

# LIDERSKE VJEŠTINE UPRAVLJANJA MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA

---

Oršolić, Barbara

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:987172>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (smjer Menadžment)

Barbara Oršolić

**LIDERSKE VJEŠTINE UPRAVLJANJA MEĐULJUDSKIM  
ODNOSIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (smjer Menadžment)

Barbara Oršolić

**LIDERSKE VJEŠTINE UPRAVLJANJA MEĐULJUDSKIM  
ODNOSIMA**

Diplomski rad

Kolegij: **Liderstvo**

JMBAG: 0010226554

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

Mentor: dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study (study program of Management)

Barbara Oršolić

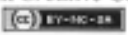
**LEADERSHIP SKILLS IN MANAGING INTERPERSONAL  
RELATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad \_\_\_\_\_ (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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Barbara Oršolić

**JMBAG:** 0010226554

**OIB:** 57258632811

**e-mail za kontakt:** barbara.orsolic@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, Poslovna ekonomija: smjer Menadžment

**Naslov rada:** Liderske vještine upravljanja međuljudskim odnosima

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

U Osijeku, 31.01.2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_

Oršolić

## **Liderske vještine upravljanja međuljudskim odnosima**

### **SAŽETAK**

Liderske vještine ključan su element efikasnog lidera i uspješno vođenog tima, organizacije ili projekta. Ovaj set vještina razlikuje izvanrednog lidera od onih prosječnih, razlog tomu je taj što biti dobar lider ne znači imati autoritet nad zaposlenicima, to znači imati sposobnost inspiriranja te motiviranja ljudi oko sebe. Uz posjedovanje spomenutih vještina, od lidera se očekuje da ima razvijenu emocionalnu inteligenciju kako bi znao razumjeti i uzeti u obzir osjećaje i potrebe drugih ljudi, sve s ciljem donošenja što boljih odluka u korist organizacije. Mnogi autori vjeruju kako su komunikacijske vještine one najvažnije za uspješno upravljanje ljudima, dobri lideri moraju biti dobri komunikatori. Jedna od zadaća lidera je prenošenje informacija, na način koji je razumljiv, jasan i prihvatljiv osobama koje te informacije primaju. Otvorena i transparentna komunikacija povećava osjećaj povjerenja unutar tima. Menadžeri nastoje upravljati kroz druge ljude, stoga je neupitno koliko je važno imati motivirane zaposlenike. Zadaća lidera je da svojim podređenima omoguće što bolje radne uvjete koji će ih motivirati da svoje zadatke obavljaju uz maksimalan trud. Kako bi zaposlenici bili motivirani, oni u lideru moraju pronaći inspiraciju i poistovjetiti se s njim. Komunikacija, aktivno slušanje, empatija, sposobnost donošenja odluka, delegiranje te inspirativno vođenje neke su od ključnih komponenti koji karakteriziraju odlično vođu.

### **Ključne riječi:**

**Lider, vođenje, liderske vještine, motivacija, međuljudski odnosi**

## **Leadership skills in managing interpersonal relationships**

### **ABSTRACT**

Leadership skills are a crucial element of an effective leader and a successfully managed team, organization, or project. This skill set distinguishes an exceptional leader from the average ones, as the essence of being a good leader isn't about having authority over employees; it's about the ability to inspire and motivate the people around them. In addition to possessing the mentioned skills, leaders are expected to have developed emotional intelligence to understand and consider the feelings and needs of others, all with the aim of making better decisions for the organization. Many authors believe that communication skills are the most important for successfully managing people; good leaders must be good communicators. One of the leader's tasks is to convey information in a manner that is understandable, clear, and acceptable to the individuals receiving that information. Open and transparent communication enhances the sense of trust within the team. Managers strive to manage through other people, which underscores how crucial it is to have motivated employees. It's the leader's task to provide their subordinates with favorable working conditions that will motivate them to perform their tasks with maximum effort. To achieve motivated employees, they must find inspiration in the leader and identify with them. Communication, active listening, empathy, decision-making ability, delegation, and inspirational guidance are some of the key components that characterize an excellent leader.

**Keywords: leadership, leader, leadership skills, motivation, interpersonal relationship management**

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Ciljevi istraživanja.....	2
<b>3. Vodstvo .....</b>	<b>3</b>
3.1. Faktori vodstva .....	4
3.2. Teorije vodstva .....	5
3.2.1. Klasične teorije vodstva .....	5
3.2.2. Suvremene teorije liderstva .....	6
3.3. pristupi vodstvu .....	8
3.3.1. Pristup temeljen na osobinama .....	8
3.3.2. Pristup temeljen na vještinama .....	9
<b>4. Lider i liderske vještine .....</b>	<b>10</b>
4.1. Kategorije menadžerskih vještina.....	10
4.1.1. Osnovne menadžerske vještine.....	10
4.1.2. Posebne menadžerske vještine .....	12
4.2. Kategorije liderskih vještina prema Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) .....	14
4.2.1. Osobne vještine .....	14
4.2.2. Interpersonalne vještine.....	18
4.2.3. Komunikacijske vještine .....	24
4.2.4. Grupne vještine.....	28
<b>5. Upravljanje međuljudskim odnosima.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Motivacija .....</b>	<b>36</b>
6.1. Sadržajne teorije motivacije .....	37
6.2. Procesne teorije motivacije .....	38
<b>7. Nacrt istraživanja.....</b>	<b>40</b>
<b>8. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>42</b>
<b>9. Rasprava .....</b>	<b>52</b>
<b>10. Zaključak .....</b>	<b>54</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>
<b>Popis slika i tablica .....</b>	<b>59</b>



# 1. Uvod

U prethodnih desetak godina, potreba za podučavanjem menadžera samim menadžerskim vještinama je postala ključan čimbenik uspješnosti suvremenih menadžera. Što nije bio slučaj u prošlosti, tada se vjerovalo da menadžeri mogu jednostavno imati znanja iz područja marketinga, financija te upravljanja ljudskim resursima kako bi bili uspješni menadžeri.

Vođenje je jedna od najkompleksnijih funkcija menadžera, ona za cilj ima motiviranje i usmjeravanje zaposlenika na akciju koja vodi do postizanja organizacijskih ciljeva. Ova zahtjevna funkcija najčešće pada na leđa lidera. Efikasnim liderom smatra se lider koji ima pozitivan utjecaj na svoje suradnike, odnosno onaj lider koji posjeduje određene vještine i znanja da utječu na svoje podređene te da upravljaju međuljudskim odnosima u timu i organizaciji. Učinkovito upravljanje međuljudskim odnosima dovodi do visoke motivacije zaposlenika što pak rezultira visokim stupnjem povjerenja u timu, konstantnim razvitkom i napretkom tima te postizanjem organizacijskih ciljeva.

Odlučivanje je veoma dinamičan proces, stoga se od lidera očekuje da bude sposoban analizirati situaciju, identificirati rizike te donijeti odluke koje će doprinijeti ostvarivanju ciljeva tima ili cjelokupne organizacije. Vještine koje se smatraju nužnim za uspješno upravljanje ljudima su se kroz godine mijenjale, no ipak su neke od tih vještina ostale na tom popisu od samih začetaka menadžmenta, što govori o samoj važnosti tih vještina. Kontinuirano razvijanje tih vještina omogućuje liderima da postanu efikasni i utjecajni vođe u poslovnom i privatnom svijetu.

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati liderske vještine i utjecaj tih vještina na zaposlenike. Uz glavni cilj istraživanja, cilj je isto tako istražiti i interpretirati pojam liderstva te proces upravljanja međuljudskim odnosima. Prvi dio rada odnosi se na teorijski dio rada u kojem će se definirati pojam i važnost vodstva te liderskih vještina, kao i proces upravljanja međuljudskim odnosima. Drugi dio ovog rada se odnosi na istraživački dio rada koji će pružiti uvid u percepciju važnosti različitih liderskih vještina kod zaposlenika.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

U radu su analizirane liderske vještine te njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. U teorijskom dijelu rada interpretirane su vještine koje su se u najvećoj mjeri spominjale u korištenoj literaturi. Drugi dio rada se odnosi na istraživački dio, u samom središtu provedenog istraživanja su zaposlenici sedam promatranih organizacija u Republici Hrvatskoj. U radu, promatrat će se percepcija zaposlenika o važnosti liderskih vještina lidera u upravljanju međuljudskim odnosima. Fokus će se staviti na određene liderske vještine, te će se ispitati za koje od vještina zaposlenici smatraju da ih njihovi nadređeni posjeduju te koje su im najvažnije.

### **2.2. Metode istraživanja**

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i istraživačkog dijela. Podaci za teorijski dio rada prikupljeni su sekundarnim prikupljanjem podataka, koristeći relevantne i dostupne izvore literature, usko vezane za pojam Menadžmenta. Istraživački dio rada oslanja se na primarno prikupljene podatke, koji su prikupljeni kroz Google obrazac koji se sastojao od 17 pitanja.

### **2.3. Ciljevi istraživanja**

Primarni cilj istraživanja je istražiti smatraju li zaposlenici liderske vještine važnima, u kojoj mjeri te koje smatraju najvažnijima. Sekundarni cilj rada je pobliže objasniti pojam liderstva, liderskih vještina te motivacije.

### 3. Vodstvo

Lowney (2004) navodi da vođenje nije rezervirano samo za vodeće ljude u poduzećima, isto tako nije rezervirano isključivo za radno mjesto, upravo suprotno, može se biti vođa u svemu što se radi – na radnom mjestu i u svakodnevnom životu, bilo pri poučavanju drugih ili učenju od njih.

Vođenje se smatram jednom od ključnih funkcija menadžmenta. Vođenje se u stranoj literaturi prikazuje kao *leading* te predstavlja funkciju menadžmenta u kojoj se zahtijeva da svi akteri procesa rada budu usmjereni na isti, zajednički cilj. Ljude je potrebno voditi, motivirati te inspirirati kako bi krenuli i obavili ono što se od njih očekuje.

Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje, pored vodstva, uključuje motivaciju, interpersonalne odnose i komuniciranje s ljudima (Buble, 2011).

Griffin (2002) navodi kako je vođenje skup procesa koji su usmjereni na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno, sve to s ciljem promicanja interesa organizacije.

Vođenje je iznimno kompleksan dio menadžmenta, sastoji se od velikog broja raznih procesa. Kako bi se cjelokupna funkcija vođenja bolje razumjela, procesi unutar ove funkcije se mogu grupirati u četiri skupine komponenti vođenja:

1. Vodstvo
2. Motiviranje
3. Interpersonalni procesi
4. Komuniciranje

Pojam vodstva se može opisati kao korištenje neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe (Yukl, 2002).

„Vođenje je proces kojim se ponašanje drugih usmjerava prema ostvarenju nekoga cilja. Usmjeravanje ovdje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put“ (Elise,1998:20).

Motiviranje je proces kojim se uz određene poticaje ili prisile nastoji pojedinca ili grupe nagnati na ponašanje koje će ih usmjeriti na ostvarivanje postavljenih zadataka.

Odnosi između zaposlenika u poduzeću predstavljaju svrhu menadžmenta i vođenja, odnosno menadžment predstavlja upravljanje odnosima između dvije ili više osoba. Gotovo niti jedan proces ne može biti učinkovit bez kvalitetne komunikacije, stoga je uloga komunikacijskih vještina lidera ovdje neupitna.

Prema Hellriegel (1989) pet je sposobnosti vođe koje bi trebao imati kako bi uspješno ostvario svoje uloge:

1. Opunomoćenje da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti,
2. Intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede,
3. Samorazumijevanje koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti,
4. Vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura,
5. Podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje.

Upravljanje tj. liderstvo se u literaturi opisuje kao proces utjecanja odnosno inspiriranja pojedinaca. Uspješnim vođenjem i motiviranjem se pojedince može nagnati da djeluju i rade cijelo vrijeme imajući na umu zajednički cilj.

### **3.1. Faktori vodstva**

Faktori vodstva mogu se podijeliti u tri skupine, to su:

- a. Osobine pojedinaca koji žele biti lideri
- b. Osobine sljedbenika
- c. Karakteristike sredine.

Osobine pojedinca su lojalnost, energičnost, entuzijizam, vizija, fokus, interpersonalne vještine, rješavanje problema, prihvatljivost, fleksibilnost i sl. Osobine sljedbenika odnosno zaposlenika odnose se na sljedbenike sa kojima lider nastoji ostvariti viziju. Kako bi lider efikasno vodio ljude i organizaciju, neophodno je da sljedbenici zadovoljavaju određene pretpostavke:

- Da su motivirani za posao i preuzimanje odgovornosti
- Da raspolažu potrebnim znanjima i iskustvima i da su spremni učiti
- Da prihvaćaju ciljeve organizacije, izazove i poteškoće u ostvarenju istih
- Da su sposobni za timski rad te prihvaćanje kolektivnog duga i suradnje
- Da imaju tolerancije
- Da se u svom radu ne oslanjaju na druge
- Da teže napretku u poslu.

Posljednji faktor vodstva je sredina, odnosno okruženje, ono uvjetuje formu vođenja i njegove učinke. Okruženje djeluje na razini unutarnjih i vanjskih čimbenika, odnosno imperativa koji imaju nepovratne posljedice.

## **3.2. Teorije vodstva**

Kroz povijest, brojni su autori stilove vodstva podijelili na klasične i suvremene. Klasični oblici vođenja su autokratski, demokratski te laissez-faire stil.

### *3.2.1. Klasične teorije vodstva*

#### **Autokratski stil**

Autokratski stil vođenja odnosi se na takav stil vođenja u kojem vođa svojim podređenima zadaje jasne zadatke i očekivanja, konstantno kontrolira njihov rad te koristi prisilu i zahtijeva poslušnost od svojih podređenih. Lideri koji primjenjuju ovaj stil vođenja koriste se autoritetom pozicije, zapovijedanjem te formalnim komuniciranjem.

#### **Demokratski stil**

Demokratski stil vođenja odnosi se na delegiranje odgovornosti prema nižim organizacijskim razinama i razvijanje modela sudjelovanja u odlučivanju te uzimanje tuđih mišljenja u obzir. Ovakav stil vođenja zaposlenicima daje inicijativu, povećanu motivaciju i neposrednu komunikaciju, isto tako proces odlučivanja je decentraliziran i fleksibilan.

#### **Laissez-faire stil**

Laissez-faire stil vođenja odnosi se na uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja, u identifikaciju problema i pronalaženje odgovora na iste. Zaposlenici u ovom stilu vođenja imaju osjećaj pripadnosti, slobodu govora i izbora te osjećaj da pridonose procesu donošenja odluka koje su ključne za organizaciju.

### 3.2.2. *Suvremene teorije liderstva*

Pristup grupne dinamike zasniva se na pretpostavci kako se organizacija sastoji od nekoliko grupa koje se usmjeravaju k određenim ciljevima.

Kognitivni pristup polazi od uvjerenja da se stilovi vođenja koriste u ovisnosti o danoj situaciji. Odnosno, niti jedan stil vodstva nije prihvatljiv za sve uvjete i situacije.

#### **Bihevioralni pristup**

Kalajžić (2016) ističe kako su bihevioralni modeli temeljeni na istraživanjima ponašanja prilikom vođenja te su ovi modeli bili jako popularni poslije Drugog svjetskog rata. Ovaj pristup istražuje veze između ljudskog ponašanja te učinkovitosti liderstva i lidera.

