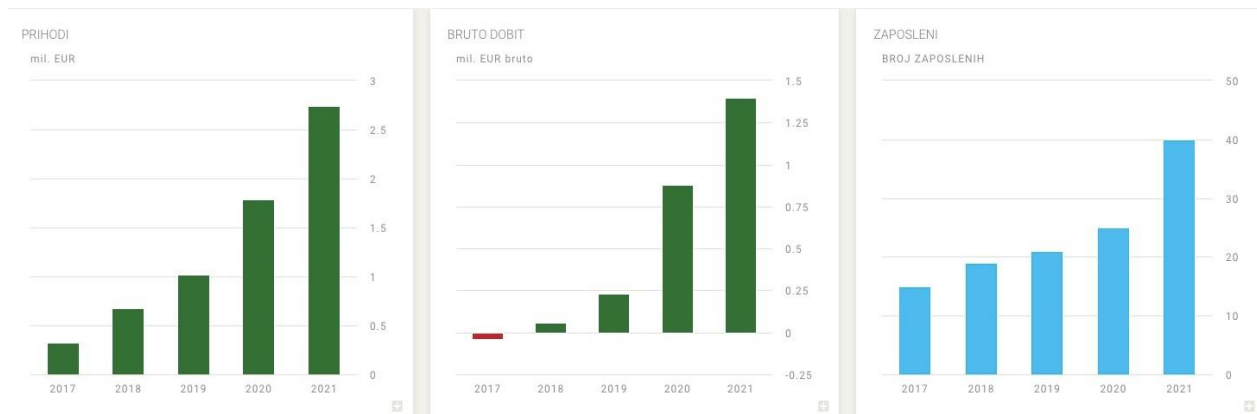
Na slici 1. su prikazani financijski rezultati poslovnog subjekta Beyondi d.o.o.



Slika 1. Prikaz financijske uspješnosti poslovnog subjekta Beyondi d.o.o. u periodu od 2017. Do 2021. godine (Poslovna.hr; pristupljeno: 28. veljače 2023.)

S obzirom na Sliku 1., vidljivo je da je poduzeće u prikazanom periodu ostvarilo poprilično različite financijske uspjehe. Naime, poslovni subjekt Beyondi d.o.o. je u 2021. godini ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 130,8 tisuća eura što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -34,8 tisuća eura u odnosu na prethodno razdoblje u kojemu su, s obzirom na prijašnja razdoblja, ostvareni najveći godišnji prihodi u iznosu od 165,6 tisuća eura. Međutim, neovisno o nešto lošijim godišnjim prihodima, poslovni subjekt kontinuirano posluje s dobiti. Naime, poduzeće je u 2021. godini ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od 10,6 tisuća eura dok je ostvarena neto marža iznosila 8,13%.

Kao i Beyondi d.o.o., poslovni subjekt COBE d.o.o. također je registriran na portalu Poslovna.hr. i posluje u djelatnosti Računalno programiranje. S obzirom na ukupne prihode u navedenoj djelatnosti, COBE d.o.o. se nalazi na 107. mjestu od sveukupnih 3.878 subjekata. Slika 2. prikazuje financijske rezultate poduzeća COBE d.o.o. i prosječan broj zaposlenih u razdoblju od 2017. do 2021. godine.



Slika 2. Prikaz financijske uspješnosti i prosječnog broja zaposlenika poslovnog subjekta COBE d.o.o. u periodu od 2017. do 2021. godine (Poslovna.hr.; pristupljeno 30. siječnja 2023.)

Na Slici 2., vidljivo je da poduzeće posluje s dobiti. COBE d.o.o. je u 2021. godini ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 2,7 milijuna eura, što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 948 tisuća eura u odnosu na prethodno razdoblje u kojemu je poslovni subjekt ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 1,8 milijuna eura. Neto rezultat poslovanja u 2021. godini iznosio je 1,1 milijun eura, dok je ostvarena neto marža iznosila 41,99%. Osim toga, broj zaposlenika u poduzeću kontinuirano raste. Vidljiv je poprilično velik skok u broju zaposlenih tijekom 2021. godine te se taj trend nastavio i tijekom 2022. godine i narastao do broja 58 koji nije prikazan na Slici 1. jer još nisu dostupne analize za navedeni period.



Slike 3. i 4. prikazuju financijske rezultate HEP grupe u 2020. i 2021. godini, kao i ukupan broj zaposlenih u tom razdoblju.

Konsolidirani račun dobiti i gubitka (skraćena verzija) mil. kn	2020.	2021.	2021.-2020.	2021./2020. %
Poslovni prihodi	14.372,6	15.969,6	+1.597,0	+11,1
Poslovni rashodi	12.213,8	14.800,6	+2.586,8	+21,2
Dobit iz poslovanja	2.158,8	1.169,0	-989,8	-45,8
Neto dobit grupe	1.463,8	1.019,5	-444,3	-30,4
Neto dobit pripisana imateljima kapitala matice	1.465,1	1.017,4	-447,8	-30,6

Slika 3. Prikaz financijske uspješnosti HEP grupe u 2020. i 2021. godini (Izvor: HEP grupa (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti)

Slika 3. prikazuje da je u 2021. godini HEP grupa ostvarila dobit iz poslovanja u iznosu od gotovo 1,2 milijuna kuna što je, unatoč ostvarenim većim prihodima, smanjenje od 989,8 milijuna kuna (45,8 %) u odnosu na 2020. godinu, prvenstveno zbog povećanja varijabilnih troškova poslovanja. Ostvarena je dobit iz financijskih aktivnosti u iznosu od 76,3 milijuna kuna, dok je u 2020. godini ostvaren gubitak iz financijskih aktivnosti od 344,4 milijuna kuna. Neto dobit HEP grupe iznosi 1.019,5 milijuna kuna, od čega se 1.017,4 milijuna kuna može pripisati imateljima kapitala matice, a dobit od 2,1 milijun kuna odnosi se na ne kontrolirajući interes. Osim financijskog uspjeha, HEP grupa se već dugi niz godina nalazi na listi najpoželjnijih poslodavaca u državi jer svojim zaposlenicima nudi rad u poticajnoj poslovnoj okolini uz niz materijalnih i nematerijalnih pogodnosti.

Zaposlenici u 2021.

