

# Tehnike upravljanja zaposlenicima

---

Lalić, Mia

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:709714>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Mia Lalić

**TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Mia Lalić

**TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010237154

e-mail: mlalic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc., Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Mia Lalić

**EMPLOYEE MANAGEMENT TECHNIQUES**

Final paper

Osijek, 2024.

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

ZAVRŠNI

8. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
9. 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*.
10. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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).
11. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Mia Lalić**

**JMBAG: 0010237154**

**OIB: 36353680878**

**e-mail za kontakt: mia.lalic03@gmail.com**

**Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Tehnike upravljanja zaposlenicima**

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 02. rujna 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*M. Lalić*

## **Tehnike upravljanja zaposlenicima**

### **SAŽETAK**

Svrha završnog rada je istraživanje tehnika upravljanja zaposlenicima. Za rad su se koristili isključivo sekundarni izvori poput stručne literature, knjiga i internetskih izvora.

Istraživanjem je utvrđeno kako se visoka produktivnost postiže zadovoljstvom djelatnika i kontinuiranim radom na djelatnicima. Na zadovoljstvo djelatnika znatno utječe radna atmosfera, pristup vođe, dodane vrijednosti i prilike za napredak unutar organizacije, a rukovodećima je u interesu pružiti sve navedene faktore kako bi imali dobru stopu zadržavanja obzirom na to da su ljudi jedna velika organizacijska investicija.

Pokazalo se kako djelatnici najbolje reagiraju na vođu koji ima transparentan i tolerantan pristup, koji ljude usmjerava ka cilju, stvara ugodnu radnu atmosferu i vođen je velikim ambicijama. Uspješan vođa treba imati i dobre analitičke, strateške i komunikacijske vještine, ali treba biti i inovativan.

U raspravi se postavlja pitanje individualnog ili standardiziranog pristupa, a sudeći prema psihologiji ljudske motivacije može se zaključiti kako ne reagira svaki pojedinac na isti način. Zaključno, rukovodeći i odjel ljudskih resursa susrest će se s brojnim trendovima i izazovima kojima trebaju pristupiti proaktivno ukoliko žele da dosadašnja organizacijska produktivnost bude popraćena istom, ili boljom, stopom zadržavanja.

**Ključne riječi:** tehnike, produktivnost, stopa zadržavanja, vođa, ljudski resursi

## **Employee management techniques**

### **ABSTRACT**

The purpose of the final paper is to research employee management techniques. Only secondary sources such as professional literature, books and internet sources were used for the work.

The research established that high productivity is achieved through employee satisfaction and continuous work on employees. Employee satisfaction is significantly influenced by the working atmosphere, the leader's approach, added values and opportunities for advancement within the organization, and it is in the managers' interest to provide all of the above factors in order to have a good retention rate, considering that people are one big organizational investment.

It has been shown that employees respond best to a leader who has a transparent and tolerant approach, who directs people towards the goal, creates a pleasant working atmosphere and is driven by great ambitions. A successful leader should have good analytical, strategic and communication skills, but should also be innovative.

The debate raises the question of an individual or standardized approach, and judging by the psychology of human motivation, it can be concluded that not every individual reacts in the same way.

In conclusion, managers and the human resources department will encounter numerous trends and challenges that they need to approach proactively if they want the previous organizational productivity to be accompanied by the same, or better, retention rate.

**Keywords:** techniques, productivity, retention rate, leader, human resources

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....	2
3. Metodologija rada.....	3
4. Usporedba pristupa i tehnika upravljanja zaposlenicima u 20. i 21. stoljeću .....	4
5. Različiti tipovi ljudi .....	6
6. Različiti tipovi vođa i stilova vođenja .....	11
7. Kvalitete uspješnog vođe/lidera.....	14
7.1. Individualne osobine menadžera .....	15
7.1.1. Negativne osobine menadžera.....	15
7.1.2. Pozitivne osobine menadžera .....	16
7.2. Kako voditi tim .....	17
8. Upravljanje motivacijom .....	20
9. Izazovi u vođenju zaposlenika .....	22
10. Primjeri iz prakse .....	24
11. Rasprava .....	25
12. Zaključak.....	27
Literatura.....	28



## 1. Uvod

Ljudski resursi neizostavna su i nužna komponenta većine organizacija. No, ljudski resursi zahtijevaju kontinuiran rad na poboljšanju i kvaliteti radnih uvjeta pa su upravo iz ovog razloga vidljive ere različitih upravljačkih metoda i politika. HR (*Human Resources*) kakav poznajemo danas počeo se razvijati sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a prethodnik je takozvani *personnel management*.

Iako HR kao takav poznajemo pedesetak godina, ono je nepotrebno dugo bilo zanemareno i nije se poznavala prava vrijednost istog. Još uvijek ne tako davno, radna snaga se iskorištavala, zaposlenici su bili potplaćeni i radilo se u nehumanim radnim uvjetima. Tadašnji rukovodeći svejedno su očekivali kontinuiran rast produktivnosti, ne razmišljajući o zaposlenicima kao ljudima vođenim emocijama i potrebama, već kao o materijalnom resursu.

Nasreću, važnost pristupa, tehnike, kulture i uvjeta počela se uočavati gubitkom osjećaja privrženosti zaposlenika prema organizaciji, kasnih sedamdesetih godina. Brojna istraživanja dokazala su utjecaj zadovoljstva zaposlenika na rast sveobuhvatne produktivnosti.

Svrha ovog završnog rada je istražiti tehnike i pristupe rukovodećih, što to čini uspješnog vođu i što čini djelatnika zaposlenikom kakav je.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Petar, S. i Vrhovski, I. (2004.) konstatiraju kako je uspješno upravljanje pitanje nalaženja stila, metoda i načina koji će pomoći u uspostavljanju ravnoteže između dva glavna cilja – ispuniti očekivanja organizacije i ispuniti očekivanja članova grupe.

Kako bi se grupa uspješno vodila prema organizacijskom cilju potrebno je najprije uspostaviti jasne strateške ciljeve, alocirati odgovorne osobe, usmjeriti ljude ka cilju i pružiti im potrebne resurse i znanja za ispunjavanje cilja. Organizacijski cilj bit će ispunjen ako su ljudi pravilno motivirani i ako im je pruženo sve što im je potrebno za ispunjavanje tog cilja.

Ispunjavanje očekivanja članove grupe ispunit će se transparentnom komunikacijom, pružanjem dodane vrijednosti i motivacijom vođe.

Petar i Vrhovski također smatraju kako vođe trebaju prihvatiti činjenicu da su ljudi najvrjedniji dio organizacije i da su svojim obrazovanjem vrijedan izvor druge perspektive i novih ideja.

Svaki menadžer treba težiti tehnici koja je optimalna za ispunjavanje organizacijskog cilja i za zadržavanje djelatnika.

### **3. Metodologija rada**

Predmet istraživanja su tehnike upravljanja zaposlenicima. Prethodna istraživanja pokazala su kako su se tehnike drastično promijenile u zadnjih 100 godina. I dalje ne postoji znanstveni dokaz optimalne tehnike, no dokazano je kako produktivnost raste zadovoljstvom djelatnika.

Završni rad koristi isključivo sekundarne podatke, odnosno podatke prethodnih istraživanja i promatranja. Korištene su knjige, znanstveni radovi, stručna literatura, časopisi i internetski sadržaji.

#### 4. Usporedba pristupa i tehnika upravljanja zaposlenicima u 20. i 21. stoljeću

Živimo u svijetu u kojemu se stvari, običaji i način života mijenjaju brzinom svjetlosti, u kojemu se svaki dan mora i može naučiti nešto novo, ali i u svijetu koji svakodnevno nudi prilike za razvoj i postignuća. Ovakav svijet poznajemo unazad nekoliko godina, a cilj mi je u ovom poglavlju iskazati nastalu razliku u samo nekoliko godina, koja utjelovljuje termin „nebo i zemlja“ kroz *goals oriented* pristup 20. stoljeća i *people oriented* pristup 21. stoljeća.

*Human Resources* (HR) kao odjel kakvog poznajemo danas nije oduvijek postojao, ali je priča svojevrsne organizacije ljudi i ljudskog rada započela u drevnoj Kini gdje je kineska vlada uspostavila prva pravila i procedure za selekciju vladinih djelatnika.

Razvojem velikih tvornica koje su zapošljavale tisuće ljudi, bilježe se prvi veći naponi u organizaciji. Međutim, naponi su bili usmjereni ka što jeftinijoj proizvodnji i što većoj zaradi što je dovelo do iskorištavanja ljudskog rada, potplaćenosti zaposlenika i nepružanjem sigurnih uvjeta za rad. Ljudi su bili lako zamjenjivi, premalo plaćeni i (de)motivirani strahom za opstanak.