Daft (2014) smatra kako vodstvo inspirira pojedince, što pak dovodi do tog da pojedinci ostvaraju rezultate koji nadmašuju očekivanja te navodi nekoliko novih pristupa:

- Karizmatično vodstvo
- Transformacijsko vodstvo
- Transakcijsko vodstvo
- Interaktivno vodstvo
- Uslužno vodstvo.

#### **Transformacijsko liderstvo**

Pod pojmom transformacijskog vođenja odnosno liderstva, podrazumijeva se stil vođenja koji vodi organizaciju ka boljem uspjehu snažnim utjecajem na vjerovanja sljedbenika u to što organizacija treba biti, kao i utjecajem na njihov sustav vrijednosti, poput pravde i poštenja (Kuhnert i Lewis, 1987).

#### **Transakcijsko liderstvo**

Glavna pretpostavka transakcijskog liderstva je preuzimanje inicijative pojedinca u komunikaciji i izgradnji odnosa sa ljudima oko sebe, sve s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Transakcijski vođe oslanjaju se na međusobnu ovisnost nadređenih i podređenih, uz pretpostavku da će zaposlenicima biti pruženo ono što oni priželjkuju u zamjenu za produkt koji vođe žele (Northouse, 2010).

## **Karizmatično liderstvo**

Karizmatični stil vođenja zasniva se ne karizmatičnim karakteristikama vođe kojima lider inspirira i motivira suradnike. Ovaj stil liderstva prepoznaje se po jedinstvenoj privlačnosti vođe, koja se temelji na njegovoj izuzetnoj osobnosti i karizmi (Avolio i Yammarino, 2002).

## **Interaktivno liderstvo**

Interaktivni vođa ima sposobnost prepoznati da različiti članovi tima posjeduju i pridonose različite talente i ekspertize te da se timovi najbolje razvijaju kada se ohrabri raznolikost i kreativnost. Poticanje razmjene ideja i otvorenost prema novim perspektivama vodi do stvaranje inovativnog i produktivnog radnog okruženja (Northouse, 2018).

## **Uslužno liderstvo**

Uslužno vođenje je stil vođenja koji se usredotočuje na služenje i podržavanje potreba i interesa sljedbenika. U ovom pristupu vođenju, vođa stavlja interes tima ispred vlastitih interesa i nastoji osnažiti i potaknuti članove tima da ostvare svoj puni potencijal (Liden, Wayne i Sparrowe, 2000).

Iako je poznato nebrojeno puno definicija koje nastoje pobliže objasniti pojam vodstva, Northouse (2010) navodi kako se ključne sastavnice mogu podijeliti na sljedeće:

- Vodstvo je proces
- Vodstvo uključuje utjecaj
- Vodstvo se odvija u kontekstu grupe
- Vodstvo uključuje postizanje cilja.

Iz navedenih sastavnica izvodi se definicija: Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Vodstvo se opisuje kao proces iz razloga što se taj proces smatra „transakcijom“ koja se obavlja između nadređenih i podređenih. Vodstvo se provodi u grupama te ima svrhu utjecanja na skupinu pojedinaca koji zajedno djeluju usmjereni ka jednom cilju. Pojam skupina odnosi se na manju radnu skupinu, skupinu u zajednici te skupinu kao cijelu organizaciju. Vodstvo uključuje usmjerenost na ciljeve, odnosno vodstvom se nastoji usmjeriti skupine pojedinaca prema postizanju nekog cilja ili zadatka.

U literaturi se spominje nekoliko pristupa vodstvu, u ovom dijelu detaljnije će se pojasniti dvije najzastupljenije, odnosno najpoznatije.

### **3.3.      Pristupi vodstvu**

#### *3.3.1.   Pristup temeljen na osobinama*

Pristup vodstvu temeljen na osobinama vođe fokusira se na istraživanje karakteristika i osobina vođe, s ciljem razumijevanja njihove sposobnosti efikasnog vođenja i utjecanja na druge. Ova teorija polazi od pretpostavke kako postoje inherentne osobine koje određene pojedince čine prirodnim vođama, dok su drugi ljudi rođeni da budu sljedbenici (Northouse, 2016).

Brojna istraživanja na temu spomenutog pristupa dovela su do proširenog popisa vještina i karakteristika koje predstavljaju ključne čimbenike uspješnog vođe. Najčešće se spominju inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje te društvenost. Ovaj pristup stavlja u odnos ulogu osobnosti i karakteristika lidera te njegove sposobnosti vođenja, pri tomu je potrebno staviti naglasak i na druge faktore koji imaju istu ili pak veću ulogu na efektivnosti lidera.

Pristup temeljen na osobinama broji nekoliko prednosti, prije svega ovaj pristup intuitivno je privlačan. Uklapa se u naše vjerovanje kako su vođe istaknuti pojedinci. Često se u zajednici stvara slika kako su vođe posebni ljudi, odnosno nadareni ljudi. Sljedeća prednost je ta da je ovaj pristup potkrijepljen dokazima i stoljećem istraživanja. Sama dugovječnost ovog pristupa ide u prilog vjerodostojnosti ovog pristupa. Zatim, pristup temeljen na osobinama navodi vođu kao sastavnicu procesa vodstva. Iako veliki fokus na vođi može biti kako prednost tako i mana, ovaj pristup daje dublji uvid u povezanost osobnosti vođe sa samim vodstvom.

Određeni nedostaci se odnose na nemogućnost da se izradi cjelovit popis osobina vođe, unatoč brojnim istraživanjima, nije se došlo do konačnog popisa osobina vođa. Osim toga, pristup temeljen na osobinama ne uzima u obzir situaciju. Svaki pojedinac posjeduje različiti set vještina i sposobnosti, slijedom toga, ukoliko jedna osoba posjeduje određene vještine koje ih definiraju vođom u nekoj situaciji, to ne znači nužno da će to biti slučaj u drugoj situaciji. Ovaj pristup je doveo do krajnje subjektivnog određenja najvažnijih osobina lidera. Tako primjerice, jedan autor može ambicioznost ili samopouzdanje istaknuti kao one najvažnije, dok drugi autor može smatrati kako su bilo koje druge dvije najvažnije. Isto tako, ovaj pristup ne promatra osobine u odnosu na ishode vodstva tj. ne istražuje način na koji osobine lidera utječu na zadovoljstvo zaposlenika.



### 3.3.2. *Pristup temeljen na vještinama*

Pristup liderstvu temeljen na vještinama stavlja fokus na razvoj i primjenu ključnih vještina lidera koje se od njega očekuju kako bi on mogao uspješno voditi svoj tim odnosno svoje podređene.

Tehničke vještine predstavljaju znanje o određenoj vrsti posla ili aktivnosti, određenom području, analitičke i sposobnosti korištenja odgovarajućih tehnika i oruđa (Katz, 1955).

Često se komunikacijske vještine smatraju najvažnijima za efikasno upravljanje ljudima, razlog tomu je taj da nije dovoljno imati odlične ideje, potrebno je te ideje znati uspješno komunicirati svojim zaposlenima. Od lidera se očekuje da budu vješti u komunikaciji kako bi jasno prenijeli svoje ideje, ciljeve i očekivanja timu. Efikasna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja i suradnje među članovima tima (Yukl, 2013).

Međuljudske vještine odnose se na sposobnost rada s ljudima. Ovaj set vještina omogućuje lideru da uspješno surađuje sa podređenima, nadređenima te kolegama, sve s ciljem zadovoljenja postavljenih ciljeva poduzeća.

Upravljanje konfliktima jedna je od ključnih vještina lidera. Od lidera se očekuje da budu svjesni konflikta u organizaciji te da posjeduju potrebne vještine kako bi efikasno riješili sukobe i osigurali ugodnu organizacijsku klimu. Konstruktivno rješavanje konflikata može pozitivno utjecati na atmosferu i na produktivnost zaposlenika (Robbins, Judge i Campbell, 2019).

Skup vještina apstraktnog razmišljanja odnosi se na sposobnost lidera da upravlja i radi na idejama i pojmovima. Vođa koji posjeduje vještine apstraktnog razmišljanja uspješno komunicira ideje i komplikacije koje se javljaju. Ovaj set vještina važan je aspekt oblikovanje vizije i strateškog plana organizacije (Stefanović, 2000).

Vještine donošenja odluka isto tako spadaju pod ključne vještine efikasnih lidera. Lideri se često suočavaju sa složenim situacijama u kojima je potrebno donijeti brze i promišljene odluke. Vještine donošenja odluka, analitičko razmišljanje i uzimanje u obzir posljedica ključne su za uspješno suočavanje sa svakodnevnim izazovima (DuBrin, 2015).

Uz navedene vještine, vrlo je važno znati motivirati i inspirirati ljude kako bi se oni poistovjetili s ciljevima organizacije te tako dali svoj maksimum u ostvarenju istih.

## **4. Lider i liderske vještine**

Svakodnevno, menadžeri imaju bezbroj zadataka s kojima se susreću, ono što razlikuje dobre od loših menadžera je to što uspješni menadžeri tj. lideri svoj posao obavljaju kroz druge ljude, svoje podređene. Stoga je sposobnost motiviranja zaposlenika ključan čimbenik uspješnosti lidera. Kako bi zajednički cilj bio ispunjen, lideri moraju pronaći način da motiviraju svakog pojedinca individualno, s ciljem povećanja sveukupne efikasnosti, pritom imajući na umu i vlastitu društvenu odgovornost.

Da bi menadžeri spomenute svakodnevne zadatke uspješno savladali, moraju prije svega imati osobnost i karakter vođe, isto tako ono što se čak smatra i više važnim je da imaju određena znanja i vještine (Buble, 2010).

Ne postoji savršena formula za savršenog lidera, no može se reći kako posjedovanje određenih vještina omogućuje lideru da donese odluku o efikasnim sredstvima i metodama utjecanja na podređene, kako bi oni svoje aktivnosti usmjerili ka jednom, zajedničkom cilju.

### **4.1. Kategorije menadžerskih vještina**

Kako bi posao menadžera bio efikasno obavljen, od njega se očekuje posjedovanje i primjena određenih vještina. Spomenute vještine su mnogobrojne i označavaju skup određenih sposobnosti koje su proizašle iz iskustva, znanja, prikupljenih informacija i dara. Skup tih vještina dijeli se na dvije skupine:

1. Osnovne menadžerske vještine
2. Posebne menadžerske vještine

#### *4.1.1. Osnovne menadžerske vještine*

Wehrich i Koontz (1994) smatraju da efektivni menadžer mora posjedovati četiri osnovne vještine, a to su:

- konceptualne vještine
- vještine rada s ljudima

- tehničke vještine

- vještine oblikovanja.

#### **a. Konceptualne vještine**

Konceptualne vještine predstavljaju sposobnost percepcije organizacije kao cjeline, spoznaju bitnih elemenata ovisno o situaciji te razumijevanje međusobnog odnosa između tih elemenata. U ovu skupinu vještina svrstavaju se sposobnost promišljanja, razumijevanje informacija te planiranje. Svaka od navedenih vještina više je nego poželjna za sve razine menadžmenta, ponajviše za razinu top menadžmenta.

#### **b. Vještine rada s ljudima**

Vještine rada s ljudima se nazivaju i interpersonalne vještine. Iz naziva je vidljivo kako su ljudi ključna sastavnica ove vještine. Interpersonalne vještine odnose se na sposobnost lidera da radi s ljudima, da utječe na njih, da radi pomoću drugih ljudi te da bude učinkovit član skupine. Ključnu ulogu u efikasnosti interpersonalnih vještina lidera imaju komunikacijske vještine, lider koji uspješno komunicira informacije i probleme sa svojim podređenim, imat će razvijenije interpersonalne odnose sa sljedbenicima. Ovaj spektar vještina odnosi se na sposobnost koordiniranja, vođenja, motiviranja, komuniciranja, pomaganja te rješavanja konflikata.

#### **c. Tehničke vještine**

Tehničke vještine odnose se na razumijevanje te korištenje potrebnih znanja koje se odnose na performanse određenog zadatka. Ovaj set vještina daje mogućnost lideru da koristi specifična znanja, iskustva, alate i tehnike kako bi učinkovito rješavao probleme s kojima se organizacija susreće.

#### **d. Vještine oblikovanja**

Vještine oblikovanja predstavljaju sposobnost predviđanja i oblikovanja rješenja problema s kojima se organizacije susreću. Ključno je, za menadžera i organizaciju, pronaći rješenje koje je najpovoljnije i najkorisnije za poduzeće. Osim pronalaženja rješenja, od menadžera se očekuje da ta rješenja zna prenijeti i objasniti ostalim zaposlenicima.

Brojni autori navode kako su konceptualne vještine, zajedno s vještinama oblikovanja jedne od najvažnijih za najvišu razinu menadžmenta. S druge strane, tehničke vještine su vrlo važne za najnižu razinu menadžmenta, dok su vještine rada s ljudima ključne i važne za menadžere na svim razinama menadžmenta.

#### *4.1.2. Posebne menadžerske vještine*

Buble (2010) posebne menadžerske vještine dijeli na:

- Vještine planiranja
- Vještine organiziranja
- Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
- Vještine vođenja
- Vještine kontroliranja.

##### **a. Vještine planiranja**

Planiranje je proces koji se prije svega odnosi na predviđanje budućnosti, zatim predviđanje napretka organizacije, određivanje smjera kretanja, postavljanje ciljeva te strategije kojom se nastoji ostvariti postavljene ciljeve.

Menadžer je osoba koja ima zadatak provoditi proces planiranja te kroz cijeli taj proces kontrolirati, voditi te donositi odluke. Kako bi menadžer uspješno obavljao zadatke vezane za planiranje, on bi trebao posjedovati određene vještine, od kojih su najvažnije sljedeće:

- Skeniranje okoline
- Određivanje smjera kretanja
- Predviđanje
- Kreiranje i provođenje strategije
- Kreiranje planova
- Kreativno rješavanje problema
- Donošenje odluka.

## **b. Vještine organiziranja**

Može se reći kako je organiziranje produžetak planiranja. Onda kada se odrede ciljevi, te dogovori način njihova ostvarivanja, kao i potrebni resursi za postizanje ciljeva, potrebno je oblikovati organizaciju na način da ona bude podobna za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Od menadžera se očekuje da kreira adekvatnu organizacijsku strukturu, kao i sustav upravljanja te sustav ekonomskih odnosa poduzeća. Važno je tako postavljene stavke kontinuirano unaprjeđivati.

## **c. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima**

Menadžeri nastoje svoj posao odraditi preko drugih ljudi, odnosno svojih podređenih, stoga je od neupitne važnosti uspješno upravljati ljudskim potencijalima. Svaki pojedinac u organizaciji ima određenu ulogu i mjesto, zadatak je menadžera da dodijeli pravu osobu za pravi posao. To je moguće jedino kada menadžer učinkovito pronalazi odgovarajuće kadrove, regrutira ih, planira karijere, osposobljava i kontinuirano motivira. Kako bi menadžer uspješno odabrao i zadržao kvalitetne kadrove u organizaciji, on mora posjedovati određene vještine. U mnoštvu vještina, najčešće se spominju vještine regrutiranja, obučavanja, selekcije te kreiranje zadovoljavajućeg sustava nagrađivanja.

## **d. Vještine vođenja**

Vođenje je etapa u menadžmentu u kojoj ključnu ulogu imaju menadžeri. U ovom procesu je najvažnije prije svega odrediti zajednički cilj te usmjeriti sve aktivnosti i resurse ka ostvarenju tog cilja. Od menadžera se očekuje da zaposlenike inspirira i uvjeri da krenu i naprave traženu akciju. Kako bi menadžeri bili uspješni vođe moraju posjedovati sljedeće vještine:

- Kreiranje učinkovitih timova
- Upravljanje promjenama
- Motiviranje zaposlenika
- Interpersonalna komunikacija
- Upravljanje konfliktima
- Delegiranje.