Godina		2021.	% od ukupnog broja zaposlenih	2020.	% od ukupnog broja zaposlenih
Dobna skupina	<30	903	8,6	911	8,7
	30 - 50	4.883	46,2	4.912	46,8
	50>	4.774	45,2	4.681	44,5
<b>Ukupno</b>		<b>10.560</b>	<b>100</b>	<b>10.504</b>	<b>100</b>
Godina		2021.	% od ukupnog broja zaposlenih	2020.	% od ukupnog broja zaposlenih
Spol	Muškarci	8.175	77,4	8.150	77,6
	Žene	2.385	22,6	2.354	22,4
<b>Ukupno</b>		<b>10.560</b>	<b>100</b>	<b>10.504</b>	<b>100</b>

Stope novog zapošljavanja i fluktuacije zaposlenika

Spol	Mlađi od 30 god.		30 do 50 god.		Stariji od 50 god.	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Novozaposleni	115	32	125	53	9	5
Otišli	14	5	29	11	210	46

Slika 4. Statistički prikaz zaposlenika i stope zapošljavanja i fluktuacije HEP grupe u 2021. godini (Izvor: HEP grupa (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti)

Slika 4. prikazuje da se u 2021. godini broj zaposlenih u poduzeću smanjio sa 10.560 na 10.504 zaposlene osobe, pri čemu su to većinski osobe koje pripadaju srednjoj dobnoj skupini i imaju između 30 i 50 godina. Osim toga, gotovo 9% zaposlenih pripada dobnoj skupini mlađoj od 30 godina dok je čak 44,5% zaposlenika starije od 50 godina. Od ukupnih 10.504 zaposlenika u 2021. godini njih 77,6% bili su muškarci, dok žene zauzimaju tek 22,4% radnih mjesta u poduzeću. No, iz prikaza je vidljivo i da poduzeće kontinuirano većinski napuštaju zaposlenici stariji od 50 godina (zbog odlaska u mirovinu) te da njihova mjesta popunjavanju novozaposleni koji većinski pripadaju mlađim dobnim skupinama.

## 8.2. Rezultati istraživanja

Navedeni subjekti istraživanja razlikuju se u strategijama upravljanja ljudima, djelomično zbog razlike u veličini i broju zaposlenih (mikro, srednje i veliko poduzeće) ali djelomično i zbog različitih pristupa poslovanju i upravljanju ljudima. Beyondi d.o.o. je mlado mikro poduzeće koje nema razvijen kadar ljudskih resursa te lidersku poziciju zauzima direktor poduzeća, Kristijan Glibo, koji je zadužen za zapošljavanje, zadržavanje i uspjeh kadrova u poduzeću.

COBE d.o.o. je tvrtka koja ulaže velike napore u osiguranje zadovoljstva i zadržavanje kvalitetnih kadrova u poduzeću te ima razvijen odjel za upravljanje ljudskim resursima koji ne preuzima ulogu lidera već obavlja sav administrativni posao vezan uz zapošljavanje, sklapanje ugovora i isplaćivanje plaća i pogodnosti zaposlenicima. Unutar poduzeća zaposlenici su podijeljeni u timove ovisno o vještinama i njihovoj ulozi na projektu te svaki od takvih timova imaju svog timskog lidera koji je zadužen za upravljanje, motivaciju, ostvarene rezultate i zadržavanje kvalitetnih kadrova u poduzeću. Osim pojedinačnih timskih lidera u poduzeću postoje i lideri čitavih odjela koji također budu prisutni i sudjeluju u pružanju povratnih informacija, zajedno s direktoricom Ines Ivoković koja bude prisutna i upoznata je sa pojedinačnim napretkom svih zaposlenika.

Nasuprot tome, HEP grupa predstavlja veliko poduzeće te ima više od tisuću zaposlenih. Iz tog razloga ima i vrlo točno i detaljno definiranu strategiju upravljanja ljudskim resursima koju slijedi i koristi u poslovanju. Kontinuirana briga o ljudskim resursima u raznolikim organizacijskim jedinicama HEP grupe iznimno je važna za dugoročan održiv poslovni razvoj grupe i organizaciju poslovnih procesa.

U provedenom istraživanju su ispitane ranije opisane strategije zadržavanja zaposlenika, odnosno način njihove provedbe u istraživanim poduzećima te će biti opisane u nastavku.

#### 8.2.1. Pružene prilike za obuku i razvoj karijere zaposlenika

Poduzeće Beyondi d.o.o. omogućuje svojim zaposlenicima razvijanje znanja i vještina pomoću kojih mogu napredovati u karijeri putem edukacija i tečaja. Zaposlenici samostalno mogu odlučiti i pronaći područje u kojemu bi htjeli razvijati svoja znanja te odabrati tečaj putem kojega će to ostvariti. Nakon što pronađu područje interesa, prosljede zahtjev direktoru koji im zatim odobri polaganje odabrane edukacije te troškove iste snosi poduzeće. Trenutno je to jedini oblik obučavanja i razvoja karijere u poduzeću. Međutim, poslovni subjekt posluje u vrlo dinamičnoj i promjenjivoj djelatnosti koja prisiljava zaposlenike na visoku razinu samostalnosti i proaktivnosti, što im može pomoći u razvoju karijere. Naime, uz svoje poslovne zadatke stariji zaposlenici preuzimaju i obvezu obučavanja i mentorstva novih zaposlenika ili studenata te uz navedeno nekada moraju i voditi čitave projekte. Iz takvog okruženja se vrlo brzo očituju kvalitetni i snalažljivi zaposlenici koji kroz preuzimanje novih i dodatnih odgovornosti proširuju svoja znanja i iskustvo.