Na sreću zaposlenika, vladajući uspostavljaju određena radnička prava i zakone o pružanju sigurnosti na radnom mjestu što je, naravno, dovelo do povećanog zadovoljstva radnika i jačanja proizvodnje.

Nakon uvedenih osnovnih ljudskih i radničkih prava, prva iduća pozitivna promjena, a koja se u nekim segmentima prepoznaje i u današnjoj praksi, je takozvani *personnel management* (upravljanje osobljem/rukovodeći kadar). *Personnel management* počeo se uvoditi početkom 20. stoljeća, a pravi razvoj doživljava nakon Drugog svjetskog rata (1945.). Iako je ranije spomenuto kao pozitivna promjena, ono ni u najmanju ruku za cilj nije imalo upravljanje ljudskim resursima, već povećanu proizvodnju i smanjene vremenske i financijske troškove. *Personnel management* povezuje se s današnjom administrativnom funkcijom HR-a, a objedinjavalo je proces regrutacije, edukacije, alokacije i izvođenja radnih zadataka te standardizaciju. Iako je *personnel management* uveden iz „krivih“ razloga iz pogleda današnjeg HR-a, ono je bilo velika prekretnica za razvoj procesa i pristupa kakve prepoznajemo danas.

U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća javlja se prvi oblik HR-a te je vidljiva kontrastna promjena gdje zaposlenici nemaju toliki osjećaj privrženosti organizaciji znajući da imaju mnoštvo drugih prilika na tržištu rada, a poslodavci ljudske resurse prepoznaju kao ključni faktor poslovanja. U ovom periodu, poslodavci iskazuju interes za mišljenje njihovih zaposlenika, pokušavaju izgraditi kvalitetne odnose zaposlenik-organizacija, izlaze ususret željama svojih zaposlenika te rade na davanju povratne informacije. Edukacijski i razvojni procesi jači su i kvalitetniji nego prije što rezultira motiviranim zaposlenicima. Jednak i fer pristup postaje standard svakog poslovanja.

Posljednja veća tehnološka prekretnica javlja se u devedesetim godinama razvojem informacijskih sustava i primjenom istih u HR, a koji su znatno doprinijeli bilježenju i

analiziranju informacija relevantnih HR odjelu. Kao i svaka era upravljanja ljudskim resursima, tako i ova era ima svoje prijetnje i izazove. Uvođenje tehnologije u svaki segment poslovanja doprinijelo je brojnim benefitima, no ne smije se sve prepustiti sustavnim i analitičkim procesima te time dozvoliti da se u HR-u izgubi ljudska strana i uloga. Nastavno, pojam koji se sve više uvodi u posljednjih nekoliko godina i o kojemu se sve više priča je liderstvo. HR nastoji dovesti već izgrađene lidere na rukovodeće pozicije, ali i razviti lidere u svojoj strukturi.

## 5. Različiti tipovi ljudi

Da bismo znali uspješno upravljati ljudima, bitno je znati prepoznati i razlikovati različite tipove ljudi, kako testirati osobnosti i kako raditi s kojim pojedincem.

Sigmund Freud jedno je od najutjecajnijih imena psihološke grane pa ga iz tog razloga nerijetko vidamo u upravljanju ljudskim potencijalima i ljudskim resursima. Freudova psihoanalitička teorija prikazuje strukturu kompleksnog ljudskog ponašanja kroz tri komponente – id, ego, super-ego.

Id je istaknut kao primarna komponenta ljudske osobnosti gdje ono predstavlja snažni poriv za zadovoljenjem potreba, a koje je prisutno od rođenja. Id se ne razvija tijekom života, ono se njeguje i kontrolira, ali nikada ne eliminira.

Iako se ego smatra osobinom uzvišenih ljudi, on je baš suprotno – drži ljude prizemljenima i balansira navedene komponente. Ego zadovoljava potrebe ida na društveno prihvatljiv način.

Super-ego stječemo i razvijamo u okolini i pod utjecajem društva, a strukturirano je od dva dijela – savjest i ego ideal. Savjest je najčešće stečena, naučena ili „istrenirana“ jer smo naučili od drugih da određeno djelo nije prihvatljivo ili za isto postoje posljedice. Ego ideal je pogled i skup pravila koje oblikuje ego, odnosno predstavljanje osobe vanjskom svijetu.

Albert Bandura obilježio je početak 20. stoljeća svojom socijalno kognitivnom teorijom koja nalaže da pojedinac (pro)aktivno oponaša i uči iz ponašanja okoline i drugih pojedinaca. Socijalno kognitivna teorija sastoji se od faktora okoline, osobnih faktora i ponašanja, a teorija kaže kako razvijanje ponašanja ovakvim učenjem utječe na razvoj osobnih i faktora okoline. Iz Bandurina istraživanja proizlaze zanimljivi zaključci i poveznice sa stvarnim životnim učenjima iz okoline. Primjerice, novi zaposlenik izbjegavat će kašnjenje ako je vidio da je osoba koja je kasnila kažnjena ili čak otpuštena. Ako novi kolega primijeti da drugi kolege na neki način omalovažavaju i ne poštuju vođu/šefa, on ne razvije poštovanje prema istom, već normalizira i primjenjuje ponašanje drugih. Ako dijete primijeti da drugo dijete burno i emotivno reagira na nešto što ono inicijalno ne bi – i ono će početi plakati. Neiskusni prodavač uči i primjenjuje taktike viđene od iskusnog prodavača.

Humanističke, pak, teorije pojedinca vide kao proaktivnu osobu željnu promjena na sebi i okolini. Abraham Maslow jedan je od najutjecajnijih humanista svih vremena koji je zaslužan za Maslowljevu hijerarhiju potreba iz 1943. godine. Maslow je postupke i ponašanja pojedinaca opravdao osobnim potrebama koje je svrstao u 5 kategorija: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, poštovanje i samoaktualizacija.

U ovoj su hijerarhiji fiziološke potrebe prikazane na samom dnu piramide te predstavljaju potrebe poput hrane, vode, sna... Teorija je da, ako pojedinac ima više nezadovoljenih potreba, najprije će zadovoljiti one fiziološke.

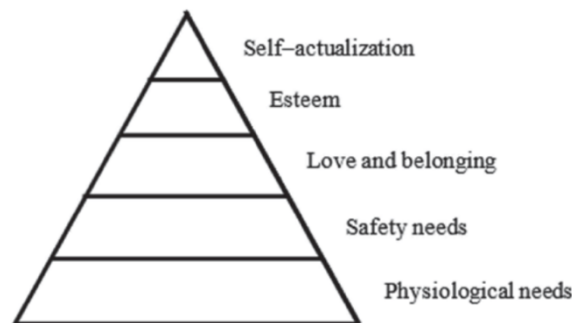
Potrebe za sigurnošću, uz fiziološke potrebe, čine osnovne ljudske potrebe. Ljudi su bojažljiva bića koja imaju strah od nepoznatog i od životne opasnosti. Nastavno na to, neke od potreba za sigurnošću su vanjski socio-ekonomski faktori, stambeno i zdravstveno pitanje te financijska stabilnost.

Jednom kad su zadovoljene osnovne potrebe (fiziološke i potrebe za sigurnošću) stvara se potreba za ljubavlju i pripadanjem. Ljubav i pripadanje pronalazimo u obitelji, zajednici, društvu, raznim grupama i organizacijama. Zadovoljenjem ove potrebe, poboljšava se zdravlje pojedinca i izbjegavaju se sve negativne emocije poput anksioznosti i depresije.

Zatim, potrebe za poštovanjem stvaraju se jer se pojedinac želi osjećati prepoznato, viđeno i poštovano te primanje istog rezultira izgradnjom slike o samome sebi i zadovoljstvom vlastitim napretkom.

Nakon što su sve prethodno spomenute potrebe zadovoljene, pojedinac je napokon ispunjen te prelazi na fazu samoaktualizacije. U ovoj se fazi teži ispunjenju osobnog potencijala i ostvarenju samosvijesti. Maslow zaključuje „Ono što čovjek može biti, mora biti“.

Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20154-8\\_41](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20154-8_41)  
(pristupljeno: 10. lipnja 2024.)

John Broadus Watson američki je psiholog zaslužan za bihevioralno shvaćanje osobnosti pojedinca. Svoju je teoriju potkrijepio eksperimentom koji je nazvao „*Little Albert*“.