### e. Vještine kontroliranja

Kontroliranje je proces koji je usmjeren na praćenje i mjerenje napretka u ostvarenju određenih ciljeva te poduzimanje potrebnih akcija koje dovode do ostvarenja ciljeva. Konstantan monitoring procesa koji su ključni za ostvarenje cilja vrlo je bitan zadatak menadžera iz razloga što menadžer često odgovara za ostvarenje odnosno ne ostvarenje ciljeva. Važnu ulogu u ovom procesu imaju menadžerove vještine upravljanja ljudskim resursima, vještine operativne kontrole te vještine upravljanja financijama.

## 4.2. Kategorije liderskih vještina prema Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008)

Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, (2008) u svom djelu pak imaju različit pristup definiranja liderskih vještina. Ovi autori navode kako su najvažnije menadžerske vještine, osobne, komunikacijske, grupne te interpersonalne.

### 4.2.1. Osobne vještine

Spomenuti autori osobne vještine dijele na **opće vještine, vještine upravljanja vremenom te umijeće delegiranja.**

#### 1. Opće vještine

Katz (1955) u svojim djelima navodi kako svi menadžeri trebaju posjedovati tri temeljne kategorije znanja i vještina, a to su: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, (2008) navode kako su tehnička znanja i vještine od ključne važnosti za niže razine menadžmenta, dok su socijalna znanja i vještine pak jednako važni za sve razine menadžmenta, iz razloga što menadžeri svih razina moraju znati efikasno komunicirati sa svojim suradnicima, a konceptualna znanja, zajedno s vještinama oblikovanja najvažnija su za najviše razine menadžmenta.

#### a. Konceptualna znanja i vještine

U ovu kategoriju znanja i vještina pripada sposobnost razumijevanja i prihvaćanja apstraktnih ili općih ideja te njihova primjena u nekoj specifičnoj situaciji. Drugim riječima, set konceptualnih vještina omogućuje menadžeru holistički pogled na organizaciju, koji

organizaciju promatra kao cjelinu, odnosno vidi „veliku sliku“. Menadžeri koji posjeduju spomenute vještine imaju sposobnost anticipiranja događanja i samim time planiraju unaprijed razne scenarije za budućnost organizacije.

### **b. Tehnička znanja i vještine**

U ovu kategoriju menadžerskih vještina ubraja se mogućnost lidera da uspješno primijeni potrebna znanja i metode u obavljanju svakodnevnih poslovnih zadataka. Ova vrsta vještina i znanja osigurava menadžeru dobro obavljanje svog posla.

### **c. Znanja i vještine ophođenja s ljudima – socijalne vještine**

Pod ovom kategorijom znanja i vještina razumijevaju se razne tehnike organizacijskog ponašanja, primjerice vještine komuniciranja, vođenje i motiviranje suradnika, stvaranje ugodnog poslovnog ozračja te sposobnost timskog rada. Ovaj skup menadžerskih znanja i vještina je od velike važnosti za sve razine menadžmenta. Razlog tomu je taj što je u samoj srži menadžerskog posla, rad s ljudima, stoga ako menadžer nema razvijene socijalne vještine ne može uspješno upravljati svojim timom, kao ni motivirati isti. U većini situacija, socijalne vještine se ne mogu naučiti, nego su dio same osobnosti pojedinca, stoga je neupitno da će menadžeri koji imaju prirodno razvijene socijalne vještine biti uspješniji u svom poslu od onih koji to nemaju.

## **2. Vještine upravljanja vremenom**

Uz upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje vremenom se smatra jednom od najvažnijih sposobnosti današnjih lidera. Razlog tomu je taj što su određeni zadaci često vremenski uvjetovani te međuovisni, stoga je ključno dobro odrediti prioritete te predodrediti dovoljno vremena za obavljanje svih etapa u jednom procesu. Uspjeh menadžera, njegovih suradnika te same organizacije često ovisi o organizaciji vremena. Menadžerima na višim razinama upravljanja ovaj set vještina često je od veće važnosti, u odnosu na menadžere na nižim razinama, iz razloga što o menadžerima na višim razinama ovisi više zaposlenika i njihove odluke utječu na veći broj zaposlenika. Često se u poslovnom svijetu čuje izreka; vrijeme je novac. U menadžerskom svijetu to je neupitna istina. Razlog tomu je današnje globalno tržište, koje vrvi novim poslovnim prilikama te ako se ne reagira dovoljno brzo na te prilike ili promjene, gubi se mogućnost povećanja poslovnog uspjeha kao i povećanja profita organizacije. Ukoliko menadžer u više situacija ne obavi svoj posao i kao razlog navede

nedostatak vremena, postavlja se pitanje zna li taj menadžer uistinu organizirati svoje vrijeme. Samim time, dovodi se u pitanje njegova sposobnost obnašanja dužnosti.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, (2008) menadžerske su poslove, polazeći od važnosti pojedinih poslova, podijelili u tri skupine: prioritete, vremenske obveze i aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. kradljivci vremena)

Prioriteti se smatraju zadacima koje je potrebno odraditi prije svih ostalih, može se reći kako su prioritetni poslovi ili zadaci koji su najvažniji. Menadžeri, kao i svi ljudi koji imaju za cilj povećanje efikasnosti i uspješnosti, kako sebe tako i organizacije u kojoj rade, trebaju jasno razgraničiti koji su to prioritetni ili najvažniji poslovi koji donose najviše koristi za organizaciju. U prioritete se zapravo ubrajaju poslovi ključnih menadžerskih funkcija, odnosno strateški poslovi.

Vremenske obveze zadaci su koji su malo manje važni od prioritetnih zadataka. Vremenske obveze podrazumijevaju poslove na koje menadžeri odvoje 40-45% vremena. Ovdje se misli na sastanke, poslovna putovanja, telefonske razgovore, pisanje raznih izvješća i dr. Spomenuti poslovi su neupitno potrebni, no nisu ni približno važni kao prioritete.

Određene poslove je moguće delegirati, kako bi menadžeri imali više vremena za obavljanje onih prioritetnih poslova, isto tako važno je naglasiti kako neke poslove nije moguće delegirati jer su oni neposredna dužnost isključivo menadžera.

Aktivnosti na koje se gubi vrijeme, jesu zadaci na koje menadžeri troše 10-15% svoga vremena, ponekad i više. To su aktivnosti koje nisu pretjerano važne tj. nisu prioritetne, koje nemaju značajan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacije. U takve se aktivnosti ubraja traženje zaboravljenih stvari, slaganje i preslagivanje papira i spisa, perfekcionizam, besposlica, stanke u radu i sl. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki, 2008).



Aktivnosti koje pripadaju u pojedine kategorije poslova koje obavljaju menadžeri:

Kradljivci vremena	Vremenske obveze	Prioriteti
- Odugovlačenje	- Putovanja	- Postavljanje ciljeva
- Zaboravljanje stvari	- Čitanje	- Planiranje
- Traženje izgubljenih stvari	- Posjetitelji	- Delegiranje
- Prevrtnje papira	- Šef	- Obuka
- Perfeccionizam	- Korespondencija	- Samorazvoj
- Neodlučnost	- Svakodnevno putovanje do radnog mjesta i natrag	- Kreativnost
- Delegiranje prema gore	- Telefoniranje	- Samoobnova
- Besposlica	- Prekidi posla	- Organiziranje
- Prekidanje samog sebe u radu	- Sastanci	- Obiteljski život
- Nesposobnost da se drugima kaže NE	- Krize	
- Briga	- Pošta	
- Neslušanje		

Slika 1 Popis aktivnosti koje menadžeri obavljaju

(izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.)

### 3. Umijeće delegiranja

Jenks i Kelly (1955) smatraju kako je umijeće delegiranja jedna od najvažnijih vještina menadžera. U mnoštvu poslova s kojima se menadžeri susreću svakodnevno, nije lako imati sve pod kontrolom, stoga se menadžerima sugerira da određene poslove i zadaće delegira svojim zaposlenicima, odnosno da određene poslove ostvari pomoću drugih.

Delegiranje ima veliku ulogu u jačanju timskog duha, jer kod zaposlenika stvara osjećaj pripadnosti i odgovornosti za zajedničke ciljeve (Lussier i Achua, 2015).

## Razlozi za delegiranje

Prema autorima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki, 2008) razlozi za delegiranje se dijele na sljedeće:



Slika 2 Razlozi za delegiranje

(izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.)

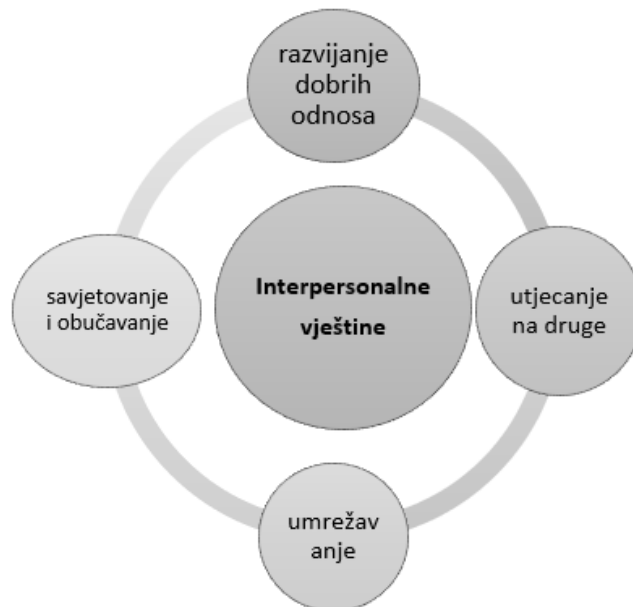
### 4.2.2. Interpersonalne vještine

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) navode kako se interpersonalne vještine smatraju vještinama 21. stoljeća. Ono što je začuđujuće je činjenica da su interpersonalne vještine dobile na značaju u digitalnom dobu, kada se sve više ističe utjecaj tehnologije na živote i karijere ljudi.

Interpersonalne vještine predstavljaju skup sposobnosti pojedinca koje omogućavaju pojedincima efikasno komuniciranje, suradnju te izgradnju međuljudskih odnosa sa drugima. One igraju ključnu ulogu u povezivanju i interakciji s prijateljima, kolegama i sl. Upravo ovaj set vještina ima veliku ulogu u životu svih osoba, u poslovnim i privatnim odnosima.

S obzirom da je danas velik dio komunikacije prebačen u virtualni svijet, smanjena je upotreba gesti, izraza lica i sl., stoga je neupitna potreba za razvijenim interpersonalnim vještinama, danas možda čak više u virtualnom svijetu nego u onom realnom.

### **Struktura interpersonalnih vještina**



*Slika 3 Struktura interpersonalnih vještina*

(izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.)

#### **1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje**

Dobri odnosi i kolektivna suradnja dovode do izgradnje ugodne organizacijske klime i kulture.

Organizacijska klima predstavlja ukupnost percepcija i stavova zaposlenih prema njihovoj radnoj sredini, odnosima sa kolegama i nadređenima, kao i politikama i vrijednostima organizacije. Ona odražava atmosferu koja vlada unutar organizacije i može imati značajan utjecaj na produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih i ostvarenje organizacijskih ciljeva (Schneider, Ehrhart i Macey, 2013).

Važno je napomenuti da organizacijska klima može biti različita u različitim dijelovima organizacije i da se ona s vremenom može mijenjati u ovisnosti o promjenama u liderstvu, politikama i strategijama organizacije (Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000).

Uspjeh menadžera je često odraz njegovog odnosa sa zaposlenicima i ostalim suradnicima, uspješan menadžer je onaj čiji su zaposlenici zadovoljni i predani svom poslu.

Slijedom toga, Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) u svoj djelu naveli su nekoliko aktivnosti koje menadžeri mogu provesti kako bi poboljšali odnose sa suradnicima i generalno zadovoljstvo poslom:

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja – ovaj set aktivnosti odnosi se na sposobnost menadžera da kod suradnika probudi osjećaj međusobnog povjerenja, da stvori ugodno i otvoreno ozračje u kojem se zaposlenici osjećaju slobodnim dijeliti svoja mišljenja.
- Inspiriranje suradnika – inspiriranje se odnosi na sposobnost menadžera da kreira i uspješno prenosi viziju na svoje suradnike, kvalitetna implementacija vizije poboljšava međusobne odnose, što zatim rezultira povećanjem motivacije, dijeljenjem mišljenja i kreiranjem ugodne radne atmosfere.
- Sposobnost izražavanja empatije – sposobnost uzimanja tuđih potreba u obzir, suosjećanja s drugim ljudima, prihvaćanje tuđih mišljenja, razumijevanje i prihvaćanje razlika odlike su empatije koje uvelike utječu na motivaciju zaposlenika te samim time i na poboljšanje odnosa na relaciji podređeni-nadređeni.
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja – traženje mišljenja i prijedloga, uključivanje u procese odlučivanja i suočavanja sa problemima, kreira kreativno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju slobodnima iznositi svoje ideje te samim time povećava osjećaj pripadnosti organizaciji.
- Pružanje povratne informacije – prihvaćanje kritika i sugestija pridonosi osobnom razvitku osobe, na način da iz svake povratne informacije pojedinac izvuče ono najbolje te neprestano nadograđuje svoja znanja i vještine (Daft, 2006).

## **2. Vještina utjecanja na druge**

Efikasan menadžer trebao bi imati sposobnost utjecanja na druge, točnije svoje zaposlenike, kako bi uspješno postizali profesionalne ciljeve i ciljeve organizacije. Najučinkovitiji način da se utječe na druge je da se prije svega razumiju potrebe ljudi, zatim da se sluša ono što oni žele reći, da se izgrade pozitivni odnosi, da se ljudima predstavi vizija i sl.

Razumijevanje potreba, ciljeva i perspektiva drugih osoba predstavlja temeljnu vještinu utjecanja na njih. Empatija igra ključnu ulogu u ostvarenju dublje povezanosti s drugima. Aktivno pokazivanje interesa za osjećaje i gledišta drugih stvara osjećaj povezanosti i izgrađuje povjerenje.

Za uspješno upravljanje ljudima, odnosno utjecanje na ljude potrebno je biti prilagodljiv, razlog tomu je taj što svaki pojedinac reagira na specifičan stil komunikacije i motivacije. Uspješno prenesena poruka je ona koja je prihvaćena, to se pak postiže na način da se pristup komunikacije prilagodi pojedincu kojem se obraća.

Za uspješno utjecanje na ljude potrebne su prethodno razvijane vještine, no ipak najlakši način utjecanja na druge je moć, lideri mogu posjedovati različite izvore moći.

U organizaciji postoje četiri izvora moći:

- a. Legitimna moć – zasniva se na formalnoj poziciji lidera unutar organizacije te na autoritetu koji se oslanja na legitimnu moć. Legitimna moć bazirana je na ulozi lidera koju je stekao s određenom pozicijom koju obnaša u organizaciji.
- b. Moć nagrađivanja – proizlazi iz autoriteta, odnosno slobode i prava lidera da nagrađuje svoje podređene.
- c. Moć prisile – lider ostvaruje pravo da odredi ili pak sugerira način kažnjavanja neželjenog ponašanja pojedinca. Kazna se provodi na više načina, primjerice ukidanjem povišice, obavljanjem posla koji zaposleniku manje odgovara i sl.
- d. Ekspertna moć – ekspertna moć se temelji na percepciji podređenih o tomu koliko je lider sposoban ili sposobniji od njih za obnašanje određene pozicije.
- e. Referentna moć – referentna moć polazi od osobnih performansi vođe, ne iz formalne pozicije u organizaciji, odnosno ona postoji onda kada se podređeni poistovjećuju sa liderom (Stefanović i Stefanović, 2007).