S druge strane, COBE d.o.o. zaposlenike potiče na rast i razvoj te im pruža podršku u tome u obliku dodijeljenog edukacijskog budžeta. Naime, ovisno o tome koliko dugo je pojedinac zaposlen u poduzeću omogućen mu je edukacijski budžet u rasponu od 300 do 2.500 eura godišnje. Navedeni budžet omogućuje svim zaposlenicima da se dodatno educiraju u području koje ih zanima i koje je u sklopu njihovog djelovanja. Zaposlenici mogu budžet iskoristiti na što god žele, bilo da se radi o polaganju tečaja ili posjetu konferencije, mogu sami odabrati na što žele potrošiti sredstva. Cilj toga jest da poduzeće pomogne i doprinese daljnjem razvoju zaposlenih. Osim toga, zaposlenicima se pruža i prilika polaganja tečaja stranih jezika. S obzirom na to da su klijenti s kojima surađuju uglavnom iz područja DACH regije te da zaposlenici svakodnevno moraju koristiti engleski jezik u poslovanju, omogućeno im je polaganje tečaja poslovnog engleskog jezika i osnovnog njemačkog jezika. Također, lideri na raspolaganju imaju i leaderske edukacije i stručnjaka koji im pruža privatno savjetovanje na mjesečnoj razini te je na raspolaganju svim zaposlenicima ako se nađu u kompliciranoj situaciji na projektu ili s klijentom te im treba savjet o tome kako pristupiti situaciji i doći do željenog ishoda. Na taj način lideri kontinuirano razvijaju svoje leaderske vještine i znaju kako reagirati u određenim poslovnim situacijama i biti bolji lideri. Osim toga, poduzeće omogućuje i promjenu karijere ako zaposlenika počne zanimati drugo područje djelovanja. Odnosno, ako se pojedinac do sada pokazao kao kvalitetan zaposlenik i želi promijeniti karijerni smjer, menadžment i lider mu neće ograničiti prelazak u drugi tim i promjenu područja djelovanja. Štoviše, to se do sada pokazalo kao iznimno pozitivna promjena jer se zaposlenici osjećaju uvaženo i cijenjeno kada im se dopusti da se razvijaju u onome što ih zanima i promijene smjer u karijeri. Na primjer, jedan zaposlenik koji je bio vrlo uspješan u jednom području je razvio afinitet za područje kontrolinga i ukazao na to da razina sigurnosti i evidentiranja podataka nije na adekvatnoj razini u poduzeću, te da postoji puno prostora za promjene i napredak u tom odjeljenju. Tadašnji lider je podržao tu odluku i zahvaljujući tome poduzeće sada ima dva potpuno nova odjela koja uvelike olakšavaju i osiguravaju kvalitetu odnosa poslovanja između poduzeća i klijenata.

U slučaju HEP grupe su prema dugoročnoj strategiji razvoja ljudskih potencijala za razdoblje od 2017. do 2030. godine utvrđene smjernice koje jamče održivost upravljanja ljudskim potencijalima. Odnosno, u strukturi rada HEP grupe prioritet su upravljačke mjere koje osiguravaju prijenos, zadržavanje i unapređenje pojedinih znanja potrebnih za učinkovito odvijanje poslovnih procesa. Ovi mehanizmi uključuju nasljeđivanje, stalnu usmjerenu obuku i usavršavanje. Na taj način grupa podupire, promiče i financira cjeloživotno učenje i razvoj kompetencija zaposlenika,

osigurava upis na poslijediplomske studije, doškovanje, prekvalifikaciju, stručno osposobljavanje i dokvalifikaciju. Slijedom toga, HEP grupa je u 2021. godini prosječno uložila 1.007 kuna u edukaciju po zaposleniku, a 38,92% zaposlenika sudjelovalo je u nekom obliku edukacije. U 2021. godini na daljnje školovanje upućeno je 38 radnika u skladu s razvojnim zahtjevima društava HEP grupe radi nadopune i stjecanja određene razine obrazovanja ili zvanja, te su uspješnosti i odgovornosti radnika koji pohađaju poslijediplomski specijalistički ili doktorski studij na teret društva kontinuirano praćeni. HEP grupa trenutno ne nudi službene programe stjecanja vještina i cjeloživotnog učenja koji bi omogućili mogućnost dugoročnog zapošljavanja i poduprli uspješnu tranziciju do umirovljenja. Uz upućivanje radnika na stručno osposobljavanje – radionice, seminare, konferencije, stručne skupove, savjetovanja i specijalističke certificirane programe edukacije u skladu s potrebama radnog mjesta – sukladno zakonima, pravilnicima i stručnim ispitima, ulaže se i u profesionalni i osobni razvoj zaposlenika. Također, zaposlenici imaju pristup online obrazovanju kroz HEP Akademiju, interni centar za učenje HEP grupe. HEP akademija je projekt u okviru kojeg se kreiraju i organiziraju interne edukacije za ovlaštene osobe, pripravnike i ostale radnike. Pri čemu se, uz praćenje globalnih trendova pruža organizacija različitih tematskih edukacija. Osim toga, kontinuirano se unaprjeđuje sustav učenja te su zaposlenicima putem platforme Moodle dostupne online edukacije. Unutar HEP Akademije aktivno se upravlja znanjem, informacijama i idejama koje predlažu zaposlenici te identificiraju, odabiru i dijele ključna znanja koja se nalaze unutar i izvan organizacije. Odabir edukacija temelji se na kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjima i analizi tržišta odnosno trendova, ali i prema potrebama organizacijskih jedinica te se sukladno tome usmjerava proces nabave. Također, akademija je već prepoznata kao mjesto koje organizira i stvara edukacije za cijelu HEP grupu. Osim toga, organizirani su i tečajevi poslovnih stranih jezika, a zaposlenici su pokazali posebno zanimanje za edukacije iz područja energetike, zaštite okoliša, interne revizije, kontrolinga, financija, računovodstva, javne nabave, prava, ljudskih potencijala, uredskog poslovanja, informacijsko-komunikacijskih tehnologija, upravljanja projektima, vještina vođenja, timskog rada i upravljanja stresom. Osim što zaposlenici mogu dobrovoljno odlučiti i pohađati edukacije, unutar poduzeća postoje i obvezne edukacije. Naime, obvezne interne edukacije za pripravnike u obliku radionica uključuju radionicu komunikacijskih vještina i poslovnog bontona čiji je cilj stjecanje širokog spektra znanja o važnostima pravilnog korištenja komunikacijskih alata u poslovnom kontekstu, timskog komuniciranja i strateške percepcije u komunikaciji. Osim toga, obvezna je i

radionica poslovnog dopisivanja čiji je cilj osvijestiti važnost pravilnog poslovnog dopisivanja, odgovoriti na dvojbe u upotrebi jezičnih struktura u poslovnoj komunikaciji te njihovim usustavljanjem postići uspješniju pisanu komunikaciju s poslovnim partnerima i klijentima.

#### 8.2.2. Oblici nagrađivanja i priznanja zaposlenika

Beyondi d.o.o. svojim zaposlenicima pruža isključivo novčane nagrade u obliku bonusa, ovisno o ostvarenim poslovnim rezultatima zaposlenika. Kako broj zaposlenih bude rastao, tako će se uzeti u obzir i primjenjivanje dodatnih vrsta nagrađivanje ali trenutno je to jedina strategija koju poduzeće koristi za održavanje motivacije zaposlenika.