„Dajte mi tucet zdrave dojenčadi, dobro oblikovane, i moj vlastiti specificirani svijet u kojem ću ih odgajati i jamčim da ću nasumce uzeti bilo koje dojenče i obučiti ga da postane bilo koji tip stručnjaka kojeg odaberem – liječnik, odvjetnik, umjetnik, trgovački šef i, da, čak i prosjak i lopov, bez obzira na njegove talente, sklonosti, privrženosti, sposobnosti, zvanje i rasu svojih predaka. Ja idem dalje od svojih činjenica i to priznajem, ali isto su činili i zagovornici suprotnog i oni to rade mnogo tisuća godina.“

Eksperiment je započeo tako što su istraživači u sobu doveli dječaka u kojoj je štakor slobodno trčao okolo. Dječak se, na prvu, nije bojao štakora. Zatim je započela druga faza u kojoj bi ispitivač proizveo glasan zvuk udaranjem čekića u metalnu šipku svaki put kada bi se Albert približio štakoru što je rezultiralo preplašenim dječakom koji bi briznuo u plač. U kasnijoj fazi eksperimenta, pokazalo se da je Albert razvio strah od bilo kakve nepoznate životinje. Istraživači zaključuju da strah nije samo razvijen i naučen, već i generaliziran.

Za teoriju osobnosti zaslužna su čak tri znanstvenika i psihologa, svaki zasebno – Gordon Allport, Hans Eysenck i Raymond Cattell.

Allport je smatrao kako je osobnost pojedinca genetski definirana i kasnije oblikovana utjecajem okoline. Osobnosti je podijelio u tri kategorije: kardinalne, centralne i sekundarne. Kardinalne osobine definiraju pojedince i drugi ih najčešće vide kroz tu jednu dominantnu osobinu. Centralne osobine oblikuju cjelokupnu osobnost i utječu na reakcije pojedinca u različitim situacijama. Sekundarne osobine prikrivenije su i odnose se na iznimno specifične situacije.

Cattell je razvio test 16 faktora osobnosti u koji je svrstao šesnaest osobina za koje smatra da svatko posjeduje, u većoj ili manjoj mjeri. Osobine su svrstane u L, Q i T podatke. U kategoriji L podataka ispituju se postignuća u obrazovnom i poslovnom pogledu. Q podaci kvantificiraju jačinu pojedinih osobnosti individue. T podaci crpe se iz objektivnih testiranja. Cattell također ističe bitnu razliku između izvornih i površinskih osobina. Izvorne su osobine manje vidljive okolini, ali su bitan faktor u postupanju pojedinca. Površinske osobine okolina s lakoćom prepoznaje na pojedincu.

Slika 2 Cattellov test 16 faktora osobnosti

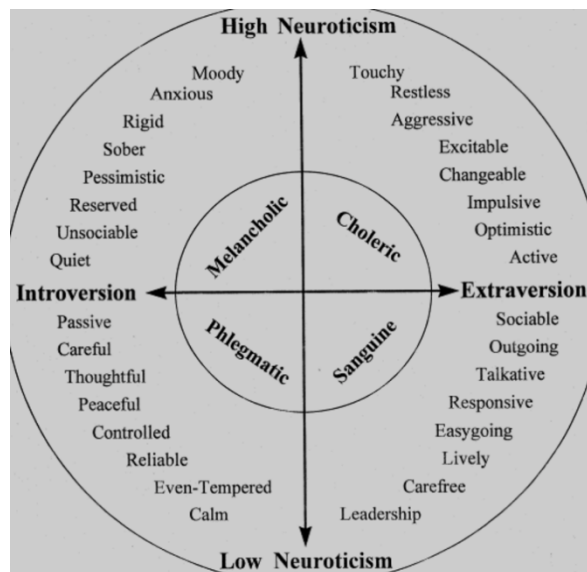
Cattell's sixteen factors of personality (16PF)															
		1	2	3	4	5	6	7	8						
reserved										outgoing					
less intelligent										more intelligent					
affected by feelings										emotionally stable					
submissive										dominant					
serious										happy-go-lucky					
expedient										conscientious					
timid										venturesome					
tough-minded										sensitive					
trusting										suspicious					
practical										imaginative					
forthright										shrewd					
self-assured										apprehensive					
conservative										experimenting					
group dependent										self-sufficient					
uncontrolled										controlled					
relaxed										tense					

Izvor: <https://online-learning-college.com/knowledge-hub/gcses/gcse-psychology-help/trait-theory-of-personality/>  
(pristupljeno: 10. lipnja 2024.)



Eysenck je osobnost pojedinca u potpunosti pripisao genetskom utjecaju smatrajući da je živčani sustav nasljedan i, na kraju, odgovoran za ponašanje individue. Razvio je tehniku analize određenih faktora, a koje je podijelio u tri dimenzije. Prva dimenzija je relacija između ekstrovertiranosti i introvertiranosti pojedinca. Druga je dimenzija relacija između neuroticizma i emocionalne stabilnosti, a treća je dimenzija relacija između psihoticizma i normalnosti.

Slika 3 Eysenckova teorija osobnosti



Izvor: [https://www.researchgate.net/figure/Eysencks-model-of-personality\\_fig1\\_319282042](https://www.researchgate.net/figure/Eysencks-model-of-personality_fig1_319282042) (pristupljeno 13. srpnja 2024.)

William Marston zaslužan je za DISC metodu koja pojedinca gleda kroz četiri ključne osobine: dominacija, utjecaj, stabilnost i savjesnost. Zahvaljujući ovoj metodi, razvile su se brojne druge teorije i pomagala za identifikaciju pojedinca, razumijevanje istih te primjenu individualnog pristupa u komunikaciji, rješavanju konflikata, timskom radu.

Osobe koje ostvare visok rezultat u kategoriji dominacije najčešće su samopouzdana, samostalna i imaju natjecateljski duh. To su osobe koje pokreću akcije i fokusirane su na rezultate, no često ih se vidi kao osobe koje vole kontrolirati.

Utjecajne osobe su entuzijastične i uvjerljive, društvene, optimistične i ljudi ih percipiraju kao karizmatične pojedince. Također su proaktivne, no one su ipak okrenute ka ljudima, a često se doimaju impulzivnima.

Stabilne osobe su taktične i strpljive osobe od povjerenja. Imaju razvijenu empatiju i izrazito su smirene. One su reflektivne i fokusirane na ljude, a često su viđene kao neodlučne osobe koje vole previše ugađati okolini.

Savjesne osobe također su reflektivne, no one su fokusirane na zadatke. Imaju izražene analitičke sposobnosti, sistematične su, precizne i iznimno disciplinirane. Okolina ih vidi kao perfekcionista.

## 6. Različiti tipovi vođa i stilova vođenja

Prema Northouse, P.G. (2010.) stil vođenja definira se prema jačini utjecajnih faktora usmjeravanja i podrške gdje usmjeravanje povezuje s izvršavanjem određenog zadatka, a podršku s međuljudskim odnosima – odnosno, balans između *goals oriented* pristupa i *people oriented* pristupa.

„Usmjeravanje pomaže članovima skupine da ostvare ciljeve tako što im se daju upute, određuju ciljevi i metode vrednovanja, postavljaju vremenski rokovi, definiraju uloge i pokazuje im se kako se ciljevi mogu ostvariti. Usmjeravanje pojašnjava, obično jednosmjernom komunikacijom, što je potrebno napraviti, kako se to treba napraviti i tko je odgovoran da to napravi. Podrška pomaže članovima skupine da budu zadovoljni sobom, svojim suradnicima i situacijom. Podrška uključuje dvosmjernu komunikaciju i reakcije koje pokazuju socijalnu i emocionalnu podršku drugima. Primjeri podrške uključuju traženje ulaznih podataka, rješavanje problema, pohvalu, razmjenu podataka o sebi i slušanje. Podrška je uglavnom povezana s poslom.“

Nastavno na ovu pretpostavku, Northouse određuje 4 stila vodstva.

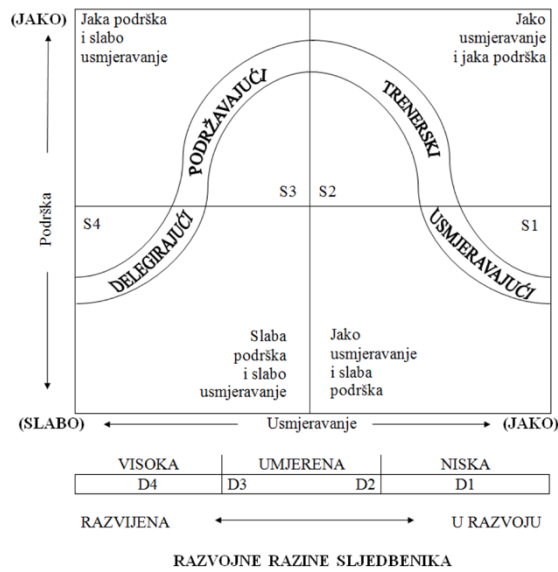
Prvi je stil kombinacija jakog usmjeravanja i slabe podrške, a naziva ga usmjeravajući stil vodstva. Primjenom ovog stila, vođa se fokusira na kvalitetno izvršavanje cilja, a manji ili nikakav fokus stavlja na pružanje podrške.