### 3. Vještine savjetovanja i obučavanja

Savjetovanje i obučavanje su aktivnosti unutar profesionalnog okruženja koje imaju za cilj prijenos znanja i razumijevanja na druge ljude. Učinkovito savjetovanje uvjetovano je skupom sposobnosti i znanja koje pomažu u stvaranju poticajnog okruženja, a to su:

- Poznavanje sadržaja i stručnosti

Temeljito poznavanje sadržaja u području koje se predaje pretpostavka je za uspješno savjetovanje. Osoba koja savjetuje pojedince će djelovati vjerodostojno ukoliko ima odgovore na sva pitanja, može svoju priču potkrijepiti primjerima i digresijama, pojasniti složene pojmove na jednostavan i razumljiv način.

- Prilagođavanje sadržaja polazniku

Svaka osoba reagira na različite načine komunikacije i motivacije, isto tako svaki pojedinac uči nove stvari različitim načinima i brzinom. Prilagodba sadržaja i prezentacije polaznicima ili zaposlenicima te njihovim kapacitetima, ključna je za uspješno učenje te prihvaćanje promjena i novih znanja.

- Empatija

Uspješan savjetnik, pa tako i lider ima sposobnost sagledati situacije i problematiku iz perspektive podređenog. Jedna od ključnih pretpostavki zdravog odnosa nadređenog s podređenim je povjerenje, ono se stječe u pozitivnom radnom okruženju u kojem nadređeni razumije i uvažava osjećaje i potrebe podređenog.

Savjetovanjem se ostvaruju brojne pogodnosti kako za pojedince tako i za cjelokupnu organizaciju, primjerice, savjetovanjem se potiče osobni rast i razvitak, jača partnerski odnos menadžera s ostalim suradnicima, povećava razina uspješnosti pojedinaca, daju nove mogućnosti za djelovanje, povećava samopouzdanje i sl.

Uzimajući u obzir potrebne vještine koje su potrebne za savjetovanje i obučavanje drugih, lideri mogu unaprijediti svoje metode prenošenja znanja na svoje podređene te postati uspješniji u podupiranju drugih u njihovom razvoju i učenju. Razvijanjem navedenih vještina lider postaje učinkovitiji i inspirativniji vođa.

#### 4. Vještina umrežavanja

U suvremenom poslovnom okruženju, gdje su promjene konstantne, nekoliko je faktora koji pridonose uspjehu organizacije. Jedan od ključnih faktora je umrežavanje. Umrežavanje ima brojne prednosti za lidere, a samim tim i za organizaciju. Umrežavanje omogućuje liderima izgradnju korisnih veza i odnosa, razmjenu ideja te samim time povećava šanse za nove poslovne prilike. Vještine umrežavanja su u današnjem digitalnom dobu vidno olakšane zbog dostupnosti tehnologija.

Moderne tehnologije, uključujući društvene mreže, omogućuju liderima da iskoriste snažne alate za povezivanje. Aktivno angažiranje na društvenim mrežama i drugim online platformama omogućuje liderima da dosegnu široku publiku, ostvare kontakte s stručnjacima iz različitih sektora te budu u toku s najnovijim trendovima u svojoj industriji. Aktivno dijeljenje znanja i pružanje mentorstva su ključni elementi uspješnog umrežavanja. Lideri koji su otvoreni za dijeljenje svojih znanja i iskustava s drugima grade dugotrajne veze temeljene na uzajamnom poštovanju.

Koristi od umrežavanja mogu se podijeliti u opće, poslovne i privatne koristi.

Opće	Poslovne	Privatne
<ul style="list-style-type: none"><li>- Uzori ponašanja</li><li>- Nova znanja i vještine</li><li>- Savjeti</li><li>- Potpora</li><li>- Potrebna kritika</li><li>- Širenje mreže</li><li>- Veze u cijelom svijetu</li><li>- Pomoć drugima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informacije o konkurentima, poslovnim partnerima i sl.</li><li>- Upoznatost s promjenama</li><li>- Testiranje ideja</li><li>- Novi klijenti</li><li>- Pravodobno uočavanje problema</li><li>- Prodaja</li><li>- Sigurnost posla, napredovanja</li><li>- Prijevoz do posla</li><li>- Zapošljavanje najboljeg kandidata za posao</li><li>- Neformalna povratna informacija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zabava</li><li>- Prijateljska potpora</li><li>- Financijska pomoć dobar odvjetnik, broker, liječnik i sl.</li></ul>

Slika 4 Koristi od umrežavanja

(izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.)

#### 4.2.3. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine osnovna su pretpostavka uspješnog lidera, one razlikuju izvanredne lidere od onih običnih, prosječnih. Lideri koji posjeduju ovaj set vještina uspješno motiviraju, inspiriraju i usmjeravaju svoje timove ka željenom cilju.

Menadžer može posjedovati sve vještine i znanja potrebne za obavljanje određenog posla, no ukoliko nije sposoban artikulirati i prenijeti znanje ljudima, on ne može efikasno obavljati svoj posao.

U današnjem poslovnom svijetu, može se reći suvremenom poslovnom svijetu, komunikacijske vještine presudne su za gotovo sve djelatnike, a ne isključivo za menadžere i lidere.

Vještine komuniciranja i prenošenja informacija često se uzimaju kao polazna pretpostavka uspješnosti te kritični činitelj uspjeha u brojnim poslovima. Procjenjuje se kako se u prosjeku barem 75% radnog vremena „potroši“ na komunikaciju (Lussier i Achua, 2004).

Poslovno komuniciranje se ostvaruje kroz:

- Verbalno komuniciranje, gdje se poruka prenosi zvukom i živom riječi (jezikom)
- Neverbalno komuniciranje, ostvaruje se izrazima lica, rukovanjem i sl.
- Usmeno komuniciranje, gdje pošiljalac i primatelj uspostavljaju odnose razumijevanja na osnovu iskaza o kome se ne ostavlja bilješka
- Pismeno komuniciranje se zasniva na poruci u pisanom obliku
- Neposredno komuniciranje, pošiljalac i primatelj uspostavljaju neposrednu vezu i kontakt
- Posredno komuniciranje, između pošiljalca i primatelja poruke postoji posrednik, primjerice mediji (Fandt, 1994).

Komunikacijske vještine lidera se prije svega odnose na pismenu i usmenu komunikaciju. Usmena komunikacija podrazumijeva prenošenje informacija putem verbalne komunikacije, gestikulacije, mimike i tonaliteta glasa. Dok pismena podrazumijeva prenošenje informacija koristeći putem pisanih riječi, primjerice putem e-mailova, pisma ili bilješki.



Prema Bedeković (2010) komunikacijske vještine dijele se na:

- Vještinu interpersonalne komunikacije
- Vještinu prezentacije
- Vještinu pregovaranja.

#### **a. Vještine interpersonalne komunikacije**

Interpersonalna komunikacija ključna je vještina lidera koja omogućuje da uspješno komuniciraju s drugima na osobnoj razini. Sposobnost razumijevanja, izražavanja te reagiranja na emocije i ideje drugih ljudi ključne su pretpostavke ovog seta vještina. Interpersonalna komunikacija često se definirala u ovisnosti o broju sudionika u komunikaciji, fizičkoj udaljenosti između sudionika, feedbacku i sl.

U kategoriju vještina interpersonalne komunikacije ubrajaju se vještina korporativne komunikacije i vještina aktivnog slušanja.

#### **Vještina korporativne komunikacije**

Koristi kooperativnog stila komuniciranja su:

- Mogućnost obavljanja veće količine posla, s više zadovoljstva
- Više međusobnog poštovanja
- Više utjecaja
- Bolje rješavanje problema
- Bliskiji i prisniji odnosi s drugima
- Bolja komunikacija osigurava zdraviji život (Rivers, 2005:1-2).

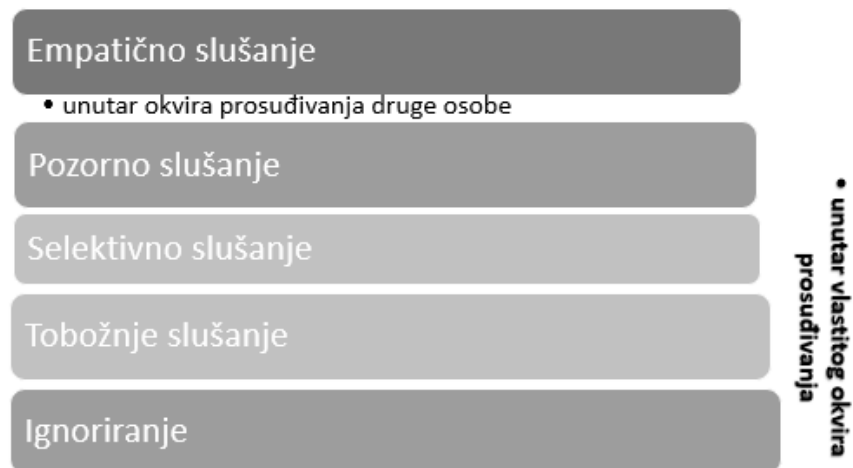
#### **Vještine slušanja**

Kako bi se pokazao interes prema osobi s kojom se komunicira, potrebno je aktivno slušati. Aktivno slušanje znači iskazivanje pažnje i razumijevanja sugovornika. Ono što čini razliku između slušanja i aktivnog slušanja je usmjerenje pažnje na riječi koje druga osoba upućuje nama, postavljanje konstruktivnih pitanja s ciljem boljeg razumijevanja tematike. Aktivnim slušanjem govornici se osjećaju bitno i prihvaćeno, što rezultira jačanjem međuljudskih odnosa te razvijanjem osjećaja povjerenja.

U današnjem užurbanom načinu života, kada svi negdje žure, više no ikad je bitno aktivno slušati i sudjelovati u konverzaciji kako bismo nastavili produbljivati odnose sa ljudima.

Vještina aktivnog slušanja ključna je varijabla u učinkovitom vođenju i upravljanju timovima. Aktivnim slušanjem lideri bolje razumijevaju potreba i ideje svojih suradnika, na taj način osiguravaju produktivnije radno okružje te povećavaju osjećaj međusobnog povjerenja.

Covey (2006) slušanje dijeli na pet kategorija tj. razina.



Slika 5 Razine slušanja

Izvor: izrada autora

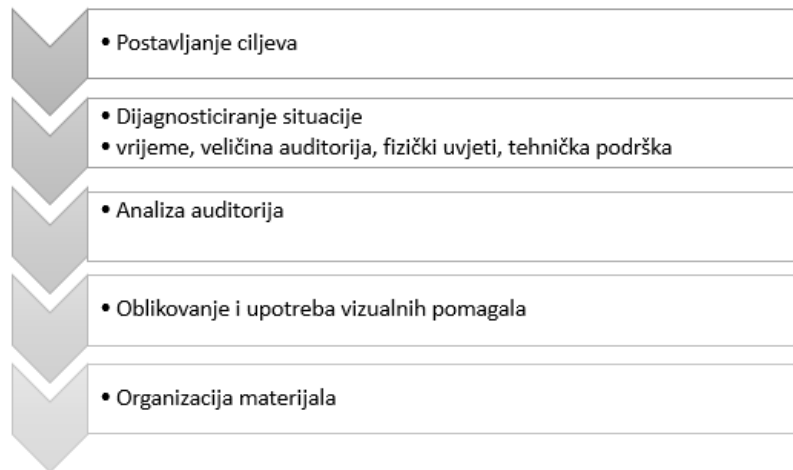
## b. Vještina prezentiranja

Prezentacija obuhvaća proces prenošenja informacija publici i interakciju s njima kako bi se postigli određeni ciljevi putem razmjene informacija.

Menadžeri zastupaju i predstavljaju organizaciju u okruženju, od njih se očekuje da održavaju govore o organizaciji i njenim prednostima, prezentiraju ideje, projekte, planove ali i probleme. Vještina prezentiranja važna je vještina za svakog lidera iz razloga što ona pridonosi uspješnom komuniciranju ideja, informacija i vizija te stvaranju pozitivnog utjecaja na publiku. Od lidera se očekuje da ima znanja u području strukturiranja prezentacije, povezivanja s publikom, da su autentični, da koriste vizualne elemente, da upravljaju svojim emocijama (tremom) te da se prilagode publici.

Prema (Reynolds, 2008) uključivanje vizualnih elemenata poput grafikona, slika i infografika u prezentacije značajno doprinosi efikasnijem prijenosu poruka.

Prema (Fandt, 1994) Plan prezentacije sastoji se od pet koraka koji su neophodni za uspješnu pripremu i prezentaciju.



*Slika 6 Plan prezentacije*

Izvor: izrada autora

### **c. Vještina pregovaranja**

Menadžeri osim što predstavljaju organizaciju, oni u korist organizacije imaju odgovornost pregovaranja. Pregovaranje u organizaciji je svakodnevni proces, a odnosi se na sposobnost lidera da nađe kompromisna rješenja u kriznim situacijama kako bi se postigli ciljevi organizacije, ojačali odnosi unutar tima i s drugim dionicima te osigurala održivost organizacije. Pregovaranje se odvija unutar organizacije, sa suradnicima, s nadređenima i s grupama, ali isto tako i van granica organizacije, sa kupcima, partnerima, dobavljačima i sl.

Kolb (2015) ističe da lideri koji razvijaju vještinu pregovaranja mogu uspješno rješavati sukobe, postizati obostrano korisne dogovore te unaprjeđivati suradnju unutar organizacije.

Emocionalna inteligencija lidera ključna je u procesu pregovaranja. Sposobnost razumijevanja i kontroliranja vlastitih emocija, uz empatiju prema drugima, čini osnovu za razvijanje povjerenja i ostvarivanje konstruktivnog dijaloga (Goleman, 1995).

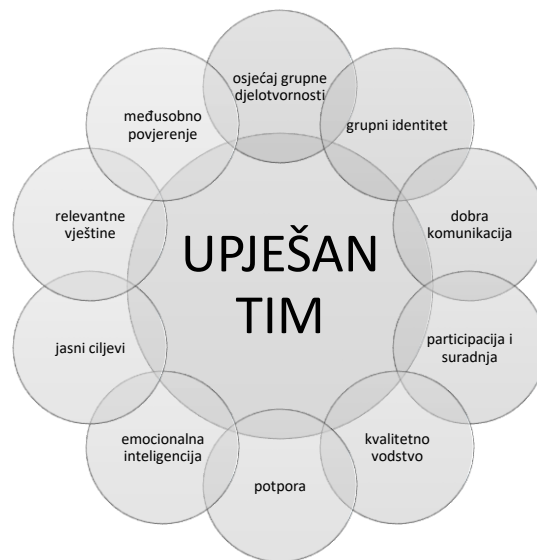
#### 4.2.4. Grupne vještine

Timski rad ima nebrojeno puno prednosti koje sežu izvan pojedinačnih sposobnosti i doprinose uspjehu organizacije na razne načine. Svi timovi, odnosno grupe unutar organizacije trebale bi imati istovjetne ciljeve koji su zapravo organizacijski ciljevi. Rad u grupi daje određenu raznolikost znanja i ideja u organizaciji, s obzirom da se u grupi povezuju pojedinci s različitim iskustvima i perspektivama.