No, zaposlenici poduzeća COBE d.o.o. novčane nagrade u obliku povišica dobivaju isključivo ovisno o njihovom performansu, razvoju i uspješnosti. Ostale novčane nagrade uključuju plaćeno bolovanje, bonus za nove roditelje, božićni i uskršnji bonus, dodatak za prehranu i edukacijski budžet. Uz to, zaposlenici dobiju priznanje nakon što su se zadržali jednu, tri, pet ili deset godina u poduzeću. Za prvu godišnjicu se dodjeljuju diplome, za treću simbolična statua dok se za petu godišnjicu zaposleniku dodijeli dres koji bude izložen na zidu u jednom od ureda te bon koji uključuje vikend putovanje u vrijednosti od nekih 300€. Poduzeće ne prakticira novčano nagrađivanje na godišnjim razinama već nude simbolična priznanja za lojalnost jer se kontinuirano prati performans zaposlenika i kako on s vremenom raste, tako se zaposleniku povećava i plaća. Naime, ako je netko na primjer tri godine u poduzeću taj pojedinac je imao već deset povišica u karijeri jer obično zaposlenici dobiju dvije ili tri povišice na godišnjoj razini ovisno o ostvarenim rezultatima te se u pravilu zaposlenik ne bi niti zadržao u poduzeću toliko dugo ukoliko mu ne odgovaraju financijski uvjeti ili mogućnosti za napredak u karijeri. Stoga primjenjuju simbolična priznanja za lojalnost. Na taj način žele izbjeći neproduktivne zaposlenike koji će primati beneficije isključivo ovisno o vremenu provedenog u poduzeću i istovremeno osigurati da se lojalni zaposlenici osjećaju cijenjeno. Ostale nenovčane nagrade uključuju svu potrebnu opremu za obavljanje posla i poslovni mobitel, mentorstvo, sistematske preglede, Multisport karticu, takozvani „Wellbeing at COBE“ odnosno mogućnost odlaska na 8 besplatnih sastanaka s licenciranim psihoterapeutom, fleksibilno radno vrijeme, slobodu odabira mjesta izvršavanja posla (od kuće, iz ureda ili s neke druge lokacije), poklon rođendanski bon te tečajeve poslovnog engleskog i njemačkog jezika.

Nasuprot tome, poslodavac HEP Grupa i reprezentativni sindikati potpisali su u srpnju 2021. godine dodatke kolektivnom ugovoru prema kojemu, neovisno o statusu zaposlenja, odnosno imaju li ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme, svi zaposlenici ostvaruju istu razinu prava iz kolektivnog ugovora. U navedenom ugovoru su propisane beneficije koje su pružene zaposlenicima koje se mogu podijeliti na materijalne i nematerijalne nagrade. Kod povećanog opsega posla ili u slučaju da se istaknu u nekoj aktivnosti ili projektu radnici su nagrađeni stimulativnim dodatkom na plaću a nerijetko i napredovanjem u smislu povećanja koeficijenta na plaći što nosi povećanja mjesečnih prihoda. Osim toga, novčane nagrade koje su pružene zaposlenicima uključuju i naknadu za troškove prijevoza, novčane nagrade za dugogodišnji rad u poduzeću (svakih pet godina radniku se isplaćuje jubilarna nagrada, jednokratna novčana nagrada čiji iznos ovisi o broju godina staža u HEP-u a propisana je kolektivnim ugovorom), dodatak za godišnji odmor, novčanu nagradu povodom dana HEP-a, Božića i Uskrsa, dodatak na plaću za neprekidni radni staž kod poslodavca i ukupni radni staž, stimulativni dodatak na plaću, jednokratnu novčanu pomoć (rođenje djeteta, za slučaj smrti, teške bolesti radnika i/ili užeg člana obitelji), višekratna novčana potpora tijekom roditeljskog dopusta, dodatak za prehranu, otpremnine iznad zakonskog minimuma i stipendije za djecu preminulih radnika. Nenovčane nagrade koje poduzeće pruža zaposlenicima su treći mirovinski stup, osiguranje od nezgoda, sistematski pregledi, dopunsko zdravstveno osiguranje, plaćeni dopust (od 1 do 7 dana za različite svrhe), posebne ponude za zaposlenike u bankama s kojima HEP posluje, beneficirani obroci (povoljnije cijene u pojedinim restoranima), subvencionirane sportske aktivnosti (Multisport kartica) te popusti za zaposlenike (kod kupaca i poslovnih partnera).

### 8.2.3. Uvjeti radnog okruženja u poduzeću

U poduzeću Beyondi d.o.o. fizičko radno okruženje opremljeno je svom potrebnom opremom za nesmetano obavljanje radnih zadataka. Svaki zaposlenik, uz osobno računalo, na raspolaganju i minimalno jedan dodatni monitor (iako je trenutno većina zaposlenika imaju na raspolaganju i do dva dodatna monitora), slušalice, računalni miš po vlastitom izboru te tipkovnicu. Osim toga, svaki zaposlenik ima mogućnost obavijestiti upravitelja ureda ukoliko mu nešto od opreme nedostaje ili je dodatno potrebno. Osim toga, u uredu se nalazi i kuhinja u kojoj zaposlenici mogu pronaći različite vrste sokova, kavu, čaj te grickalice i slično. Osim fizičkog radnog okruženja, atmosfera u poduzeću je također vrlo ugodna. Zaposlenici međusobno otvoreno komuniciraju, poštuju se te su si uvijek spremni međusobno pomoći i surađivati. Međutim, iako je odnos i suradnja unutar tima

vrlo dobra, lider često zauzima autokratski stil vođenja i ne uvažava mišljenja podređenih. Ne postoji osoba u poduzeću koja je zadužena za komunikaciju i upravljanje na klijentskim projektima što uvelike otežava suradnju i razvijanje kvalitetnih odnosa s klijentima. Tome se može pripisati i razlog zašto poduzeće nije raslo s brojem zaposlenika, jer članovi tima samostalno nisu u mogućnosti baviti se i operativnim poslovima i upravljati odnosima s klijentima.