Trenerski stil vodstva definira istovremenu primjenu jakog usmjeravanja i jake podrške. Iako ovaj stil vodstva iziskuje povezanost vođe i podređenih, od vođe se i dalje očekuje donošenje konačne, čvrste odluke. Vođa povezanost s podređenima gradi kroz pozitivne povratne informacije i bodrenje.

Podržavajući pristup kombinacija je jake podrške i slabog usmjerenja. „Kod tog se pristupa vođa ne usmjerava isključivo na ciljeve, nego primjenjuje podršku kojom usmjerava vještine zaposlenih prema zadatku koji je potrebno obaviti.“

Četvrti stil naziva se delegirajućim stilom jer objedinjuje slabu podršku i slabo usmjeravanje. Northouse navodi kako ovaj pristup povećava samopouzdanje i motivaciju podređenih u obavljanju zadataka kroz prepuštanje odgovornosti za obavljanje posla.

Slika 4 Northouseov dijagram vodstva



Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/165259> (pristupljeno: 01. kolovoza 2024.)

"Ne postoje dva menadžera koji imaju isti stil upravljanja, kao što ne postoje dvije osobe istog otiska prsta. Svatko ima svoj način i svoje metode. (...) Prirodno, svaki pojedinac ima svoj stil ponašanja (pa tako i upravljanja grupom), no najčešća su i najprepoznatljivija četiri osnovna stila..."

Petar, S. i Vrhovski, I. (2004.) ipak ističu četiri ne toliko različita stila vođenja.

Prvi stil nazivaju guračem. Gurač je dobar operativac, jakog i brzog tempa, temperamentan je i tvrdoglav pa zato ne uspijeva izgraditi čvrste ili barem uljudne međuljudske odnose.

Drugi stil je pregovarač. Pregovarač je orijentiran na svoje ljude, uspješno izgrađuje odnose i jasno je kako mu je to prioritet. Iako je dobar strateg i s lakoćom rješava konflikte, do većeg problema dolazi ukoliko je pregovarač sklon stvaranju prevelike količine kompromisa.

Primateelj narudžbi treći je stil vodstva prema Petru i Vrhovski. On je pasivan, nije strateg i nije vođa. Podređeni su najčešće prepušteni slučaju ili u najbolju ruku intervenira viši menadžment. Navode kako se ovaj stil vodstva prepoznaje u velikim i javnim tvrtkama.

Prodavač (četvrti stil) istaknut je kao optimalni stil vodstva. Lako barata strategijama i međuljudskim odnosima te proizvodi najviše uspjeha.

Petar i Vrhovski posebno ističu „tiho“ upravljanje. Kako i sam naziv kaže, „tihi“ menadžeri rade u tišini i grade uspjeh iza svih reflektora. Oni grade kvalitetne odnose sa zaposlenicima, vode se principom „prvi među jednakima“ i tretiraju ih kao suradnike, a ne izvor organizacijske zarade. Ne provode diktaturu i rado potiču i saslušaju prijedloge svojih djelatnika jer su svjesni da održiva organizacija ne leži isključivo na inputima i odlukama vrhovnih menadžera. Također potiču originalnost, darovitost i sposobnost djelatnika jer na taj način djelatnik ima širu sliku, ne radi rutinski, razmišlja o dobrobiti organizacije i razvija nove, kreativne ideje.

„Tihi“ menadžeri potiču timski rad, timski mentalitet i odgovornost, radije nego odgovornost pojedinca.

„Želite li voditi svoje djelatnike s jednog dostignutog vrha prema drugome, osobine koje morate pokazati, njegovati i razvijati su: fleksibilnost, osjećaj za važnost i prioritet, kreativnost, otvorenost prema stalnom učenju, pristup „što mogu učiniti za vas“, odlučnost da nadvladate stres i zbunjenost te mentalitet grupnog rada i partnerstva.“

„Tihi menadžeri znaju kako potaknuti ljude na promjene, a da se njihova uloga malo ili uopće ne primjećuje.“

Zagovaraju cjeloživotno učenje, razvoj i prikupljanje informacija i percepcija jer isto smatraju osnovom uspjeha.

## 7. Kvalitete uspješnog vođe/lidera

Kako postoje razne teorije ličnosti, kao i testiranja i alokacije istih prema opisu posla, tako postoje i brojni modeli potrebnih vještina i kompetencija koje uspješan menadžer treba imati. No, ipak je vidljiv uzorak nekoliko kompetencija koje čine set onih idealnih. Bahtijarević Šiber, F. (1999.) navodi 8 uloga i 24 kompetencije.

Tablica 1 Uloge vođe

Uloga vođe	<ol style="list-style-type: none"><li>1. preuzimanje inicijative</li><li>2. postavljanje ciljeva</li><li>3. uspješno delegiranje</li></ol>
Uloga proizvođača	<ol style="list-style-type: none"><li>1. osobna produktivnost i motivacija</li><li>2. motiviranje drugih</li><li>3. upravljanje vremenom i stresom</li></ol>
Uloga koordinatora	<ol style="list-style-type: none"><li>1. planiranje</li><li>2. organizacija i oblikovanje</li><li>3. kontroliranje</li></ol>
Uloga „monitora“	<ol style="list-style-type: none"><li>1. smanjenje zagušenja informacija</li><li>2. kritička analiza informacija</li><li>3. prezentiranje informacija, efektivno pisanje</li></ol>
Uloga mentora	<ol style="list-style-type: none"><li>1. razumijevanje sebe i drugih</li><li>2. interpersonalne komunikacije</li><li>3. razvoj sudionika</li></ol>
Uloga promicatelja	<ol style="list-style-type: none"><li>1. izgradnja tima</li><li>2. participativno odlučivanje</li><li>3. upravljanje konfliktima</li></ol>
Uloga inovatora	<ol style="list-style-type: none"><li>1. življenje s promjenom</li><li>2. kreativno mišljenje</li><li>3. upravljanje promjenama</li></ol>
Uloga posrednika	<ol style="list-style-type: none"><li>1. izgradnja i održanje temelja moći</li><li>2. osiguranje suglasja i predanosti</li><li>3. prezentiranje ideja</li></ol>

Izvor: *Management ljudskih potencijala - Bahtijarević-Šiber, F. (1999).*

Menadžer koji ima ulogu vođe objašnjava procese i usmjerava djelatnike u najboljem smjeru. On je inicijator, strateg i instruktor te je usmjeren ka rješenjima.

U ulozi proizvođača usmjeren je na rezultate. Od njega se očekuje postizanje visoke radne uspješnosti, a to postiže kroz motiviranje djelatnika. Proizvođač je osoba od velikog interesa, motivacije i energije.

Uloga koordinatora očituje se u održavanju strukture i funkcioniranju sustava. Koordinator je osoba zadužena za alokaciju radnih zadataka, za identifikaciju i implementaciju rješenja te praćenje potencijalnih problema u radnom okruženju.

Monitor je menadžer koji vodi brigu o detaljima, barata informacijama i podacima te kontrolira i analizira. Njegova je uloga i u praćenju rezultata i pridržavanja pravila.

Menadžer u ulozi mentora u potpunosti je fokusiran na ljude u organizaciji te shvaća važnost ljudskih resursa. Mentor je pristupačna osoba koja je usmjerena na individualni razvoj djelatnika, međuljudske odnose, razvoj vještina i osiguravanje edukacija.

Promicatelj gradi tim, olakšava rad u timu, podiže moral i jača kolektivni napor. Menadžer u ulozi promicatelja za zadatak ima rješavanje problema i međuljudskih odnosa i konflikata.

Menadžer inovator prati trenutne trendove, predviđa potencijalne trendove i svjestan je svoje okoline. On mora biti sklon preuzimanju rizika i dobro se nosi s istim, proaktivno implementira change management i ljude usmjerava prema istom cilju. Inovator je vizionar i kreativac.

Posrednik predstavlja organizaciju. On je veza s vanjskim svijetom, pregovara i trguje. Ovdje se od menadžera zahtjeva utjecajnost i moć.

## **7.1. Individualne osobine menadžera**

Bahtijarević Šiber, F. (1999.) navodi metode za utvrđivanje menadžerskih vještina: na temelju općih znanstvenih spoznaja o menadžmentu, usporedbom uspješnih i neuspješnih menadžera i metodom procjene od onih koji dobro poznaju posao.