Odgovornost je vidno podijeljena unutar tima, što samim time olakšava postizanje ciljeva tima i organizacije. Svaki član unutar tima preuzima odgovornost za određeni dio projekta ili zadatka, na taj način se smanjuje opterećenje pojedinca i povećava se efikasnost tima. Lider ima određene zadaće i odgovornost prema svom timu, stoga se od njega očekuje da posjeduje određene vještine i znanja kako bi uspješno potpomagao svoj tim.

##### a. Upravljanje grupama

Uspješnost timova se najčešće analizira na temelju četiri pokazatelja uspješnosti, a to su inovacija, djelotvornost, kvaliteta odluka i rješenja te zadovoljstvo zaposlenika. Na slici 7 prikazane su karakteristike uspješnih timova (Robbins i Coulter, 2005).



Slika 7 Karakteristike uspješnih timova

Izvor: izrada autora

Za uspješnost tima odgovoran je vođa tima, a učinkovit tim omogućuje učinkovito iskorištavanje potencijala članova tima, što pak rezultira povećanim brojem kreativnih rješenja, povećanjem inovacija te efikasnijim rješavanjem izazova. Timski rad povećava osjećaj pripadnosti te gradi zajednički osjećaj odgovornosti. Tim karakterizira međusobno povjerenje, zajednički cilj/ciljevi, otvorena komunikacija, tip vodstva u kojem svaki pojedinac u određenom periodu preuzima različite uloge vođenja.

Menadžer pomaže timu u:

- Razvijanju i primijeni plana
- Ocijeni vještina tima
- Definiranju ciljeva i zadaća
- Osiguravanju potrebnog obučavanja
- Motiviranju i poticanju članova
- Utvrđivanju i nagrađivanju radne uspješnosti
- Savjetovanju i ohrabrivanju
- Praćenju rada iz daljine
- Objašnjenju granica tima
- Upravljanju konfliktima (Nahavandi, 2003).

## **b. Upravljanje sukobima**

Iako timski rad omogućuje kombiniranje različitih vještina kako bi se riješili složeni problemi te samim time može ponuditi više resursa i potencijalnih rješenja sukoba, neke odluke su rezervirane za osobe na višim pozicijama te lideri moraju biti ti koji će stati na kraj određenim sukobima unutar tima.

S obzirom da niti jedan konflikt nije isti, različiti su uzroci, sudionici i posljedice, teško je pronaći sigurnu formulu za rješavanje istih. No, ono što lideri mogu učiniti je koristiti svoje komunikacijske vještine kako bi smirili trzavice, riješili neslaganja te usmjerili sudionike konflikta ka istom cilju.

Prema Rahim (1983) upravljanje sukobima provodi se kroz dvije dimenzije:

- Briga za sebe tj. asertivnost,
- Briga za druge tj. kooperativnost.

S obzirom na prethodno navedene dimenzije, upravljanje sukobima može se podijeliti u pet stilova:

- a. Izbjegavanje – ovaj stil predstavlja nisku razinu brige za sebe te nisku razinu brige za druge, odnosno neasertivnost i nekooperativnost. Osobe se ne uključuju u sukobe, pokušaju ga izbjeći ili ostavljaju rješavanje sukoba za kasnije.
- b. Dominacija – niska razina brige za druge te visoka razina brige za sebe. Osobe imaju za cilj korist sebe a na štetu drugih tj. nastoje ostvariti vlastite interese ne misleći na drugu stranu.
- c. Prilagođavanje – niska razina brige za sebe te visoka razina brige za druge, tj. neasertivnost i kooperativnost. Osobe su spremne žrtvovati sebe i svoju korist s ciljem zadovoljavanja potreba ljudi oko sebe.
- d. Suradnja – podjednako visoka razina brige i za sebe i za druge tj. asertivnost i kooperativnost. Osobe imaju u vidu vlastitu korist kao i korist drugih ljudi.
- e. Kompromis – srednje visoka razina brige za sebe i za druge tj. umjerena asertivnost i kooperativnost. Obje strane žrtvuju svoje interese kako bi se došlo do rješenja koje je prihvatljivo za obje strane (Bahtijarević i suradnici, 2008).

### **c. Upravljanje promjenama**

Razumijevanje i upravljanje promjenama osnovna je komponenta suvremenog poslovanja, iz razloga što omogućuje organizacijama da se prilagode i ostvare konkurentsku prednost u vrlo promjenjivom svijetu. Usvajanjem pristupa upravljanja promjenama, organizacije se bolje nose s promjenama, postaju otpornije i fleksibilnije u suočavanju s izazovima koje donosi budućnost.

„Menadžeri koji su sposobni utvrditi odgovarajuće promjene te ih zatim uspješno provesti čine svoje organizacije fleksibilnijima i inovativnijima. Promjena je zapravo jedan od temelja postojanja organizacije pa su takvi menadžeri stoga vrlo vrijedni organizacijama,“ (Rosabeth, 1989:85).

Certo (1989) navodi kako se otpor promjenama može smanjiti primjenom sljedećih načina:

- a. Izbjegavanje iznenađenja – očekuje se od menadžmenta i menadžera da zaposlenike pripreme na promjene s kojima će se susresti u budućnosti, na način da zaposlenike pravovremeno informiraju o uvođenju promjena.

- b. Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena – najbolji način da zaposlenici prihvate promjene je taj da im se promjena što više približi odnosno da ju što bolje razumiju.
- c. Stvaranje uvjeta za provođenje promjena – menadžeri nastoje ukloniti otpor promjenama na način da imaju pozitivan stav prema istima.
- d. Provedba tzv. probnih promjena – zaposlenike se stavlja u situaciju koja se može nazvati probno razdoblje, u kojem se oni suočavaju sa potencijalnim promjenama.

## 5. Upravljanje međuljudskim odnosima

Uzevši u obzir današnji brzorastući i promjenjivi poslovni svijet, dolazi se do zaključka koliko je upravljanje ljudskim potencijalima i međuljudskim odnosima u organizaciji krucijalno. Danas se vjeruje kako je znanje najvažniji resurs svih ljudi, razlog tomu je nekontroliran razvoj tehnologije. Stoga, može se reći kako znanje koje lider odnosno menadžer posjeduje, igra veliku ulogu u razvitku i opstanku učinkovitog kolektiva a samim time i organizacije.

Upravljanje međuljudskim odnosima ključna je komponenta uspješnog poslovanja i postizanja ciljeva organizacije iz razloga što kvalitetni međuljudski odnosi unaprjeđuju produktivnost, potiču suradnju te stvaraju pozitivno radno okruženje.

Osobe koje jesu ili nastoje biti lideri moraju imati određeni autoritet ili barem inspirirati ljude, iz tog razloga, osoba koja ne barata uspješno komunikacijskim vještinama, koja ne zna ili se boji preuzeti odgovornost i voditi ljude, nije dobar odabir za lidera. Takve osobe nisu i ne mogu biti lideri te nemaju dovoljno znanja i vještina da razumiju kako se nadređeni treba ponašati prema podređenima, kako uspješno koordinirati, motivirati, odlučivati, planirati, kontrolirati i sl.

Ljudski potencijal kao i upravljanje njima predstavljaju konkurentsku prednost jedne organizacije. Upravo se ljudski potencijal gleda kao „ključ“ uspješnosti svakog poduzeća (Trstenjak i Posavec, 2013).

Upravljanje ljudskim potencijalima integriran je sustav koji se sastoji od vrlo kompleksnih i međusobno povezanih inicijativa i zadataka koje menadžment obavlja, sve s ciljem da se kvalitetni i potrebni kadrovi privuku i zadrže u organizaciji. Uspješnim vođenjem i motiviranjem kadrova postiže se to da kadrovi žele primjenjivati svoja znanja, vještine, ponašanje, iskustvo u jednoj organizaciji, što pak dovodi do ostvarenja strateških ciljeva, postizanje i zadržavanje konkurentске prednosti te povećanje uspješnosti organizacije.

Požega (2012) menadžment ljudskih resursa definira kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u promatranoj organizaciji, odnosno njegovom motivacijom, znanjem, sposobnošću i vještinama, sve to s ciljem postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno s ciljem ostvarenja što većih stopa profita.



## **Vještine upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim potencijalima dug je i kompleksan proces koji ima za cilj privući, zadržati te razvijati ljudske potencijale u poduzeću. Ovaj proces provodi se na način da osoba koja posjeduje određene menadžerske vještine kontinuirano provodi određene aktivnosti, poput planiranja, selekcije, regrutiranja, savjetovanja, obuke, razvitka, motiviranja, upravljanja kompenzacijom i sl.

## **Vještine regrutiranja ljudskih resursa**

Regrutiranje se smatra procesom koji ima za cilj utvrditi potrebu organizacije za pronalaskom ljudskih potencijala te pronaći odgovarajuće kandidate za prethodno definirana radna mjesta. Kao i svaki proces, i ovaj ima nekoliko etapa ili koraka, proces započinje s planiranjem samih resursa. Planiranja kadrova može se definirati kao predviđanje i stvaranje interesa za praćenje kretanja ljudi unutar i izvan poduzeća, s ciljem osiguravanja dostatnog broja potrebnih kadrova te učinkovito korištenje istih (Scherman, Bohlander i Chruden, 1988).

Kako bi se uspješno započeo i proveo proces planiranja ljudskih resursa, potrebno je provesti detaljnu analizu posla. Analiza posla se odnosi na prikupljanja podataka vezanih za poslove koji se obavljaju. Prikupljeni podaci se tada koriste za izradu opisa posla i specifikacije posla.

Opis posla je dokument na kojem se definira šifra te naziv posla kao i detaljan opis poslova koji se obavljaju. Izrada opisa posla se provodi u dva koraka, prije svega se radi popis posla a zatim opis posla. On se još može okarakterizirati kao prikaz sadržaja svakog evidentiranog posla tj. prikaz čestih i važnih radnji koji čine određeni posao.

Specifikacija posla se razlikuje od opisa posla po tomu što se specifikacijom posla opisuju zahtjevi koji se očekuju od izvršitelja samog posla. Ovaj dokument se može izraditi kao zaseban dokument ali i kao jedan dio opisa posla. Specifikacija posla u sebi sadrži detaljan opis potrebnih kvalifikacija kao i poželjno iskustvo rada za obavljanje određenog posla.

## **Vještine selekcije ljudskih resursa**

Pod pojmom selekcija ljudskih resursa podrazumijeva se postupak odabira između regrutiranih kandidata za određeno radno mjesto odnosno posao. Do odabira odnosno selekcije, dolazi se na način da se prije svega definiraju zahtjevi posla a zatim bira kandidat koji najviše odgovara tim uvjetima. Selekcija se može provoditi na dva načina:

- Prvi je način da se kandidate ispituje o njihovim osobinama, sposobnostima i znanjima kako bi se došlo do odgovora na pitanje koji kandidat najbolje zadovoljava minimalne zahtjeve posla.
- Drugi način je taj da se ponajprije krene od ispitivanja osobine, znanja te sposobnosti kandidata, te se slijedom toga kreiraju rang liste kandidata uzimajući u obzir rezultate koji su prikupljeni tokom psihološkim ispitivanja. Kandidat koji ima najviše rangova na ran listi je odabran.

Od lidera se očekuje da prije svega odabere kadar ljudi koji su najkvalificiraniji za određeno radno mjesto unutar organizacije, nakon toga njegova zadaća je da uspješno upravlja tim pojedincima te da osigura da međuljudski odnosi unutar organizacije budu kvalitetni i ugodni kako bi se poslovanje odvijalo bez problema te kako bi interesi svih dionika bili zadovoljeni.

Stres može u velikoj mjeri utjecati na odnos prema radu. Uzroci stresa s kojim se zaposlenici susreću su raznoliki, stres može prouzročiti prezasićenost poslom, nedostatak potpore od strane nadređenih, raznorazni konflikti s kolegama i sl.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) stres može dolaziti u brojni oblicima te potječe iz različitih izvora. Izvori stresa na poslu se mogu podijeliti na:

- Individualne stresore
- Grupne stresore
- Organizacijske stresore.

Individualni stresori su oni koji su usko vezani za posao koji se obavlja, za zanimanje te zahtjeve određenog posla. U skupinu individualnih stresora ulaze i različiti rokovi, odgovornost za ljude, nesigurnost posla i sl. Grupni stresori su pak radni odnosi unutar organizacije, točnije s kolegama, odnos s podređenim ili nadređenim, sukobi i sl. Dok su organizacijski stresori usko vezani uz organizacijsku strukturu, vodstvo, organizacijsku klimu, sustav kontrole i sl.

Certo (2009) navodi kako menadžeri moraju znati kako upravljati stresom u organizaciji na način da:

1. Razumiju kako stres utječe na radne rezultate pojedinca,
2. Uočavaju nezdravi stres u organizaciji,
3. Pomažu zaposlenicima da se uhvate ukoštac sa stresom.

Menadžeri koji razumiju odnos između količine stresa kojoj je zaposleni izložen i njegovih radnih zadataka će uspješno izaći na kraj sa stresom zaposlenika. Nakon što menadžeri shvate

da su njihovi zaposlenici izloženi stresu i u kojoj količini, oni tada moraju uočiti odnosno detektirati stresna područja te odrediti je li razina stresa odgovarajuća, previsoka ili preniska. Na kraju, menadžeri trebaju pronaći način da pomognu zaposlenicima da se nose sa radnim stresom.

## 6. Motivacija

Motivacija na radnom mjestu utječe na produktivnost, angažman te općenito zadovoljstvo zaposlenika. Može se reći kako je motivacija zapravo unutarnja sila koja potiče pojedinca na akciju i nagoni ga da daje svoj maksimum u izvršavanju radnih zadataka. Kombinacijom različitih izvora motivacije, organizacije stvaraju poticajno radno okruženje te samim tim povećavaju šanse za postizanje organizacijskih ciljeva.

Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

Jedan od ključnih izvora motivacije na radnom mjestu je osjećaj postignuća. Kada zaposlenici postižu ciljeve i uspješno rješavaju izazove, osjećaju zadovoljstvo i ponos zbog svog rada (Locke i Latham, 2002).

Veliku ulogu kod odluke kako motivirati određene zaposlenike ima lokus kontrole.

Unutarnji lokus kontrole odnosi se na vjerovanje da pojedinac ima kontrolu nad svojim životom ishodom, osobe koje imaju unutarnji lokus kontrole vjerovanja su kako su njihova djela i donesene odluke čimbenici koji kreiraju njihovu sudbinu (Rotter, 1996).

S druge strane vanjski lokus kontrole znači da osobe vjeruju kako su vanjski čimbenici odgovorni za događaje i ishode u vanjskom životu. Oni vjeruju kako su situacije i postignuća u njihovom životu rezultat sreće, slučajnosti ili odluka drugih ljudi (Lefcourt, 1976).

Lakše će se doći do savršenog načina motiviranja zaposlenika koji ima unutarnji lokus kontrole, jer ti zaposlenici vjeruju da jedino oni utječu na događaje i situacije u svom životu.

Postoji nekoliko načela kod motivacije. Prvo načelo motivacije ističe da osoba koja motivira druge mora biti motivirana. Time se želi reći kako zaposlenici u lideru traže osobu koja je pozitivna, vesela, entuzijastična i koja vodi ljude svojim primjerom.