Kako bi se osiguralo zadovoljstvo u radnom okruženju od strane zaposlenika, COBE d.o.o. kontinuirano ulaže u fizički ali i psihološki aspekt radnog okruženja. Fizičko radno okruženje osigurava svakom zaposleniku potrebnu radnu opremu koja uključuje računalo, monitor, potrebne tehnologije i pristup svim alatima te osiguranje adekvatnog poslovnog prostora. S obzirom na to da je poduzeće kontinuirano raslo i broj zaposlenih se uvelike povećao, odlučili su se preseliti u novi, veći poslovni prostor koji će svim zaposlenicima osigurati adekvatan prostor s većim brojem ureda i prostorija za sastanke u kojima će zaposlenici moći fokusirano i bez buke raditi. Kvaliteta psihološkog radnog okruženja se osigurava na način da kvaliteta života zaposlenika ima vrlo važnu ulogu u poduzeću. Stoga, zaposlenicima se pruža mogućnost hibridnog načina rada i fleksibilno radno vrijeme. Dakle, zaposlenici mogu sami odlučiti žele li doći u ured, raditi od doma ili otići na neku sasvim drugu udaljenu lokaciju i raditi od tamo. Uz to, poduzeće već prilikom zapošljavanja pokušava održati željeni psihološki standard radnog okruženja jer svaki novi zaposlenik prvo prolazi kroz proces integracije u kojemu je fokus na tome kako se novi kandidat slaže s timom, kakva im je komunikacija, kolika je razina međusobnog poštovanja i slično. Ovisno o tome, integracijski proces igra velike uloge u odlučivanju hoće li kandidat ostati u poduzeću ili ne. Također, na razini poduzeća se nekoliko puta godišnje provodi anonimna anketa koja ispituje razinu stresa i zadovoljstvo zaposlenika s radnim okruženjem, kako fizičkim tako i psihološkim. U anketi zaposlenici označuju jesu li, koliko često i na kojoj razini pod stresom, jesu li zadovoljni komunikacijom unutar svog tima ali i na razini poduzeća. Imaju priliku podijeliti sve svoje primjedbe, prijedloge za promjene ili nesigurnosti. Na taj način svaki lider dobije informacije od svog tima njihovom zadovoljstvu njime, dobije uvid i ono što ih potencijalno muči ili zabrinjava te što bi po njihovom trebalo poboljšati. Naveden proces je vrlo dobro razvijen i rezultira zadovoljstvom zaposlenika te razvija osjećaj pravednosti i transparentnosti u poduzeću.

Na radu u uredu i na drugim lokacijama poslodavca, zaposlenicima HEP grupe osigurani su najviši standardi sigurnosti i zaštite zdravlja. Uz to, kontinuirano se ulaže u poboljšanje radnih uvjeta



fizičkih prostora uređenjem ureda, nabavom novog namještaja, osiguranjem urednih garderoba i sanitarnih čvorova, redovnim opremanjem čajnih kuhinja i osiguranjem uređaja za kavu i pitku vodu na više točaka u poduzeću. Provode se i najstrože mjere za poticanje unapređivanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu, sprječavanja ozljeda na radu, profesionalnih bolesti te zaštitu radnog okoliša, a kvaliteta sustava upravljanja zaštitom i zdravljem na radu potvrđena je i brojnim certifikatima. Uz obveze iz Zakona o zaštiti na radu, svaka tvrtka HEP grupe ima svoje standarde zaštite na radu, koji uređuju i sustav upravljanja zaštitom radnika, uz obveze propisane Zakonom o zaštiti na radu. Kolektivni ugovor također rješava zdravstvene i sigurnosne probleme koji se odnose na zaštitu života, zdravlja i dostojanstva radnika te osiguranje njihovog zdravlja i sigurnosti. Svaka nesreća na radu temeljito se istražuje kako bi se utvrdilo je li uzrokovana nepažljivim obavljanjem posla, nepažljivim ili nepravilnim korištenjem opreme ili drugim čimbenikom koji radnik u tom trenutku nije mogao promijeniti. Na temelju dobivenih podataka procjenjuju se i donose mjere zaštite te pokušavaju predvidjeti radnje kojima se može spriječiti ponavljanje nesreće. Također, HEP grupa ne dopušta nijedan oblik diskriminacije temeljem spola, dobi, seksualne orijentacije, invalidnosti, etničke pripadnosti, vjerske opredijeljenosti i slično. Uz to brine o dobrobiti zaposlenika te poštuje potrebu za ostvarivanjem ravnoteže poslovnog i privatnog života. Na ovim temeljima stvaraju izvrsno radno iskustvo koje doprinosi održivom funkcioniranju elektroenergetskog sustava te povećanju učinkovitosti poslovanja.

#### 8.2.4. Pružanje povratnih informacija zaposlenicima

Povratne informacije se u poduzeću Beyondi d.o.o. pružaju hijerarhijski. Odnosno, s obzirom na to da je riječ o mikro poduzeću, direktor preuzima ulogu lidera i direktno pruža povratne informacije svim zaposlenicima na mjesečnoj ili tromjesečnoj razini. Osim toga, zaposlenici koji su na višoj poziciji, podređenima nakon finalnog dnevnog izvještava ili izvršenja određenog poslovnog zadatka ostavljaju komentare o tome što trebaju poboljšati, što nedostaje ili potvrdu da je sve u redu odrađeno.

Svim zaposlenicima poduzeća COBE d.o.o. se na polugodišnjoj razini pružaju povratne informacije. Neovisno o tome koliko dugo je netko zaposlen u poduzeću, svakih šest mjeseci će dobiti povratnu informaciju o svom radu i uspješnosti u poslu jer to uvelike utječe na rad i motivaciju zaposlenih. Naime, polugodišnji sastanak u kojemu su zaposlenicima pružene povratne informacije uključuje povratne informacije od strane lidera, svih kolega s kojima ta osoba svakodnevno surađuje te od klijenata s kojima posluje. Uzimaju se u obzir poslovni rezultati ali i

ukupan dojam zaposlenika koji uključuje i sveukupnu komunikaciju, razinu pristojnosti, poštovanje, spremnost na dijeljenje znanja, ozbiljnost prema poslu i slično. Tom prilikom zaposlenici dobiju točno određene smjernice o tome što dobro rade i koje čimbenike trebaju poboljšati ili dodatno razvijati. Na taj način, zaposlenici dobiju uvid u ono što su u posljednjih šest mjeseci ostvarili te znaju u kojem smjeru se trebaju razvijati. Međutim, osim navedenog sastanka u kojemu sudjeluje i menadžment i budu ispitani detalji svih odnosa i ostvarenih rezultata, zaposlenici na mjesečnoj razini dobivaju povratne informacije od lidera pri čemu im lider sa svoje tehničke strane može dati pohvalu i povratnu informaciju o njihovom radu i razvoju te ukoliko primijete određene poteškoće, naglase ih i zahtijevaju od zaposlenika da ih riješi do idućeg susreta. Bitno je naglasiti i da menadžer ljudskih resursa i lideri pojedinačnih timova usko surađuju u poduzeću. Međusobno su u redovnoj komunikaciji i dijele informacije o zaposlenicima te vode računa o potencijalnim problemima ili neslaganjima. Lider u bilo kojem trenutku može zamoliti menadžment da intervenira ukoliko je to potrebno.