„Ti se pristupi međusobno ne isključuju, dapače međusobno se nadopunjuju jer se radi o kompleksnom, raznolikom i u znatnoj mjeri fluidnom poslu.“

### **7.1.1. Negativne osobine menadžera**

„Osobine ličnosti managera nisu važne samo zato što su pretpostavka određenog managerskog ponašanja i uspješnosti nego i zato što negativne ili neprikladne karakteristike ličnosti aktualnih managera i s njima povezano ponašanje mogu djelovati negativno i „pogubno“ na suradnike i cijelu organizaciju. Problematici manageri mogu razoriti svaku organizaciju.“

Menadžer koji je agresivan i egocentričan ne uvažava mišljenja, prava i težnje ljudi u svojoj okolini. Rastjeruje ljude oko sebe, hladan je i nepristupačan, čak i komunicira na negativan način. On je najčešće promoviran na poziciju menadžera jer se naizgled doima kao da ima interes za dobrobit organizacije, no kod ovakvih se menadžera uvijek ispostavi suprotno – bitan im je isključivo vlastiti interes i uspjeh.

Bahtijarević Šiber, F. (1999.) također navodi kako je depresivan i menadžer bez entuzijazma demoralizirajući za radnu okolinu.

Autoritativan menadžer ne opravdava i ne zaslužuje autoritet, već ga prisiljava na druge i zadovoljava se strahom djelatnika. Ovakav menadžer najčešće primjenjuje *micromanagement* i petlja se u posao svih prisutnih. On zna samo za svoje ideje, za koje očekuje da će se bez propitkivanja provesti, a ideje drugih ne uzima u obzir. Ovakvim pristupom, autoritativan menadžer postaje razlog stagnacije organizacije. „Daj nekome moć i pokazat će ti kakav je“. Autoritativan menadžer u odnosima s podređenima pokazuje da je tiranin.

Menadžer bez samopouzdanja i sigurnosti također je razlog stagnacije organizacije. On nije siguran u svoje sposobnosti, vrijeme provodi analizirajući i prikupljajući informacije i često ovisi o mišljenju drugih. Zbog ovakvog menadžera sve bitne odluke i promjene stavljaju se na čekanje do neodređenog.

Komfornost je karakteristika menadžera koji strahuje od konflikata i oponirajućih mišljenja čak i ako su ona konstruktivna. On postaje pasivan i bezvoljan, a organizacija ponovno stagnira ili barem ne teži napretku. Postaje sklon nedonošenju odluka jer tim pristupom izbjegava kritike.

Nesiguran i nekompetentan menadžer vodi se politikom „podijeli pa vladaj“. Favorizira, razlog je svađa i međuljudskih problema i osvrće se preko ramena u strahu da će ga netko ugroziti.

### **7.1.2. Pozitivne osobine menadžera**

Bahtijarević Šiber, F. (1999.) opisuje jedno istraživanje koje je uspoređivalo osobine uspješnih i neuspješnih menadžera. U istraživanju je sudjelovalo 20 neuspješnih menadžera (koji nisu uspjeli doći do vrha kompanija ili koji su pali) i 20 uspješnih menadžera koji su postali CEO. Istraživanje je došlo do idućeg zaključka: „Zapravo, obje su skupine bile jako slične u mnogim stvarima, ali su se uglavnom razlikovale u jednom području managerskog posla bitno ovisnom o svojstvima ličnosti – interpersonalnim vještinama, odnosno specifičnim osobnim svojstvima koje dolaze do izražaja u radu s ljudima.“. Rezultat istraživanja pokazao je iduće: „Samo 25% onih u skupini neuspjelih imali su „sposobnost rada s ljudima“, a 75% onih koji su stigli do vrha.“.

Kroz brojna međunarodna istraživanja, utvrdio se uzorak vještina koje čine uspješnog menadžera.

Uspješne menadžere obilježava postignuće i ambicija. Oni su pozitivci, samopouzdana, odlučni i ono najbitnije – imaju unutarnji lokus kontrole. Neuspjehe vide kao priliku za rast i razvoj, najčešće su ih i doživjeli na svom putu, ali su u tome prepoznali životnu školu.

Posao im je prioritet u životu, imaju pomalo zapadnjačku kulturu rada zbog koje provode čak 60-70 sati tjedno na radnom mjestu. Uspješni menadžeri imaju izvrsne analitičke sposobnosti



rješavanja problema te s lakoćom postavljaju ciljeve i prema istima usmjeravaju energiju. Spremni su preuzeti potrebne rizike.

Uspješni menadžer imaju *people oriented* pristup, svjesni su da su im ljudi najvrjedniji resurs. Ostvaruju efikasne odnose s ljudima, pristupačni su i otvorene naravi te su otvoreni za tuđa mišljenja. No, kada je to potrebno, mogu i znaju upotrijebiti svoju moć.

Teže uvođenju promjena i inovacija više nego što teže modificiranju postojećih. Ne dozvoljavaju si biti ograničeni procedurama.

„Istraživanje uz primjenu specijalne baterije testova, provedeno na slučajnom uzorku 2.000 menagera u Sears, Roebuck & Co., pokazuje da uspješni manageri imaju sljedeće osobine:

- visok stupanj inteligencije
- visok stupanj socijalnoga vodstva i socijalne stabilnosti
- visok stupanj samopouzdanja
- objektivnost u percipiranju sebe i drugih
- visok stupanj tolerancije za druge
- veliki interes za priznanje i ekonomske probitke
- jaku usmjerenost na ciljeve“.

## 7.2. Kako voditi tim

Petar, S. i Vrhovski, I. (2004.) ističu deset osnovnih pravila za uspješno vodstvo.

1. „Identificirajte strateške ciljeve.
2. Analizirajte ključne konkurentske prednosti za postizanje ciljeva.
3. Definirajte središnje procese s naglaskom na ono što je glavno za ispunjavanje vaših ciljeva.
4. Organizirajte središnje procese, ne djelatnosti. Svaki proces mora povezivati djelatnosti da bi de dobio proizvod ili usluga po mjeri potrošača.
5. Uklonite sve aktivnosti koje ne donose dodatnu vrijednost ili ne pridonose ključnim ciljevima.
6. Imenujte odgovorne za svaki ključni proces.
7. Stvorite multidisciplinarne ekipe koje će voditi svaki proces.
8. Postavite specifična mjerila učinkovitosti za svaki proces.
9. Dajte osoblju opremu i uvjete za pravilan rad.
10. Dajte osoblju ovlasti i informacije za postizanje ciljeva.“

Uz to nadovezuju i ključne elemente:

1. Potrebno je organizirati procese, a ne zadatke. Procesu trebaju biti usmjereni na 3 do 5 ključnih ciljeva.
2. Treba se riješiti „viška“ ljudi, odnosno uzeti najmanji mogući broj osoba za i dalje kvalitetno ispunjenje ciljeva.

3. Timu treba dati mjerljivi cilj i za isti ga držati odgovornim.
4. Glavni cilj je težnja prema zadovoljstvu potrošača, a iz tog proizlazi zarada.
5. Preporuča se nagrađivati timske, a ne individualne uspjehe. Ovime razvijamo timski rad.
6. Uključivati dobavljače i kupce.
7. Transparentnost u informiranju djelatnika. Razvijati analitičke sposobnosti djelatnika.

Chapman, E. i O'Neil Lund, S. (2003.) osmislili su formulu za poboljšanje potencijala za vodstvo temeljenu na promatranju i ispitivanju uspješnih vođa.

Formula uključuje: vizionarsku misiju, odlučno donošenje odluka, teoriju uzajamnog nagrađivanja, efikasnu komunikaciju i moć utjecanja na druge, a sve je to multiplicirano pozitivnom silom (stavom).

Vizionarska misija podrazumijeva analitičke sposobnosti sagledavanja šire slike i kreiranje akcijskih koraka koji vode do zadanog cilja. Odlučnost u donošenju odluka odnosi se na iznošenje pravovremenih, čvrstih i ispravnih odluka. Teorija uzajamnog nagrađivanja podrazumijeva pravednost i ravnotežu pri nagrađivanju zaslužnih. Efikasna komunikacija nužna je za uspješno poslovanje, ona mora biti jednostavna i jasna kako bi ju svi razumjeli neovisno o kanalu komunikacije. Moć utjecanja na druge je kvaliteta vođe da usmjerava djelatnike prema željenom ishodu. Multiplikator (pozitivna sila) treba izazivati želju pojedinaca za napretkom i za ispunjavanje akcijskih koraka postavljenih od strane vodstva – ono djeluje kao motivator.