Iduće načelo govori o tome kako motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. S tim načelom se veže i pravilo, koje kaže da zaposlenici žele i vole biti priznati, odnosno vole dobiti pohvalu ili kompliment s vremena na vrijeme. Još jedno načelo motivacije govori da sudjelovanje u procesu motivira. Djelatnici vole biti „kvalitetno upotrijebljeni“ na

radnom mjestu. Iduće načelo kaže kako svi djelatnici mogu biti motivirani, ali da svaka osoba ima svoj način motivacije (Požega, 2012).

Menadžeri imaju zadaću i obvezu pokušati dovesti zaposlenike do njihova maksimuma ili barem što bliže tom maksimumu. Menadžer kojemu polazi za rukom uspješno motivirati svoje zaposlenike zna prepoznati motivirane i nemotivirane zaposlenike te individualni način motivacije svakog zaposlenika. Veliku ulogu ovdje igra formalno obrazovanje, u kombinaciji sa iskustvom.

Teorije motivacije mogu se podijeliti na sadržajne, to su one koje nastoje odgovoriti na pitanje zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju te što ih motivira, kod njih je naglasak stavljen na ljudske potrebe, s druge strane postoje procesne teorije motivacije, koje uočavaju ljudske ciljeve, procjenu uspjeha i efekata ostvarenja ciljeva, iz tih hipoteza iznose se zaključci o uzrocima ponašanja te više ili niže razine motivacije (Požega, 2012).

## **6.1. Sadržajne teorije motivacije**

Neke od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije zaposlenika su teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije, dok su najpoznatije procesne teorije motivacije, Vroomov kognitivni model, teorija motivacije potrebe-cilj te teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.

### **Teorija hijerarhije potreba**

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Maslow, 1954. godine a ona polazi od specifičnih potreba i njihovih zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013).

Ova teorija nastoji dati odgovore na pitanja zašto ljudi reagiraju na način na koji reagiraju, no ona ne tumači način na koji ljudi trebaju zadovoljiti te potrebe. Maslow je potrebe podijelio na:

- Zadovoljenje fizioloških potreba,
- Zadovoljenje potrebe za sigurnošću,
- Zadovoljenje potreba za ugledom,
- Zadovoljenje potreba za afirmacijom.

Potrebe na „nižim“ kategorijama uvjetuju zadovoljenje onih na „višim“ kategorijama.

## **Teorija motivacije postignuća**

Ovu teoriju je razvio Mc Clelland, a ona uzima u obzir ono što pojedinac želi. U ovoj teoriji spominju se tri tipa motivirajućih potreba; potreba za moći, potreba za povezanošću te potreba za postignućem. Navedene potrebe nisu vezano za ljudski opstanak, one se stječu i razvijaju kroz životno iskustvo.

## **Dvofaktorska teorija motivacije**

Dvofaktorska teorija motivacije naglasak je stavila na radnu situaciju te na klasifikaciju faktora rada, a ne isključivo na potrebe pojedinca. Ova teorija sastoji se od dvije dimenzije, prva je teorija radnog ponašanja koja je konceptualizirana kao dvofaktorska teorija motivacije dok je druga usmjerena na bihevioralne posljedice obogaćenja posla i programe preoblikovanja rada (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013).

## **6.2. Procesne teorije motivacije**

### **Vroomov kognitivni model**

Motivacijski proces je iznimno kompleksan proces, upravo Vroomova teorija očekivanja obuhvaća neka od složenih pitanja. Ova teorija temeljena je na uvjerenju kako je ponašanja pojedinca uvjetovano njegovim potrebama, no Vroom također naglasak stavlja na snagu motivacije, odnosno na nastojanje i želju pojedinca da se ponaša na određeni način (Certo, 2009).

### **Teorija motivacije potrebe-cilj**

Ova teorija u središte stavlja potrebu pojedinca. Motivacijski proces unutar ove teorije započinje potrebom koja se pretvara u ponašanje usmjereno k dozvoljavanju ciljanog ponašanja s namjerom zadovoljena potrebe.

### **Teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni**

Fokus je na razumijevanju procesa koji potiču i označavaju ponašanje pojedinca. Ova teorija ističe koncept pravičnosti i poštenosti, potrebu za jednakim tretmanom te utjecaj mehanizma socijalne komparacije u razumijevanju ponašanja pojedinca. Teorija pravičnosti dolazi do zaključka kako percipirana nepravda dovodi do promjena u ponašanju pojedinca.

Razlikuju se dva izvora motivacije, ekstrinzični i intrinzični.

Ekstrinzični motivatori usmjereni su na postizanje prethodno definiranih ciljeva. Vođe daju primjer svojim podređenima na način da su posvećeni obavljanju svih svojih zadataka koji dovode do ostvarenja ciljeva poduzeća. U obzir treba uzeti i to da svaka osoba reagira na određeni način motiviranja. Postoje dva načina motiviranja zaposlenika ekstrinzičnim motivatorima, a to su negativno i pozitivno pojačanje. Negativno pojačanje se definira kao motivacija u slučaju kada se na zaposlenike utječe različitim oblicima prijetnje, koja na njih utječe tako da zaposleni izvršavaju sve svoje zadatke kako nebi bili kažnjeni i snosili određene posljedice. S druge strane, pozitivno pojačanje se odnosi na motiviranja zaposlenika očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, poput novca, priznanja, nagrade i sl.

Intrinzični motivatori su pak usmjereni na zaposlenikovu potrebu za zadovoljenjem koje se odnosi na ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja (Buble, 2010).

## 7. Nacrt istraživanja

### Cilj istraživanja

Cilj provedenog istraživanja je steći uvid u percepciju važnosti leaderskih vještina kod zaposlenika i njihove stavove o stupnju važnosti pojedinih vještina.

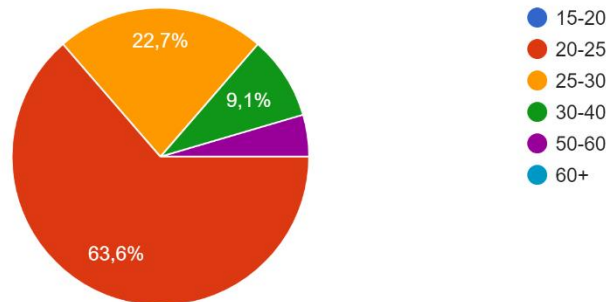
### Sudionici

U provedenom istraživanju sudjelovali su zaposlenici iz 7 različitih organizacija u Republici Hrvatskoj, a to su Servis Košić d.o.o., Hrvatski telekom d.d., Mazars Group, Društvo multiple skleroze Vukovarsko-srijemske županije, Dječji vrtić Privlaka, Job Hunter d.o.o. te McDonald's. U nastavku će se prikazati grafički prikazi raspodjele ispitanika s obzirom na varijable dobi te zaposlenja. U istraživanju je sudjelovalo najviše osoba u dobnoj skupini od 20 do 25 godina, raspodjelu uzorka prikazuje slika broj 8.

Ispitanici su podijeljeni u nekoliko dobnih skupina koje su prikazane u sljedećoj slici. Slika 8 pokazuje kako je najviše ispitanika u dobi između 20-25 godina.

Koliko imate godina?

22 odgovora



Slika 8 Grafički prikaz dobne strukture ispitanika

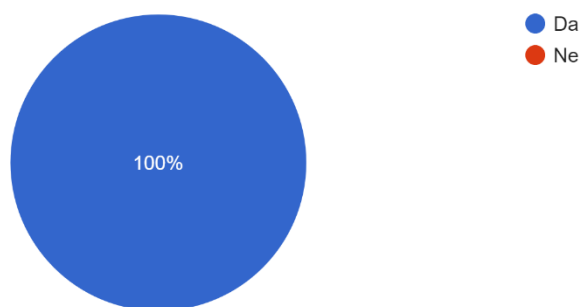
Izvor: izrada autora

Nadalje, podaci o zaposlenju ispitanika prikazani su na slici 9 te prikazuju kako su svi ispitanici zaposleni u nekoj od organizacija koje su sudjelovale u istraživanju.



Jeste li zaposleni?

22 odgovora



*Slika 9 Grafički prikaz podataka o zaposlenju ispitanika*

Izvor: izrada autora

## **Mjerni instrumenti**

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastoji od 17 pitanja, otvorenog i zatvorenog tipa.

## **Postupak**

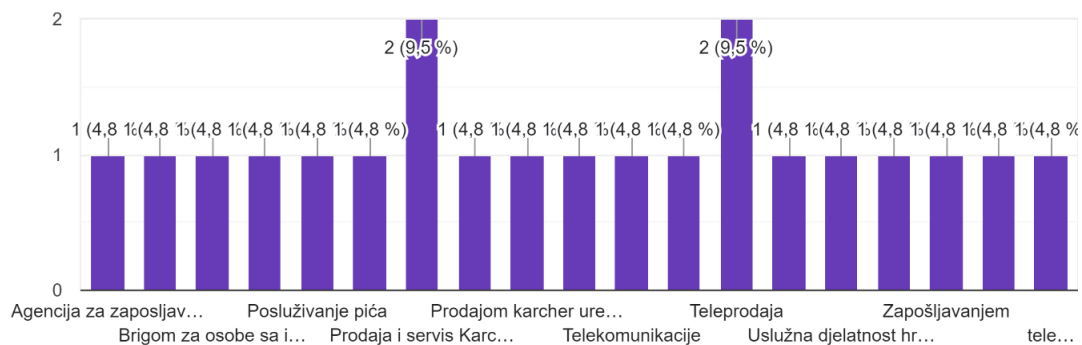
Anketni upitnik kao mjerni instrument proveden je na uzorku od 22 ispitanika koji su zaposleni u nekoj od 7 ispitanih organizacija. Sudjelovanje svih ispitanika bilo je u potpunosti dobrovoljno i neuvjetovano, provedeno je anonimno, putem online ankete izrađene u obliku Google Forms obrasca. Anketni upitnik dostavljen je ispitanicima putem elektroničke pošte.

## 8. Rezultati istraživanja

Slike broj 10 i 11 prikazuju kako je najveći broj ispitanika zaposlen u djelatnosti „teleprodaje“ te u djelatnosti prodaje uređaja.

Čime se bavi organizacija u kojoj radite?

21 odgovor



Slika 10 Grafički prikaz podjele ispitanika po djelatnosti

Izvor: izrada autora

Čime se bavi organizacija u kojoj radite?
Prodajom karcher uređaja
Prodaja i servis Karcher uređaja
Prodajom karcher proizvoda
Prodaja i servis Karcher uređaja
telekomunikacijom
Agent telekomunikacije
Teleprodajom
Telekomunikacije
Predškolski odgoj
Teleprodaja
Teleprodaja
Revizija
poseedovanje pri zaposljavaњу
Zapošljavanje radnika
Zapošljavanjem
Telekomunikacijskim uslugama
Uslužna djelatnost hrana
Posluživanje pića
Civilni sektor
Agencija za zaposljavaње

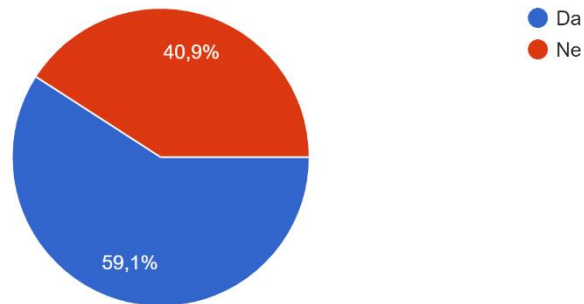
Slika 11 Tablični prikaz podjele djelatnosti ispitanika

Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje donosi uvid u generalno zadovoljstvo ispitanika svojim rukovodstvom.

Jeste li zadovoljni Vašim rukovodstvom?

22 odgovora



Slika 12 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Jeste li zadovoljni Vašim rukovodstvom?“

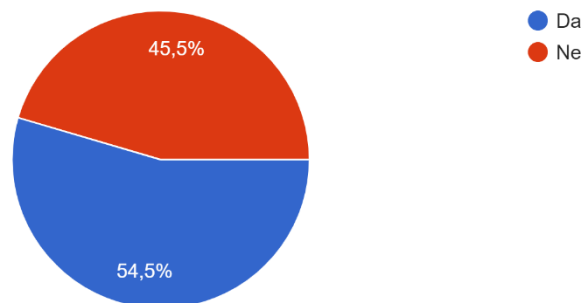
Izvor: izrada autora

Analizom odgovora na prvo pitanje pokazalo se kako većina ispitanika, točnije njih 59,1% nije zadovoljno svojim rukovodstvom.

Nadalje, sljedeće pitanje je u bliskoj vezi sa prethodnim. U sljedećem pitanju ispitana je opća motivacija ispitanika za rad u trenutnoj organizaciji.

Jeste li motivirani za rad u Vašoj organizaciji?

22 odgovora



Slika 13 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Jeste li motivirani za rad u Vašoj organizaciji?“

Izvor: izrada autora

Analizirajući prethodni grafikon jasno je kako većina ispitanika je motivirana za rad u organizaciji u kojoj je zaposlena, čak njih 54,5%, dok njih 45,5% nije motivirano. Nadalje, sljedećim pitanjem ispitani su razlozi zbog kojih ispitanici nisu motivirani za rad u trenutnoj organizaciji. Nekoliko ispitanika je navelo malu plaću kao izvor demotivacije, kao i lošu organizaciju rada.

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili sa NE, ukratko napišite zašto.

10 odgovora

Nema para nema motivacije

Zbog načina na koji se nadređeni odnosi prema zaposlenicima i plaća nije nešto.

Nema para nema motivacije

Loša plaća i loše vodstvo

Nije posao u mojoj struci  
procesu

Dobivanje nepotpunih zadataka, kratki rokovi

Mala plaća i loša organizacija

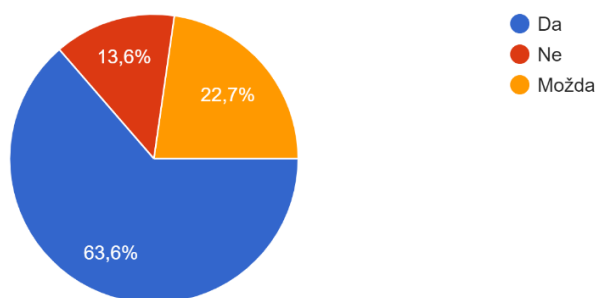
Zbog opsega posla i loše organizacije od strane uprave

Zbog toga što je poslodavac usmjeren isključivo na zaradu.

Sljedećim pitanjem ispitano je mišljenje ispitanika o utjecaju rukovodstva na njihovu motivaciju i uspješnost u radu.

Smatrate li da Vaša motivacija i uspješnost u radu uvelike ovise o Vašem rukovodstvu?

22 odgovora



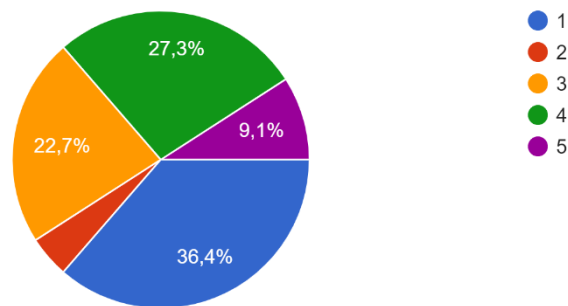
Slika 14 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da Vaša motivacija i uspješnost u radu uvelike ovise o Vašem rukovodstvu?“

Izvor: izrada autora

Analizom odgovora ispitanika može se zaključiti kako ispitanici generalno smatraju da je rukovodstvo odgovorno za njihovu motivaciju, odnosno da rukovodstvo može uvelike promijeniti njihovu razinu motivacije. S druge strane, manji broj ispitanika, njih 22,7% nije sigurno o to koliko rukovodstvo može utjecati na njihovu motivaciju, dok njih 13,6% ne povezuje rukovodstvo s vlastitom razinom motivacije.