HEP grupa dolazi do povratnih informacija od strane zaposlenika provedbom ispitivanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom. Odnosno, primjenom izlaznih upitnika prikupljaju se povratne informacije od zaposlenika na temelju kojih poduzeće planira i poduzima aktivnosti u cilju daljnjeg usavršavanja radne okoline. S obzirom na izrazito nisku stopu fluktuacije, HEP grupa uspješno balansira između zahtjeva poslovanja te potreba i očekivanja zaposlenika, uspijevajući održati siguran okvir i strukturu za obavljanje rada te stabilno poslovanje u iznimno promjenjivim okolnostima. Osim toga, potiče se pružanje i primanje povratnih informacija na redovnoj bazi unutar timova i zaposlenika koji međusobno surađuju. Međutim, poduzeće ne provodi nikakvu vrstu evaluacije ili procjene uspješnosti zaposlenika te napredovanje i promaknuća predstavljaju vrlo usporen i dugotrajan proces. Zbog toga, HEP grupu najčešće odabiru osobe srednje ili starije dobi jer radni uvjeti ne privlače mlađe osobe koje imaju želju za stjecanje novih znanja i razvojem u karijeri.

#### 8.2.5. Savjetovanje i delegiranje zadataka

Poslovni subjekt Beyondi d.o.o. potiče savjetovanje i delegiranje zadatak te su lideri u svakom trenutku spremni savjetovati i pomoći podređenima. Najčešći način savjetovanja je dogovaranje petominutnog (ovisno o potrebi i prirodi problema i dužeg) sastanka, u kojemu lider zajedno sa zaposlenikom prolazi kroz problem i pronalazi rješenje. Osim toga, direktor poduzeća je zadužen za dogovaranje projekata i poslovnih zadataka koje prenosi voditeljima projekata te ih oni zatim

delegiraju na, s obzirom na zahtjeve zadatka, odgovarajuće članove tima. Smatra se da je pravilno delegiranje vrlo važan čimbenik uspješnog upravljanja te je cilj u poslovanju potaknuti svakog nadređenog da svoj posao sagleda iz šire perspektive i prepozna prednosti i nedostatke svojih kolega kako bi mogao ispravno delegirati i poticati suradnike te spriječiti razvijanje nestvarnih očekivanja od svojih podređenih.

Poduzeće COBE d.o.o. ima dobro razrađen mentorski program. Naime, svakom novom studentu ili zaposleniku je osiguran mentor koji, ovisno o razini znanja novog zaposlenika bude potpuno ili djelomično posvećen toj osobi i osigurava da se ta osoba uvijek ima kome obratiti ukoliko treba pomoć ili savjet. Također, svi timski lideri nadziru članove tima i uz rad na projektu im osiguravaju interne zadatke koji su ponekad delegirani ali se ponekad odnose i na zadatke koje lider ne obavlja ali koji zahtijevaju suradnju s ostalim članovima tima. Na taj se način potiče razvoj odnosa između svih članova tima, neovisno o tome suradnju li već na nekom projektu ili ne te lider dobiva dobar uvid u slaganje ili neslaganje podređenih i potencijalne probleme u komunikaciji ili dijeljenju znanja. Osim toga, lideri uvelike potiču samostalnost i prepuštaju podređenima zadatke u potpunosti, uz njihovo mentorstvo te savjetovanje. Toleriraju pogreške jer su one sastavni dio učenja i delegiranja, ali se iz tog razloga stupanj kompleksnosti delegiranog zadatka postepeno povećava ovisno o rezultatima i uspješnosti prijašnjih zadataka koji su bili dodijeljeni. Iako postoje različitosti u načinu vođenja, većina lidera u poduzeću su spremni delegirati i preuzeti odgovornost za obavljeno. Međutim, postoje i lideri koji su suzdržani i omogućuju podređenima manju razinu samostalnosti u rješavanju zadataka jer ih je strah posljedica no, to uvelike ovisi i o članovima tima i njihovom performansu jer nisu svi zaposlenici jednako samostalni i efikasni. Stoga, svaki lider ima slobodu prilagoditi se svom timu ali ga se potiče na delegiranje kako ne bi došlo do frustracije, preopterećenosti i izgaranja na poslu.

HEP grupa od zaposlenika očekuje da se dokažu kvalitetom svoga rada ali i da budu timski igrači i redovno se savjetuju sa suradnicima. Potiče ih se da iznose vlastite ideje i prijedloge te da podržavaju svoje kolege i budu spremni ih pohvaliti za dobro odrađen posao. Također, od zaposlenika se očekuje da pruže pomoć svojim suradnicima kada god im se za to pruži prilika i da od početka karijere zaposlenici međusobno izgrade korektnu i profesionalnu odnose. Stoga, u HEP grupi zaposlenici svoje stečeno znanje i iskustvo rado prenose mlađim generacijama zaposlenika. Osjećaj zajedništva, kreativna suradnja, entuzijizam mladih i iskusnih radnika stvaraju sinergiju i

snažnu motivaciju za uspješno sudjelovanje i prilagodbu Hrvatske elektroprivrede sve izazovnijim i složenijim procesima tržišnog okruženja. Osim toga, novim zaposlenicima uručena je i brošura dobrodošlice u poduzeće kako bi im bilo olakšano početno snalaženje u novome poslovnom okruženju dok se postojeće zaposlenike kontinuirano potiče na dijeljenje znanja s drugim kolegama.