Požega, Ž. (2012.) iznosi osnovna pravila upravljanja timskim radom. Navodi kako je najprije potrebno odrediti potrebe određenog posla i njegova obavljanja – individualno ili timski. Razbija ideologiju sve češće forsiranog timskog rada konstatirajući kako postoji niz poslova, djelatnosti i aktivnosti koje zahtijevaju isključivo individualni rad kako bi se navedeno ispravno i efikasno ostvarilo. Nadalje, timski rad potrebno je primijeniti u okolini čiji učinci ovise o međusobnom utjecaju članova tima. Iduće je pravilo izbjegavanje mikro menadžmenta. Naravno, preduvjet ovom pravilu su opravdano izabrani pojedinci u timu. Ukoliko je ovaj preduvjet ispunjen, kvalitetan vođa treba prepustiti raspodjelu posla i odgovornosti članovima tima i oblikovati osjećaj autonomnosti. Kao iduće pravilo navodi kako je potrebno odlučiti radi li se o poslu koji je iznad mogućnosti i vještina pojedinca i postoji li potreba za međusobnom komunikacijom. Navodi kako posao mora biti takav da od članova tima iziskuje komunikaciju i da se jedino komunikacijom ostvaruju individualni i timski, organizacijski ciljevi. Zanimljivo konstatira – „Što su članovi tima, prema svojim osobinama ličnosti, obrazovanju, sposobnostima i vještinama i dr., različiti, bit će veći potencijal za kreativnu raspravu, poticanje ideja i donošenje odluka.“. Zanimljiva paralela se povlači s timskim sportovima najprije navodeći pravilo poželjnog ranog uspjeha koje ima psihološki utjecaj na timski moral i samopouzdanje članova stoga je preporučeno u početku odrediti zadatke koji se s lakoćom izvrše. Drugo pravilo naučeno iz sporta je konzistentnost tima u vidu nepromijenjenih članova kako bi se kontinuitet održao, dok promjenu treba izbjegavati osim u slučaju odlaska ili otkaza. Iduća zadaća menadžera tima je pozitivno racionaliziranje neuspjeha te, kada dođe do

neuspjeha, uvjeriti članove tima u ipak pozitivni ishod i pouku koja će vratiti tim na pravi put. Pojedinci koji optimistično gledaju na uspješnost rezultata skloniji su i ostvarivanju istih. Iduće pravilo naziva se fenomenom skrivenog profila, a ono nalaže kako članovi vjeruju informacijama koje su dobili prije samog sastanka i iznošenja informacije te na temelju toga formiraju čvrsto mišljenje koje se rijetko promijeni nakon službene informacije. Daljnja je pretpostavka kako će se članovi pri donošenju odluka uglavnom opredijeliti za odluku isključivo zato što se ne žele suprotstaviti većini ili zato što je vođa već opredijeljen za istu. Nastavno, pretpostavka je kako će pojedinci donijeti hrabrije odluke za vrijeme sastanka jer se odgovornost dijeli na cijeli tim. Požega navodi kako je neophodno da tim ima imenovanog vođu koji je posrednica između ostatka tima i menadžera. „Voditelj tima treba imati liderske sposobnosti, biti pozitivan primjer u svemu, znati motivirati, organizirati i koordinirati članove tima, delegirati zadatke i radnike, kontrolirati rad i rezultate itd.“. Također je potrebno da opisi posla svakog člana tima budu jasno razjašnjeni kako ne bi postojao dio posla koji je kolektivna (ne)odgovornost jer onda ono postaje zanemareno i nitko ne ulaže potreban trud. Iznimno je važno da tim ima zajednički interes i da sustav nagrađivanja bude pravedan. Posljednje pravilo nalaže da član koji ne vidi direktan utjecaj svog rada na interes tima neće uložiti maksimalan napor koji bi uložio da zadatak obavlja samostalno.

## 8. Upravljanje motivacijom

Motivacija je veliki faktor u radnoj produktivnosti zaposlenika, a potom i organizacije pa je bitno naučiti upravljati istom.

Požega, Ž. (2012.) navodi nekoliko tehnika upravljanja motivacijom zaposlenika.

Teorija motivacije postignuća razlikuje intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju gdje intrinzična predstavlja unutarnju želju pojedinca za postignućem, a ekstrinzična je motivacija uzrokovana materijalnim i nematerijalnim stimuliranjem. „Teorija motivacije postignuća može se predstaviti kao funkcija važnosti motiva postignuća za određenu osobu na određenoj aktivnosti ili zadatku za koji se motivacija promatra, zatim značaja koji za njega imaju poticaji postignuća te njegovo očekivanje ili pretpostavka da li izvršenje zadatka vodi uspjehu.“. Teorija motivacije postignuća također razlikuje dva konzistentna motiva – motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Motiv postignuća pozitivno doprinosi osobnom razvoju pojedinca, ali i poslovnom uspjehu. Poželjno je da motiv postignuća ne bude pretjerano izražen jer postoji mogućnost kontra efekta. S druge strane, motiv izbjegavanja neuspjeha u određenoj mjeri može pozitivno utjecati na osobni i profesionalni razvoj dokle god ono predstavlja isključivo dodatnu opreznost koja se uspijeva kontrolirati. Menadžeri moraju naučiti motivirati zaposlenike za zadatke koji se čine lakšima jer oni predstavljaju veću i očekivanu mogućnost uspjeha, a samim time i manji značaj. Sukladno tome, za zadatke od većeg značaja manja je vjerojatnost uspjeha zbog čega raste strah od neuspjeha pa je potrebno ublažiti značaj kako motivacija radnika ne bi patila. Teorija motivacije postignuća nastavlja niz konzistentnih motiva kod svakog pojedinca – motiv za moći i afilijativni motiv. Ponovo, ukoliko je potreba za moći kontrolirana, ona može pozitivno utjecati na uspješnost pojedinca, a vjeruje se kako su uspješni menadžeri upravo ti koji uspijevaju kontrolirati želju za postignućem. Menadžeri koji imaju izraženu, a nekontroliranu želju za moći pokazali su se neuspješnim menadžerima. Pojedinci s izraženim afilijativnim motivom teže osjećaju sveprisutnog poštenja i ljubavi što se pokazalo karakteristikom neuspješnih menadžera.

Nadalje, dvofaktorska teorija motivacije u fokus stavlja higijenske ili ekstrinzične čimbenike i motivatore ili intrinzične čimbenike. Higijenski čimbenici danas predstavljaju osnove radnih uvjeta poput čistoće, sigurnosti, politike i međuljudskih odnosa. Postojanje higijenskih čimbenika neće utjecati progresivno na motivaciju zaposlenika, ali će postojati odsutnost nezadovoljstva. Motivatori predstavljaju stimulanse motivacije poput mogućnosti za napretkom, izazovnih zadataka, materijalnih nagrada, priznanja... Odsutnost istih znači i odsutnost zadovoljstva na što je onda iznimno teško utjecati u svrhu povećanja motivacije. Požega ističe kako je kod monotonih poslova sve prisutniji pojam „obogaćivanja posla“ koji podrazumijeva dodjeljivanje različitih zadataka koji inicijalno pripadaju opisu posla hijerarhijski nadređenih suradnika. Također, „obogaćivanje posla“ poželjniji je od strane visoko obrazovanih djelatnika.

Teorija motivacije uloga nalaže različit pristup motivaciji pojedinaca ovisno o tipu osobe. Razlikuje menadžersku motivaciju, motivaciju stručnjaka i motivaciju poduzetnika. „Ako je u pitanju menadžerska motivacija, osobe koje pripadaju tome modelu u poslu motivira, između

ostalnih, mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim suradnicima i podređenima, zatim situacije natjecanja sa suradnicima, situacije postizanja i ispoljavanja moći nad drugim ljudima, postizanje što više razine statusa u poduzeću i društvu. Ako je u pitanju motivacija stručnjaka, osobe svrstane u taj koncept u radu dodatno potiču i motiviraju mogućnost učenja, neovisnost u radu i obavljanju radnih aktivnosti, pomaganje drugima u obavljanju posla i učenje drugih, radne situacije i atmosfera na poslu gdje su uspostavljeni dobri odnosi s drugima itd. Motivacija poduzetnika treći je model u kojem se nalaze radnici koje u radu posebno motiviraju, između ostalih, situacije rizika i donošenja riskantnih odluka, mogućnosti da ispoljavaju svoju kreativnost i inovativnost, mogućnost da planiraju i strateški promišljaju kao i ostvarivanje situacija postignuća.“ Uspješan menadžer mora poznavati podređene i prepoznati motivaciju svakog pojedinca kako bi u svakom održao želju za napretkom te je bitno u pravoj mjeri izazvati svakog zaposlenika.

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni zagovara komparativni nagon čovjeka, a čija je procjena subjektivna. Zbog prisutne subjektivnosti, radnik će se uspoređivati sa suradnicima i zaključiti da je razmjena nepravedna jer je stava da radi više, a zauzvrat dobiva jednako ili manje od njih. Naravno, javlja se nezadovoljstvo te motivacija za uspješnosti pada. Ako djelatnik zaključi da za istu količinu truda dobiva jednako kao i suradnici, neće biti niti zadovoljan niti nezadovoljan. U situaciji gdje djelatnik dobiva jednako ili više od kolega koji ulažu više truda, pronaći će za to, subjektivno, objašnjenje i zaslugu prepisati svojim kompetencijama. Također, postoji mogućnost da će se djelatnik početi uspoređivati s nadređenim djelatnicima što će ponovo dovesti do nezadovoljstva i zaključka nepravedne razmjene. Teorija pravičnosti socijalne razmjene jedna je od najtežih tehnika za izvođenje u praksi.