Sljedeća slika prikazuje koliko su dana od ukupno pet radnih dana u tjednu ispitanici motivirani za rad u trenutnoj organizaciji.

Od pet dana u tjednu, koliko dana se osjećate motivirano na radnom mjestu?  
22 odgovora



Slika 15 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Od pet dana u tjednu, koliko dane se osjećate motivirano na radnom mjestu?“

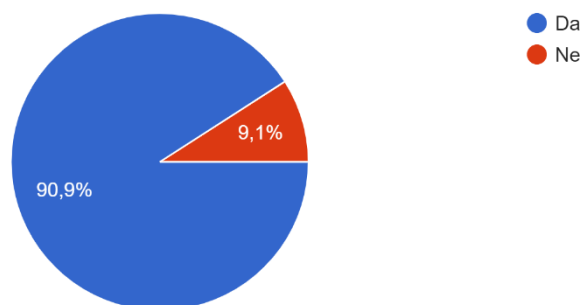
Izvor: izrada autora

Najviše njih, čak njih 36,4% motivirano je samo jedan dan u tjednu, dok je najmanji postotak njih motiviran dva dana u tjednu.

Ispitivanjem stavova ispitanika o važnosti liderskih vještina u upravljanu međuljudskim odnosima, velika većina ispitanika složila se kako su one iznimno bitne za uspješno vođenje, njih čak 90,9%. S druge strane, tek njih 9,1% smatra kako lider ne mora posjedovati određene liderske vještine kako bi uspješno upravljao međuljudskim odnosima u poduzeću.

Smatrate li da je važno da lider posjeduje određene vještine kako bi uspješno upravljao međuljudskim odnosima?

22 odgovora



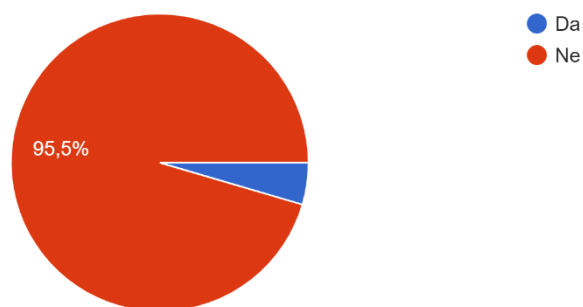
Slika 16 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da je važno da lider posjeduje određene vještine kako bi uspješno upravljao međuljudskim odnosima?“

Izvor: izrada autora

Iz sljedećeg prikaza jasno se vidi kako gotovo svi ispitanici smatraju kako lider ne može biti bilo tko, odnosno da lider ima određene performanse koje nisu predodređene svim pojedincima.

Vjeruje te li da lider/vođa može biti bilo tko?

22 odgovora



Slika 17 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Vjerujete li da lider/vođa može biti bilo tko?“

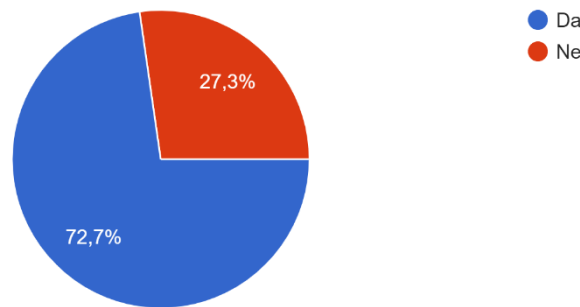
Izvor: izrada autora

U sljedećem pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje misle li da bi oni bili bolji lider od njihovog trenutnog, gdje je većina njih odgovorila sa „Da“. Ovaj prikaz nam zapravo govori

kako ispitanici vjeruju kako oni imaju određene performanse za lidera, koje možda njihov nadređeni nema.

Mislite li da biste Vi bili bolji lider od Vašeg trenutnog nadređenog?

22 odgovora



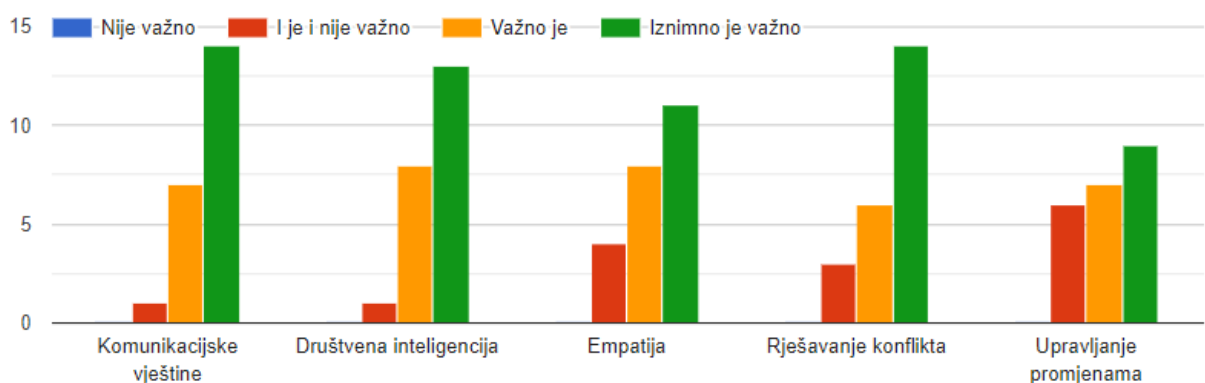
Slika 18 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Mislite li da biste Vi bili bolji lider od Vašeg trenutnog nadređenog?“

Izvor: izrada autora

Daljnjom analizom odgovora ispitanika detaljnije je ispitana percepcija važnosti određenih liderskih vještina kod zaposlenika.

U kojoj mjeri mislite da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?


Kopiraj

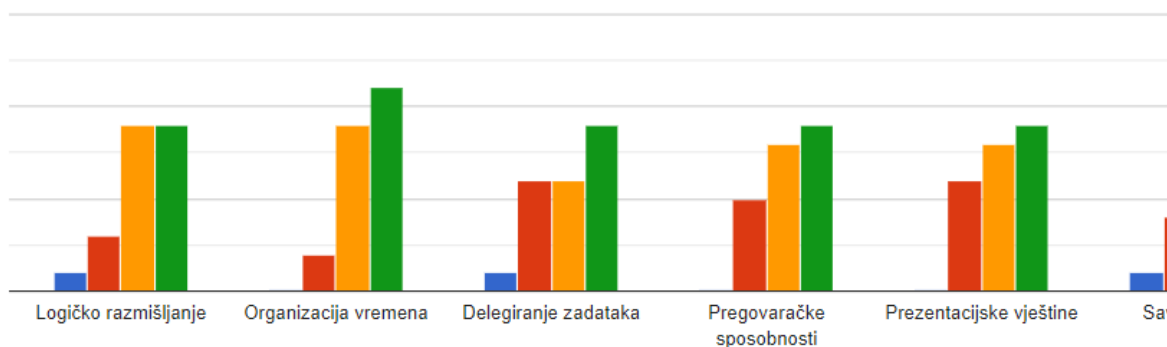


Slika 19 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“

Izvor: izrada autora

U kojoj mjeri mislite da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?

 Kopiraj

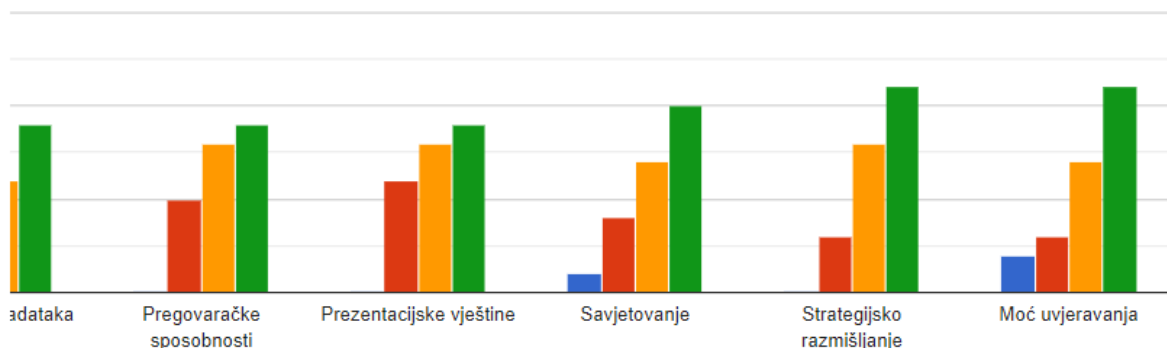


Slika 20 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“

Izvor: izrada autora

U kojoj mjeri mislite da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?

 Kopiraj



Slika 21 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“

Izvor: izrada autora

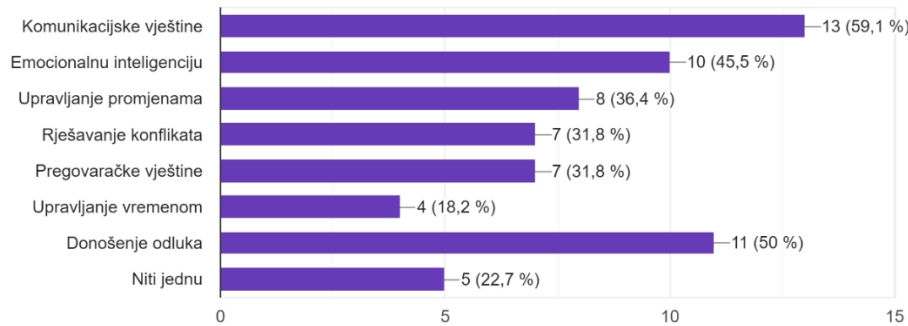
Analizom prikupljenih odgovora može se zaključiti kako su zapravo sve promatrane vještine navedene kao iznimno važne za uspješno upravljanje međuljudskim odnosima, no ipak je najveći broj ispitanika kategorijom „jako važno“ označio sljedeće vještine: komunikacijske vještine, društvena inteligencija, empatija i rješavanja sukoba/konflikta te organizaciju vremena.



Slika broj 22 prikazuje koje vještine ispitanici smatraju da njihovi lideri posjeduju. Većina ispitanika smatra kako njihov lider posjeduje dobre komunikacijske vještine, dobar dio njih vjeruje kako njihov lider ima razvijenu emocionalnu inteligenciju. S druge strane, čak 22,7% ispitanika smatra kako njihov lider ne posjeduje niti jednu od navedenih vještina.

Koje vještine posjeduje Vaš lider/nadređeni?

22 odgovora



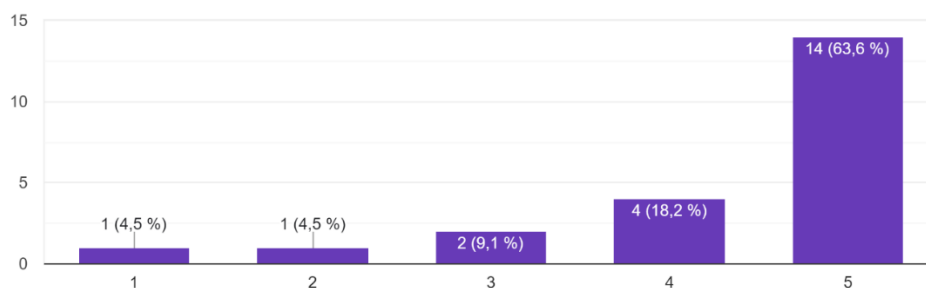
Slika 22 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Koje vještine posjeduje Vaš lider/nadređeni?“

Izvor: izrada autora

U sljedećem pitanju ispitana je potreba i želja ispitanika da ih lider s vremena na vrijeme pita jesu li zadovoljni s poslom. Na ovo pitanje čak 63,6% ispitanika odgovorilo je kako im je to vrlo važno, dok samo manjem broju ispitanika, njih dvoje, to nije pretjerano bitno niti potrebno.

Koliko Vam je važno da Vaš lider s vremena na vrijeme pita jeste li zadovoljni s poslom?

22 odgovora

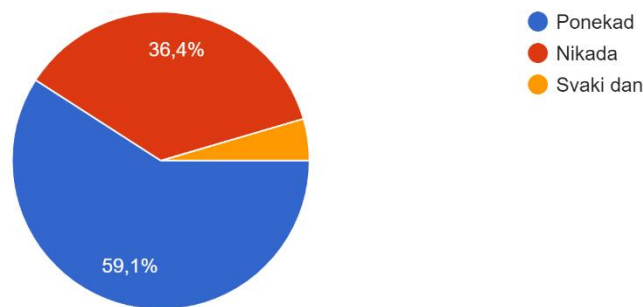


Slika 23 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Koliko Vam je važno da Vaš lider s vremena na vrijeme pita jeste li zadovoljni s poslom?“

Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanja povezano je s prethodnim. Ispitanici su upitani ispunjava li njihov lider tu njihovu potrebu odnosno pita li ih jesu li zadovoljni poslom. Većina ispitanika ponekad je pitana od strane lidera o zadovoljstvu poslom, njih 59,1%, s druge strane vrlo mali broj njih upitan je svaki dan, tek jedna osoba. Velik broj ispitanika nije nikada upitan o zadovoljstvu poslom od strane svog lidera.

Pita li Vas Vaš lider jeste li zadovoljni sa poslom i svim aspektima posla?  
22 odgovora

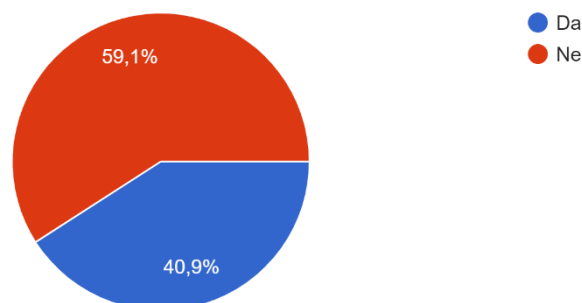


Slika 24 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Pita li Vas Vaš lider jeste li zadovoljni sa poslom i svim aspektima posla?“

Izvor: izrada autora

Nadalje, ispitanici su upitani smatraju li da njihov lider uspješno uviđa njihove potrebe i želje, gdje je njih više od polovice odgovorilo sa „Ne“.

Mislite li da Vaš nadređeni uspješno uviđa Vaše potrebe i želje?  
22 odgovora

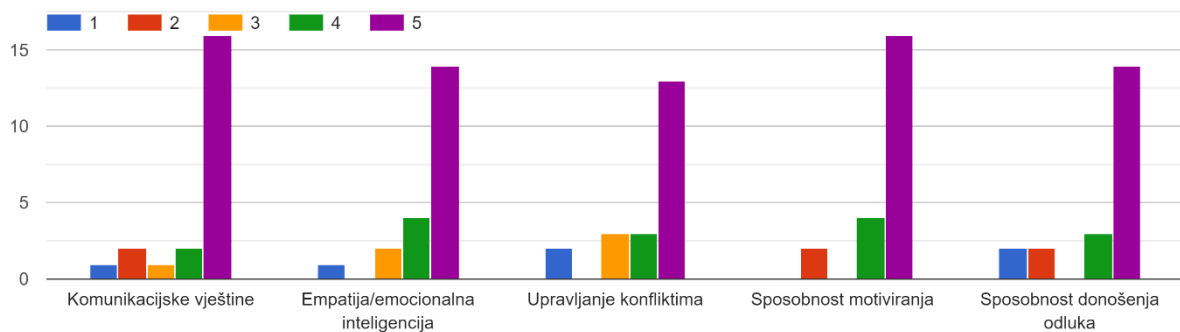


Slika 25 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje "Mislite li da Vaš nadređeni uspješno uviđa Vaše potrebe i želje?"