## 9. Rasprava

Beyondi d.o.o. je mikro poduzeće koje prema istraživanju nema detaljno razrađenu strategiju upravljanja ljudima te zbog toga nailazi na poteškoće u poslovanju. Naime, broj zaposlenika u poduzeću izrazito je fluktuirao tijekom godina te se zaposlenici rijetko kada dugoročno zadrže u poduzeću. Međutim, zaposlenici koji su ostali vjerni poslodavcu više godina su u relativno kratkom periodu imali priliku puno toga naučiti i napredovati jer poduzeće posluje u vrlo dinamičnom i promjenjivom okruženju. Stoga, ti zaposlenici preuzimaju ulogu mentora i ponekad i lidera jer svakodnevno delegiraju zadatke i definiraju što očekuju od podređenih. Osim toga, provodi se vrlo autokratski stil vođenja pri čemu direktor samostalno donosi odluke i rijetko se savjetuje sa zaposlenicima. Rezultat toga su kvalitetni zaposlenici koji su izrazito samostalni i voljni prilagoditi se promjene ali im nedostaje motiviranosti i poticaja od strane lidera. Stoga, navedeni poslovni subjekt se susreće s promjenjivim poslovnim rezultatima i iako ostvaruje dobit, preuzima i sve veći rizik jer pružanje računalnih usluga predstavlja vrlo konkurentnu djelatnost u kojoj poduzeća sve više prepoznaju važnost razvijanja strategije upravljanja resursima i održavanja visoke razine motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika.

COBE d.o.o. je dobar primjer uspješnog upravljanja ljudima korištenjem liderskih vještina i strategija jer ljude u poduzeću prihvaća kao najvažniji izvor uspješnosti poslovanja, ulaže napore u njihov rast i razvoj te postupa prema zaposlenicima vrlo pravedno i transparentno. COBE predstavlja poduzeće koje iz godine u godinu ulaže sve više napora i novčanih sredstava u zadovoljstvo i razvoj kvalitetnih kadrova. Kako bi to ostvarili koriste različite strategije motivacije i zadržavanja zaposlenika kao što su pružanje prilika za rast i razvoj karijere, kontinuirane novčane nagrade u obliku povišica koje su bazirane na rezultatima, simbolična priznanja za lojalnost, edukacijski budžet i prilike za polaganje tečajeva stranih jezika te osiguranje sigurnog i adekvatnog fizičkog i psihološkog radnog okruženja. Navedeni pristup je izrazito važan za poduzeća koja posluju u turbulentnoj i konkurentnoj industriji kao što je računalno programiranje pri čemu su ljudi glavni i ključni resursi u poduzeću i čine proizvod poslovanja. Stoga, lideri takvih poduzeća moraju osigurati zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika za rad i ostanak u poduzeću jer će se u suprotnom njihovo nezadovoljstvo i nedostatak volje za radom odraziti na odnose s klijentima, kvalitetu proizvedenog te i čitavu razinu uspješnosti organizacije.

HEP grupa je također vrlo dobar primjer uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću jer svoje zaposlenike vidi kao najveću vrijednost i konkurentsku prednost u sve izazovnijim uvjetima poslovanja na tržištu. Također, otvoreno ističe kako su poduzeću radnici uvijek u središtu poslovanja te kako ih smatraju glavnom pokretačkom snagom i ključem uspjeha jer svojom stručnošću, odgovornošću, iskustvom i visokomotiviranim pristupom radu kontinuirano pridonose ostvarenju misije, vizije i poslovnih ciljeva. U HEP-u žele privući i zadržati kvalitetne stručnjake u različitim područjima njihova djelovanja, a osobito talente tehničkih struka na radnim mjestima nužnim za nesmetano funkcioniranje i razvoj elektroenergetskog sustava. Stoga, predano rade na stvaranju angažiranog i motivirajućeg radnog okruženja koje svim sadašnjim i budućim zaposlenicima osigurava jednake mogućnosti prilikom zapošljavanja i profesionalnog razvoja. Međutim, očituje se kako je riječ o korporaciji, odnosno velikom poduzeću u kojemu su svi uvjeti određeni u ugovoru te se lideri ne posvećuju radnicima pojedinačno. Privlačnost HEP grupe je ponajviše u tome što predstavlja sigurnog poslodavca te samim time većinski i zapošljava ljude srednje ili starije dobi koji imaju obitelj i teže sigurnosti na radnom mjestu, redovnoj plaći i stalnom ugovoru. Zaposlenici imaju fiksno radno vrijeme te radni zadaci ne zahtijevaju prevelik napor. Upravo je visoka razina sigurnosti čimbenik koji je HEP grupu plasirao na visoko šesto mjesto na popisu najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, prema istraživanju koje je proveo portal MojPosao.hr. S druge strane, upravo zbog navedenog HEP grupa nije idealan poslodavac za mlade, ambiciozne tražitelje posla jer rukovodeći kadar nije posvećen pojedinačnom rastu i razvoju svakog zaposlenika, velika je razina administracije u svim procesima te se koristi zastarjela tehnologija u poslovanju.

## 10. Zaključak

Može se zaključiti da liderske vještine značajno utječu na upravljanje ljudskim resursima i učinkovito vođenje poslovanja. Kao najvažniju komponentu organizacije, ljudima je i najteže upravljati jer su, za razliku od ostalih resursa, najrazličitiji i zahtijevaju najviše koordinacije. Svaka osoba ima jedinstvene stavove, uvjerenja i vrijednosti koje joj služe kao kompas i pomažu joj da postigne ciljeve koje si postavi. Dužnost je lidera upoznati želje i ciljeve svakog zaposlenika te ga nadahnuti i potaknuti da sve od sebe i osigurati da doprinos organizaciji bude što veći. Također, kako bi razvili i aktivirali svoje potencijale, ljudske resurse je potrebno promatrati kao suradnike i partnere na radnom mjestu jer ljudski resursi predstavljaju izvor ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvalitete.

Stilovi vodstva razlikuju se po svojim jedinstvenim osobinama i načinima na koje utječu na ljudske resurse, inovaciju znanja i zadržavanje zaposlenika unatoč međusobnoj povezanosti. Stil vodstva je ključna varijabla u ovom procesu jer jača učinak motivacije i potiče daljnji profesionalni razvoj zaposlenika i razvoj budućih lidera. Uz to, potiče se samoaktualizacija ključnih zaposlenika i razvoj njihovih punih potencijala, što ima dugotrajan motivirajući učinak na njihovo zadržavanje. Također, potiče pronalazak znanja i usvajanje kritičnih kompetencija za postizanje ciljeva organizacije.

Dakle, uspješno upravljanje ljudima najbolji je pokazatelj učinkovitosti lidera. Radnik koji je zadovoljan svojim liderom i svojim mjestom zaposlenja dati će sve od sebe i nastaviti se razvijati u svom profesionalnom i osobnom životu kako bi što više pomogao svojoj organizaciji u postizanju željenih rezultata od čega ultimativno svi članovi organizacije imaju koristi.