Integrativni procesni model motivacije definira tri čimbenika. Prvi je čimbenik očekivanje djelatnika. Očekivanje djelatnika podrazumijeva subjektivnu procjenu djelatnika vjerojatnosti uspjeha, a koja ovisi o radnoj okolini, mišljenju suradnika, osobnom iskustvu i samopouzdanju. Drugi čimbenik predstavlja očekivanje nagrade nakon ispunjenja zadatka, a na što najviše utječu interni i eksterni lokus kontrole. Treći je čimbenik privlačnost očekivane nagrade. Privlačnost nagrade subjektivna je pa tako nema svaka nagrada isti utjecaj na svakog zaposlenika. Pri određivanju nagrade bitno je slijediti princip „minimuma neophodne nagrade“ koji određuje minimalnu nagradu koja će uspješno motivirati djelatnike, a koja ipak neće izazvati veliki trošak organizaciji.

## 9. Izazovi u vođenju zaposlenika

Forbes časopis naveo je osam izazova za koje smatraju da bi se menadžeri i HR odjeli mogli susresti u 2024. godini. Kao najveću prekretnicu i pokretačicu trendova i promjena navode digitalnu transformaciju izazvanu pojavom *AI-a (Artificial Intelligence)*. *AI* je digao svijet na noge, mnogi strahuju od manjka posla u određenim industrijama, a ljudski resursi jedna su grana za koju postoje podijeljena mišljenja vezano uz utjecaj *AI-a* na obujam posla. Nastavno, u 2024., i kasnije, očekuju nas brojni izazovi, prilagodbe i noviteti.

Generativna umjetna inteligencija omogućit će znatno lakši proces zapošljavanja, praćenja napretka i administracije. Iako naizgled djeluje kako će biti puno „praznog hoda“, HR specijalisti morat će pronaći poveznicu i održavati balans između moderne tehnologije i ljudskog utjecaja. U upravljanju ljudskim resursima neizostavna je uloga čovjeka.

Neizbježna je tema radnih navika i kulture Generacije Z koja sve češće ulazi na tržište rada. Uskoro ćemo moći vidjeti generacijsku izmjenu gdje će takozvana Milenijska generacija preuzimati hijerarhijski više pozicije, a upravljat će Generacijom Z. Rukovodeći će se morati priviknuti na zahtjeve nove generacije poput fleksibilnog radnog vremena, uključivanje različitosti, zagovaranje održivosti i cjeloživotno obrazovanje.

Idući izazov podrazumijeva implementaciju novih tehnologija i alata koji uključuju online učenje, obuku kroz virtualnu i proširenu stvarnost te sustave za praćenje radne izvrsnosti i razvoja.

Sve prisutnija bit će i promjena radne okoline u pogledu različitosti. Migracije radne snage utječu na prošireni kulturološki spektar organizacija. Nastavno, bit će nužna prilagodba komunikacije, kulture i kohezije na radnom mjestu.

Neprestana inflacija i nestabilnost na tržištu ponude i potražnje izazivaju strah i nesigurnost pa djelatnici očekuju veće plaće i poboljšane uvjete rada. „U 2022., prema Zavodu za statistiku rada, broj obustava rada koji uključuju 1000 ili više radnika porastao je za gotovo 50 posto u odnosu na prethodnu godinu.“. Naučeni primjerima iz 2022., rukovodeći imaju priliku proaktivno djelovati na nezadovoljstvo djelatnika i spriječiti potencijalne štrajkove.

Ranije spomenuta umjetna inteligencija stvara još jedan izazov u sferi upravljanja ljudskim resursima. Naime, uvođenjem *AI-a* i olakšanjem radnih zadataka, potrebno je identificirati bitne razlike i prednosti koje čovjek ima u usporedbi s umjetnom inteligencijom. HR će morati biti spreman pružiti i alocirati stručnjake za potrebne edukacije kako bi radna snaga dodatno razvila tražene vještine.

Utjecaj pandemije COVID-19 vidljiv je i na radnoj kulturi svih pogođenih za koje je rad od kuće postao uobičajena komponenta njihova posla. HR će morati pružiti značajna iskustva i izazvati želju za ponovnim povratkom u službene urede organizacije. Iskustva podrazumijevaju suradnju, produktivnost, profesionalni razvoj i umrežavanje kontakata.

Posljednje, Forbes kao izazov današnjice navodi stopu zadržavanja. Organizacije se potiče i od njih se traži da ulažu u svoje djelatnike i da im pružaju potrebne edukacije za daljnje

osposobljavanje. Problem nastaje kada investicija, u ovom slučaju djelatnik, odluči napustiti organizaciju sa svime naučenim i uložnim. HR će ponovo morati biti inovativan i kreativan te pronaći načine i inicijative kako bi zadržali svoje zaposlenike. Zadržati zaposlenike uspijevaju organizacije koje imaju kvalitetan sustav nagrađivanja i koje pružaju mogućnosti napretka.

## 10. Primjeri iz prakse

Poslovanje je, razvojem medijskog izvještavanja, postalo transparentnije nego ikada pa se s lakoćom dolazi do najtraženijih poslodavaca – što ukazuje na primjere dobre prakse HR-a.

Brojni svjetski časopisi navode upravo Google kao najtraženijeg poslodavca. Google svojim djelatnicima pruža sportske komplekse, wellness centre, dvoranu za rolanje u koturaljkama, masaže... Svjesni su da će pružanjem dodatnih beneficija privući brojne ljude, pa i one najkvalitetnije, i na kraju ih zadržati.

Cadbury je jedan od svjetski najpoznatijih proizvođača slastica koji posluju još od 1824. godine. Zadržali su svoja radnička sela i tvornice koja su još uvijek u funkciji. Vjeruju u osiguravanje pozitivne poveznice između života i posla.

SAS se također smatra primjerom dobre HR prakse. SAS nudi bogati studentski kampus i razne objekte za rekreaciju i fitness jer vjeruju u osobno, tjelesno i mentalno zdravlje pojedinca. Navodi se kako su pioniri u rješavanju svakodnevnog stresa u radnom okruženju.

Nissan kombinira japanske proizvodne procese i britansku produktivnost što rezultira *kaizenom*. *Kaizen* se definira kao japanski koncept kontinuiranog poboljšanja. Voditeljima se daje potpuna autonomija nad zapošljavanjem i formiranjem timova – dokle god su isti pojedinci najbolji u svome području. Potiče se rad na samome sebi i natjecateljski duh koji dovodi do visoke produktivnosti. Zanimljivo je i kako je Nissan potpuno transparentan u pogledu platnih ljestvica.

Twitter se zalaže za balans privatnog i poslovnog života što je samo jedan od razloga zašto su jedan od najpoželjnijih poslodavaca. No, ključ njihovog kvalitetnog HR-a leži u neprestanoj edukaciji i obuci vrhovnih ljudi, menadžera i lidera. Twitter također iznimno njeguje organizacijsku kulturu.

Zašto se Rolls-Royce pronašao na popisu najpoželjnijih poslodavaca dovoljno govori činjenica da je više od 30% viših menadžera započelo u istoj organizaciji na mjestu pripravnika. Od iznimne važnosti shvaćaju konstantnu obuku ljudi. Rolls Royce, svojim lokacijama u Velikoj Britaniji, godišnje pridodaje oko 180 novih pripravnika, a od kojih je 80% u dobi između šesnaest i osamnaest godina. Rolls Royce ima izvrsnu stopu zadržavanja.



## 11. Rasprava

Kako bi se efikasno upravljalo ljudskim resursima, potrebno je u nekoj mjeri poznavati psihologiju motivacije i znati na koji način doprijeti do pojedinca. Nastavno, kako bi se uspješno pristupilo svakom pojedincu, potrebno je znati što nekoga čini osobom kakva je.

Iako nikada nijedna teorija nije u potpunosti dokazana, ipak postoje brojne teorije koje pružaju detaljniji uvid u perspektivu individue.

Psiholozi koji zagovaraju psihoanalitičku teoriju, poput Freuda, mišljenja su kako se ljudsko ponašanje sastoji od 3 komponente gdje je id poriv prisutan od rođenja, ego kontrolira id prema društveno prihvatljivim ponašanjima, a super-ego se razvija pod utjecajem okoline.

Zastupnici kognitivne teorije, kao što je Bandura, ipak smatraju da pojedinac proaktivno uči i oponaša postupke i vrijednosti iz okoline.