Izvor: izrada autora

U sljedećem pitanju od ispitanika se tražilo da navedene vještine ocijene prema važnosti s ocjenama od 1 do 5. Najvišu ocjenu (5) od najvećeg broja ispitanika dodijeljene su dvjema vještinama, komunikacijskim vještinama te sposobnosti motiviranja dok su najmanju ocjenu (1) od najvećeg broja ispitanika dobile vještine upravljanja konfliktima te sposobnost donošenja odluka.

Koliko su Vam važne sljedeće vještine lidera od 1 do 5?



Slika 26 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje "Koliko su Vam važne sljedeće vještine lidera od 1 do 5?"

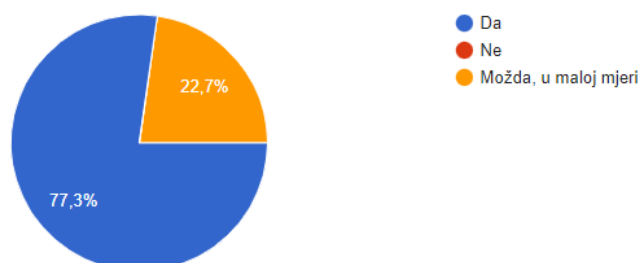
Izvor: izrada autora

U posljednjem pitanju ispitanici su upitani o važnosti emocionalne inteligencije za uspješnog lidera. Velika većina ispitanika, njih 77,3% smatra kako emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na uspješnost lidera, dok njih 22,7% smatra kako ona nije toliko utjecajna.

Smatrate li da emocionalna inteligencija (sposobnost prepoznavanja i kontroliranja vlastitih emocija te razumijevanje tuđih emocija) igra veliku ulogu u tomu koliko je lider uspješan, a samim time i njegov tim?

[Kopiraj](#)

22 odgovora



Slika 27 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da emocionalna inteligencija igra veliku ulogu u tomu koliko je lider uspješan, a samim time i njegov tim?“

Izvor: izrada autora

## 9. Rasprava

U provedenom istraživanju sudjelovalo je 22 ispitanika, koji su zaposleni u nekoj od promatranih organizacija. Najveći broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini između 20-25 godina. Ispitivanje je provedeno u 7 organizacija u Republici Hrvatskoj, u 2023. godini.

Rezultati pokazuju kako ispitanici smatraju da lider i njegove leaderske vještine imaju značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika i njihov radni učinak, čak 63,6% ispitanika vjeruje kako njihova razina motivacije ovisi o rukovodstvu. Velik broj ispitanika, njih 22,7% smatra kako njihov lider nema razvijene nikakve leaderske vještine. Ispitanici su u dva pitanja istaknuli komunikacijske vještine kao značajne i možda ključne za lidera, pa samim time i za njegov tim. Komunikacijske vještine neupitno su važan preduvjet kvalitetnog lidera. Uz komunikacijske vještine usko se vežu i sposobnost motiviranja te emocionalna inteligencija.

Može se zaključiti kako rukovodstvo igra ulogu u opstanku zaposlenika u određenoj organizaciji. Iako se smatra kako je motivacija najveći motivator većini ljudi, provedeno istraživanje pokazuje kako lider ima značajnu ulogu na motivaciju zaposlenika. Leaderske vještine su te koje razlikuju odličnog od prosječnog lidera. Odličan lider zna kako motivirati svoje zaposlenike, to čini tako što se trudi biti im uzor. No, kako lider može biti uzor svojim zaposlenicima ako većina njih smatra kako upravo taj lider nema razvijene leaderske vještine i ne zna ih motivirati. Istraživanje je pokazalo da 72,7% ispitanika vjeruje kako bi oni bili bolji lider od njihovog trenutnog. Gotovo svi ispitanici su se složili da lider ne može biti bilo tko, njih 95,5%, taj postotak savršeno prikazuje koliko ispitanici smatraju da su leaderske vještine potrebne da mi lider bio kvalitetan i da bi zaposlenici bili motivirani i zadovoljni.

Komunikacijske vještine, društvena inteligencija, empatija, rješavanja sukoba/konflikta te organizaciju vremena navedene su kao najvažnije leaderske vještine prema mišljenju ispitanika. Zaključuje se kako su ispitanici najvažnijim leaderskim vještinama okarakterizirali one koje su usko vezane uz njih, što je očekivano iz razloga što su ljudi najvažniji resurs organizacije. Čak 63,6% ispitanika očekuje ili priželjkuje da ih lider s vremena na vrijeme upita o njihovom zadovoljstvu poslom, njih 59,1% upitano je ponekad dok njih 36,4% nije upitano nikada.

Bez (motiviranih) zaposlenika malo koja organizacija bi uspjela i održala se na životu. Stoga je iznimno važno da lider ima razvijenu emocionalnu inteligenciju, tomu u prilog ide i posljednje pitanje u provedenom istraživanju. Velika većina ispitanika, čak njih 77,3% smatra kako

emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na uspješnost lidera, dok njih 22,7% smatra kako ona nije toliko utjecajna. Dakle, ako je lider svjestan svojih osjećaja i osjećaja drugih tada će on znati kako postupiti u određenih situacijama te će znati kako motivirati svoje zaposlenike, samim time će tim biti uspješniji a organizacija konkurentna na (globalnom) tržištu.

Na temelju provedenog istraživanja, zaključuje se kako ispitanici shvaćaju koliko su važne određene vještine lidera te koliko spomenute vještine utječu na performanse tima i cjelokupne organizacije. No, iako su ispitanici svjesni svih vještina, većina njih nije zadovoljna svojim rukovodstvom te smatraju kako bi njihovi lideri trebali bolje uviđati njihove potrebe te konstantno unaprjeđivati svoje vještine.

## 10. Zaključak

Važnost upravljanja ljudima i međuljudskim odnosima je neupitana, današnje globalno i brzorastuće tržište ne čeka nikoga, stoga je ključan aspekt poslovanja upravljanje procesima i ljudima. Upravljanje međuljudskim odnosima svakodnevno je proces koji uključuje niz ključnih komponenti, primjerice komunikaciju, empatiju, rješavanje konflikata, motivaciju i sl. Vodstvo ima nezanemarlivu ulogu u upravljanju ljudima i međuljudskim odnosima. Vodstvo je proces koji ima za cilj inspirirati, potaknuti inovacije, potaknuti autonomiju i odgovornost kod članova tima, sve to uz usmjeravanje tima ka postavljenim (organizacijskim) ciljevima.

Svaki lider ima određeni stil vodstva i pristup radu i ljudima za koji on smatra da je najbolji, no da bi bilo koji pristup vodstvu bio učinkovit, lider treba posjedovati liderske vještine kako bi znao kako postupiti u određenoj situaciji i kako upravljati pojedincima i timom.

Lider koji ima razvijene liderske vještine će učinkovito komunicirati s članovima tima, pravovremeno će prepoznati i razumjeti potrebe tima te konstruktivno rješavati eventualne sukobe sve s ciljem zadržavanja produktivne radne klime. Od pojave menadžmenta, brojni autori su istraživali potrebne liderske vještine te su poznate brojne podjele tih liderskih vještina. Liderskih vještina ima jako puno, no ističu se komunikacijske vještine, prezentacijske vještine, vještine upravljanja sukobima, vještina motiviranja.

Provedeno istraživanje imalo je za cilj ispitati smatraju li zaposlenici/ispitanici da su liderske vještine bitne za upravljanje međuljudskim odnosima i u kojoj mjeri. Analizom prikupljenih odgovora dolazi se do zaključka kako ispitanici smatraju da su liderske vještine bitne te kako najbitnijim smatraju komunikacijske vještine, vještine motiviranja i vještinu društvene inteligencije. Nadalje, većina ispitanika smatra da njihovi lideri imaju vrlo malo navedenih vještina ili niti jednu.

Zaključno, ovim seminarom se jasno potvrđuje tvrdnja kako je za uspješno vodstvo i dobre poslovne rezultate potrebno konstantno ulaganje u razvoj liderskih vještina i upravljanje međuljudskim odnosima. Jedino kontinuiranim učenjem, evaluacijom i samoprocjenom te usvajanjem novih znanja, lideri mogu postići da zaposlenici daju svoj maksimum ili barem blizu maksimuma te da organizacija bude konkurentna na globalnom tržištu.

## Literatura

1. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
2. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. San Diego, CA: Emerald Group Publishing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
6. Bedeković, V. (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
7. Bennis, W. et. All. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harper Business
8. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
9. Buble., M., (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
10. Certo, S.C. (1989). *Principles of Modern Management: Functions and Systems, 4th ed.*, Boston: Allyn & Bacon, MA
11. Certo, Samuel C. (2009). *Moderni menadžment*, Zagreb: Mate
12. Covey, S.R. (2006). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, London: Simon & Shuster
13. Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience (6th ed.)*. Stanford: CT: Cengage Learning.
14. Delač Hrupelj, J., Miljković, D., Lugomer Armano, G. i sur. (2000). *Lijepo je biti roditelj*. Priručnik za roditelje i djecu. Zagreb: Creativa.
15. DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (8th ed.)*, Boston, MA: Cengage Learning
16. Elise Goldman (1998). *The Significance of Leadership Style*, Educational Leadership 55, br. 7

17. Elsayed-Ekhouly, S.M, Buda, R. (1996)., *Organizational conflict: a comparative analysis of conflict styles across cultures*, International Journal of Conflict Management, 7(1)
18. Fandt, P.M. (1994). *Management Skills: Practice and Experience*, St. Paul: MN, West Publishing
19. Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than Iq*. New York: Bantam Books
20. Griffin, W.R. (2002). *Management, Seventh Edition*, Boston: Houghton Mifflin Company
21. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1989). *Management, 5th edition*, Massachusetts: Addison-Wesley company
22. Jenks, J.M, Kelly, J.M. (1995). *Don't do. Delegate!, 2nd ed.* London: Kogan Page
23. Karl W. Kuhnert i Phillip Lewis (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, Academy of Management Review
24. Katz, R.L., (1955) Skills and affective administrator, Harvard Business review, 33(1)
25. Kolb, D., & Porter, J. (2015). *Negotiating at Work (1st ed.)*. Wiley. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/999837/negotiating-at-work-turn-small-wins-into-big-gains-pdf>
26. Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of control: Current trends in theory and research*. Psychology Press.
27. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3)
28. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
29. Lowney, C. (2004). *Herojsko vodstvo*, Zagreb: Mate
30. Lussier, R. N., Achua, C.F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development, 2nd ed.*, Mason, OH, Thomson South-Western
31. Milenković, S., & Delić, K. (2011). *Komunikologija i poslovna komunikacija*. Zagreb: CPI
32. Moss Kanter R. (1989). *The New Managerial Work*, Harvard Business Review
33. Nahavandi., A. (2003). *The Art and Science of Leadership, 3rd ed.*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
34. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo – teorija i praksa, četvrto izdanje*, Zagreb: Mate



35. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
36. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
37. Rahim, M. A. (1983). *A measure of styles of handling interpersonal conflict*, *Academy of Management Journal*, 26 (2)
38. Reynolds, G. (2008). *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery* New Riders Pub; 1st edition
39. Rivers, D. (2005). *The Seven Challenges: A Workbook and Reader About Communicating More Cooperatively, 3rd rev. Ed.*, Santa Barbara: CA, Human Development Books
40. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New York: NY: Pearson
41. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). *Management, 8th ed.*, Upper Saddle River: NJ, Pearson Education
42. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1)
43. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*
44. Sherman, W. A. Jr, Bohlander, W.G., Chrudden, J.H. (1988). *Managing Human Resources, Eight edition*, Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
45. Stefanovic, Nikola & Stefanovic, Zivadin. (2007). *Liderstvo i kvalitet*, Kragujevac: Mašinski fakultet u Kragujevcu
46. Stefanović, Ž. i dr. (2000) *Organizacija preduzeća*, Beograd: Ekonomski fakultet
47. Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Zagreb: Mate
48. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization, Fifth edition*, Prentice-Hall International, Inc.
49. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

## Web

1. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/101178>, pristupljeno: 05.08.2023.
2. Kalajžić, M. (2016). Stilovi vođenja na primjeru obiteljskog poduzeća Vina Pilač doo: završni rad (Doctoral dissertation, University of Split.Faculty of economics Split), dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:825>, pristupljeno: 17.7.2023.
3. Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. Kvalitetom protiv recesije. 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti, Rovinj, dostupno na: [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad\\_ment\\_ljudskih\\_potencijala\\_i\\_/1](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad_ment_ljudskih_potencijala_i_/1), pristupljeno: 02.01.2024.

## Popis slika i tablica

Slika 1 Popis aktivnosti koje menadžeri obavljaju.....	17
Slika 2 Razlozi za delegiranje .....	18
Slika 3 Struktura interpersonalnih vještina .....	19
Slika 4 Koristi od umrežavanja .....	23
Slika 5 Razine slušanja.....	26
Slika 6 Plan prezentacije .....	27
Slika 7 Karakteristike uspješnih timova.....	28
Slika 8 Grafički prikaz dobne strukture ispitanika.....	40
Slika 9 Grafički prikaz podataka o zaposlenju ispitanika .....	41
Slika 10 Grafički prikaz podjele ispitanika po djelatnosti .....	42
Slika 11 Tablični prikaz podjele djelatnosti ispitanika.....	42
Slika 12 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Jeste li zadovoljni Vašim rukovodstvom?“ .....	43
Slika 13 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Jeste li motivirani za rad u Vašoj organizaciji?“.....	43
Slika 14 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da Vaša motivacija i uspješnost u radu uvelike ovise o Vašem rukovodstvu?“ .....	44
Slika 15 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Od pet dana u tjednu, koliko dane se osjećate motivirano na radnom mjestu?“ .....	45
Slika 16 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da je važno da lider posjeduje određene vještine kako bi uspješno upravljao međuljudskim odnosima?“.....	46
Slika 17 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Vjerujete li da lider/vođa može biti bilo tko?“ .....	46
Slika 18 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Mislite li da biste Vi bili bolji lider od Vašeg trenutnog nadređenog?“ .....	47
Slika 19 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“ .....	47
Slika 20 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“ .....	48
Slika 21 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „U kojoj mjeri smatrate da je važno da rukovoditelj posjeduje navedene vještine?“ .....	48

Slika 22 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Koje vještine posjeduje Vaš lider/nadređeni?“ .....	49
Slika 23 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Koliko Vam je važno da Vaš lider s vremena na vrijeme pita jeste li zadovoljni s poslom?“ .....	49
Slika 24 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Pita li Vas Vaš lider jeste li zadovoljni sa poslom i svim aspektima posla?“ .....	50
Slika 25 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje "Mislite li da Vaš nadređeni uspješno uviđa Vaše potrebe i želje?“ .....	50
Slika 26 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje "Koliko su Vam važne sljedeće vještine lidera od 1 do 5?“ .....	51
Slika 27 Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje „Smatrate li da emocionalna inteligencija igra veliku ulogu u tomu koliko je lider uspješan, a samim time i njegov tim?“	51