## Literatura

1. Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 5-32.
2. Andrews, F.M. and Farris, G.F. (1967), "Supervisory practices and innovation in scientific teams", *Personnel Psychology*, Vol. 20, pp. 497-515.
3. Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
4. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Management Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), pp.26-40.
6. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
7. Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. London: Prentice Hall.
8. Bojičić, M. and Jaganjac, J. (2022). korelacija stilova liderstva i zadržavanja zaposlenih. *skei-međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3(2), pp.6-17.
9. Boxall, P. F. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
10. Boxall, P. F., Purcell, J. and Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 1–16
11. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management, Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
12. Browell, S. (2003). *Staff retention in a week*. Landon, England: Hodder & Stoughton.
13. Burns, J.M. (2012), *Leadership*. N.Y: Open Road Media, 13. izdanje.
14. *Business Essential*. (2009). *Management*. Landon, England: BPP Learning Media.
15. Cooper, R.G. (2003). "Profitable product innovation: the critical success factors", in Shavinina, L.V. (Ed.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier Science, Barking, pp. 139-57.



16. Das, B.L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14 (2) 2319-7668.
17. De Beer, L.T., Tims, M., & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Vol. 19. No 3. str, 400-412.
18. De Vos, A. and Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*.
19. Deloitte (2019). Deloitte Global Human Capital Trend. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html> (Pristupljeno 20. siječnja 2023.)
20. Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London: Pitman.
21. Gardner H., Laskin E. (1996). *Leading Minds*. Basic Books. USA. str. 8.
22. Gebert, D., Boerner, S. and Lanwehr, R. (2003). "The risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organisational innovativeness", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 41-9.
23. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
24. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*. Vol 26, No. 3, str 463-488
25. Hannay, M., & Northan, M. (2000). Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation & Benefits Review*, 32 (65), 65-72.
26. Harvard Business Essentials. (2002). *Hiring and keeping the best people*, Harvard Business School Publishing, Boston , Massachusetts, USA.
27. Helenius, M., & Hedberg, L. (2007). What leaders can do to keep their key employees: Retention Management (Master's thesis, Goteborg University).
28. HEP grupa (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti. Dostupno na: <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>

29. Hounsell, E.A. (1992). "Invention in the industrial research laboratory: individual act or collective process", in Weber, R.J. and Perkins, D.N. (Eds), *Inventive Minds: Creativity in Technology*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 273-91.
30. Keegan, A., Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 873–98.
31. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
32. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
33. Krause, D.E. (2004), "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 79-102.
34. Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
35. Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270
36. Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, 52–58.
37. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge: Cambridge University Press
38. Messmer, M. (2000). Orientations programs can be key to employee retention. In *Strategic Finance*, 81 (8):12-15.
39. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. 1(1), 1053-4822
40. Msengeti, D. M., & Obwogi, J. (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 2250-3153.

41. Muchinsky, P.M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, 20(4), pp.592-607.
42. Northouse, P.G., 1999. *Leadership: Theory and practice* (p. xxiii). E-Content Generic Vendor.
43. Nwokocha, I. and Iheriohanma, E.B.J. (2015). Nexus between leadership styles, employee retention and performance in organizations in Nigeria. *European Scientific Journal*, 11(13).
44. Opatha, H. (2014). *Human Resources Management*. Colombo, Sri Lanka.
45. Oswald, A.(2012) .The effect of working environment of workers performance (Master's thesis, Muhimbili University)
46. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
47. Poslovna.hr. (2023). Poduzeće Beyondi d.o.o. Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/beyondi/66080/subjekti.aspx> (Pristupljeno 28. veljače 2023.)
48. Poslovna.hr. (2023). Poduzeće COBE d.o.o. Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/cobe/1359260/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (Pristupljeno 30. Siječnja 2023.)
49. Prusina, T. (2022). Trend okrupnjavanja IT tvrtki polagano dolazi i u Hrvatsku. *Glas Slavonije*. Dostupno na: <https://www.glas-slavonije.hr/511494/1/Trend-okrupnjavanja-IT-tvrtki-polagano-dolazi-i-u-Hrvatsku> (Pristupljeno 22. siječnja 2023.)
50. Radić, V., & Radić, N. (2015). Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije. Paper presented at Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research. doi:10.15308/Synthesis-2015-353-358
51. Rahimić, Z., 2013. Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. *International Business Research*, 6(3), p.129.
52. Ramlall, S. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM research*, 8(2), pp.63-72.
53. Ramlall,S.J.(2008). Enhancing Employee Performance through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (6), 1580- 1600
54. Robbins, Stephen P. (2006). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Jakarta: PT Gramedia Group Index.

55. Rotundo, M., & Rotman, J.L. (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225-254.
56. Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Ru'gg-Stu"rm, J. and Wagner, M. (2000), "Hilti AG: shared leadership and the rise of the communication organization", in Pettigrew, A. and Fenton, E. (Eds), *The Innovating Organization*, Sage, London.
57. Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3, 410-415.
58. Schneider, B (1987) The people make the place, *Personnel Psychology*, 40 (3), pp 437–53
59. Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-65.
60. Shalley, C.E. (1991). "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 179-85.
61. Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 33-54.
62. Shankman, M. L., & Allen, S. J. (2008). *Emotionally intelligent leadership: A guide for college students*. San Francisco: Jossey-Bass.
63. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
64. Sutherland, R., 2004. *Putting God on Trial: The Biblical Book of Job*. Trafford Publishing.
65. Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 915–31
66. Wood, S. and Menezes, L.D. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human relations*, 51(4), pp.485-515.
67. Work Institute (2020). 2020 Retention Report. Dostupno na: <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf> (Pristupljeno 22. siječnja 2023.)

68. Work Institute (2022). 2022 Retention Report. Dostupno na: <https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf> (Pristupljeno 20. siječnja 2023.)
69. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
70. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Popis Slika

Slika 1. Prikaz financijske uspješnosti poslovnog subjekta Beyondi d.o.o. u periodu od 2017. Do 2021. godine (Poslovna.hr; pristupljeno: 28. veljače 2023.).....	30
Slika 2. Prikaz financijske uspješnosti i prosječnog broja zaposlenika poslovnog subjekta COBE d.o.o. u periodu od 2017. do 2021. godine (Poslovna.hr.; pristupljeno 30. siječnja 2023.).....	31
Slika 3. Prikaz financijske uspješnosti HEP grupe u 2020. i 2021. godini (Izvor: HEP grupa (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti).....	32
Slika 4. Statistički prikaz zaposlenika i stope zapošljavanja i fluktuacije HEP grupe u 2021. godini (Izvor: HEP grupa (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti).....	33