Maslow je jedan od najpoznatijih svjetskih humanista, a njegova teorija nalaže da su svi postupci pojedinca izazvani postojećim potrebama. Maslowljeva hijerarhija potreba kreće od najosnovnije razine fizioloških potreba, zatim potrebe za sigurnošću, za ljubavlju i pripadanjem, za poštovanjem i posljednje, potrebe samoaktualizacije. Konstatirano je kako pojedinac kreće zadovoljavati potrebe od najniže razine i tek kada je određena razina zadovoljena prelazi na više.

Watson je svojim eksperimentom „*Little Albert*“ prisvojio bihevioralnu teoriju koja nalaže da se pojedinca može « oblikovati » u što god.

Čak tri su znanstvenika simbolizirala teoriju osobnosti. Allport osobnost pojedinca pripisuje genetici, a vjeruje kako je kasnije djelomično oblikovana okolinom. Cattell ipak nalaže kako svaki pojedinac ima set istih 16 osobnosti, no svatko u određenoj mjeri. Eysenck je osobnost u potpunosti pripisao genetskoj nasljednosti.

Teorija formiranja ljudske osobnosti iznimno je kompleksna tema koja vjerojatno nikada neće u potpunosti biti definirana obzirom na spektar faktora koji utječu na isto. Ipak, nezanemarivi su brojni primjeri iz stvarnoga života koji impliciraju na genetiku kao većinski utjecaj na osobnost i sudbinu pojedinca.

Nastavno na utjecaj genetike – zanimljivo je spomenuti dokumentarni film pod nazivom „*Three Identical Strangers*“ koji govori o trojkama koje su još kao dojenčad podijeljene u tri različite obitelji (jedna je obitelj bila najniže klase, druga je bila srednje klase, a treća je obitelj bila dobrostojeća, ugledna obitelj). Trojke su sasvim slučajno u svojoj 19. godini otkrile da su zapravo cijeli život predmet istraživanja suradnje agencije za posvajanje i psihologa. Iako su rezultati istraživanja zaključani na Yale Sveučilištu do 1965. godine, trojke su otkrile brojne sličnosti koje dijele, a koje su se dogodile puno prije njihova upoznavanja. Tvrdе kako su se tijekom života borili s istim bolestima, kako imaju iste navike i gestikulacije pa čak i kako su težili istim stvarima i imali identične hobije i interese. U svakom slučaju, koliko god je ovakvo istraživanje neetično, bilo bi zanimljivo imati uvid u opažanja i rezultate istraživanja.

Mišljenja sam kako se genetika ni u kojem slučaju ne bi smjela u potpunosti isključiti iz pogleda ljudske osobnosti.

Tehnike upravljanja zaposlenicima također su brojne, a one ovise o pristupu vođe prema djelatnicima. Northouse, P.G. (2010.) pristupe promatra kroz faktore usmjeravanja i podrške

te stilove dijeli na: usmjeravajući, trenerski, podržavajući i delegirajući. Petar i Vrhovski navode stilove: gurač, pregovarač, primatelj narudžbi i prodavač.

Ipak, Petar i Vrhovski posebno ističu „tih“ menadžment koji se odnosi na upravljanje iza reflektora, na pozitivnu i motivirajuću radnu atmosferu i educirane vođe. Jedan od fokusa je izgradnja pojedinca te pružanje prostora za kreativnost i originalnost. Radije se pridodaje važnost timskoj odgovornosti nego pojedinačnoj.

Rekla bih kako uspješno vođenje leži u balansu između orijentiranosti ka rezultatima i orijentiranosti ka ljudima. Tim bez opravdanog lidera uspješno će djelovati kratkoročno, ukoliko i uopće, a na duge staze neuspješno dokle god je bez efektivnog upravljačkog tijela.

No, postavlja se pitanje treba li se pristupati individualno ili standardizirano prema svima? Obzirom na brojne teorije koje nam psihologija pruža bilo bi pogrešno pristupati prema svima jednako jer ne reagiraju svi jednako na kritiku, niti je svima potrebna ista količina uputa i usmjeravanja, a definitivno ne motivira svakog isti faktor. Mišljenja sam da trebaju biti jednaki uvjeti za svakog, ali s individualnim pristupom u granicama normale.

„Uspješno se vodstvo javlja kada vođa može točno odrediti razvojnu razinu podređenih u situaciji obavljanja zadatka te potom pokazati propisani stil vodstva koji odgovara tom slučaju.“. (Northouse, 2010:110)

## 12. Zaključak

Gledajući 100 godina unatrag vidljive su značajne razlike u upravljanju ljudskim resursima. Vidljivo je kako su se rukovodeći u ranim godinama prošlog stoljeća fokusirali isključivo na produktivnost koja je bila forsirana i nikako nije bila održiva. Kada su djelatnici počeli gubiti osjećaj privrženosti sedamdesetih godina, počele su se događati velike promjene u pristupu prema djelatnicima – vođe su tražile mišljenja svojih djelatnika te su pokušavali udovoljiti istima što je više moguće. Danas, ljudi se smatraju najvrjednijim organizacijskim kapitalom. U praksi su vidljivi razni načini upravljanja djelatnicima – usmjeravajući, trenerski, delegirajući, podržavajući stil, uloga gurača, pregovarača, primatelja narudžbi i prodavača. Također, utvrđeno je kako uspješnog menadžera obilježava unutarnji lokus kontrole, objektivnost, pristupačnost, inovativnost i analitičke sposobnosti, samopouzdanost i ambicija. No, odjel ljudskih resursa u narednom će se periodu morati nositi s brojnim izazovima. Počevši sa sve većim brojem Generacije Z na tržištu rada, gdje će se rukovodeći morati prilagoditi uvjetima poput fleksibilnog radnog vremena, uključivanjem različitosti i zagovaranjem održivog poslovanja. Nadalje, mlađe generacije sve češće odlučuju karijerni put graditi van granica svoje zemlje pa će zato biti vidljiva i modificirana komunikacija unutar organizacija kako bi se svi mogli sporazumjeti i kako bi sve kulture bile uključene. Veliki zahtjev djelatnika postat će veća primanja obzirom na kontinuiranu inflaciju i neizvjesnost. Trend koji neće biti novitet, ali će se nastaviti razvijati je umjetna inteligencija. Najprije će biti potrebno implementirati nove tehnologije i alate, zatim balansirati ljudsku ulogu i novu tehnologiju, ali, naravno, i pružiti djelatnicima potrebne edukacije kako bi se kapitalizirale vještine pojedinaca. Istraživanja pokazuju kako tvrtke poput Google-a, Rolls Royce-a i Cadburyja imaju zavidnu stopu zadržavanja, a ključ je u kontinuiranom radu na individui i na pružanju dodatnih vrijednosti i prilika za napredak.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*.
2. Bandura, A. (1986.). *Social Foundations of Thought and Action: A social cognitive theory*.
3. Cervone, D., Pervin, L. A. (2015.). *Personality: Theory and Research*. Wiley
4. Chapman, E. N., O'Neil, S. L., (2003.). *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Mate.
5. Erikson, T. (2018.). *Okruženi idiotima - Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti*. Poetika
6. Forbes. *The Eight Biggest HR Trends In 2024*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/12/18/the-eight-biggest-hr-trends-in-2024/> (pristupljeno 07. lipnja 2024.)
7. Freud, S. (2024.). *A General Introduction to Psychoanalysis*.
8. HRM Handbook. *Beginnings of HR Management*. Dostupno na: <https://hrmhandbook.com/hrt/history/beginnings/> (pristupljeno 14. lipnja 2024.)
9. HRM Handbook. *HR Management in 70s and 80s of 20th Century*. Dostupno na: <https://hrmhandbook.com/hrt/history/early-hr-management/> (pristupljeno 14. lipnja 2024.)
10. HRM Handbook. *Personnel Management in 20th century*. Dostupno na: <https://hrmhandbook.com/hrt/history/personnel-management/> (pristupljeno 14. lipnja 2024.)
11. Human Resources MBA. *The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices*. Dostupno na: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (pristupljeno 21. lipnja 2024.)
12. Northouse, P. G.. (2010.). *Vodstvo: teorija i praksa*. Mate
13. Petar, S., Vrhovski, I. (2004.) *Ljudska strana upravljanja ljudima: kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?* Mozaik knjiga
14. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*.
15. Watson, J. B., Rayner, R. (2013.) *Conditioned Emotional Reactions: The Case of Little Albert*

## **Popis tablica**

Tablica 1 Uloge vođe .....	14
----------------------------	----

## Popis slika

Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba .....	7
Slika 2 Cattellov test 16 faktora osobnosti .....	8
Slika 3 Eysenckova teorija osobnosti .....	9
Slika 4 Northouseov dijagram vodstva .....	12