

# TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA

---

Dorić, Ida

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:582830>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Ida Dorić

**TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Ida Dorić

## **TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225702

e-mail: [idadoric@gmail.com](mailto:idadoric@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate study (Management)

Ida Dorić


**EMPLOYEE MANAGEMENT TECHNIQUES**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: IDA DORIĆ

JMBAG: 0010225702

OIB: 38459405518

e-mail za kontakt: idadoric@gmail.com

Naziv studija: PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ, POSLOVNA EKONOMIJA,  
MENADŽMENT

Naslov rada: TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. ŽEJKO POŽEGA

U Osijeku, 26. 8. 2021. godine

Potpis Dorić I.

*Zahvaljujem mentoru prof.dr.sc Željku Požegi na ukazanom povjerenju, savjetima,  
smjernicama i prenesenom znanju, kako akademskom, tako i životnom.  
Zahvaljujem svim mojim prijateljima i prijateljicama na strpljenju, smijehu i ljubavi kroz  
protekle tri godine preddiplomskog studija.  
Na kraju zahvaljujem svojoj obitelji bez čije bezuvjetne podrške ne bih stigla ovdje gdje sam  
danas.*

*I.D.*

## **Tehnike upravljanja zaposlenicima**

### **SAŽETAK**

Završnim radom iz kolegija *Menadžment ljudskih resursa* istražuju se tehnike upravljanja zaposlenicima. Svrha rada je upoznati se s tehnikama upravljanja zaposlenicima. Upravljanje zaposlenicima obuhvaća i upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika, upravljanje motivacijom zaposlenika, upravljanje sustavom (ne)materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, upravljanje karijerom zaposlenika, upravljanje fluktuacijom i apsentizmom zaposlenika.

U radu su opisani menadžerski stilovi, od kojih se najboljim pokazao timski menadžment. Menadžeru koji prakticira ovakav stil vođenja podjednako su važni i rezultati koji se ostvaruju, kao i dobrobit njegovih zaposlenika. Uvidom u dostupnu i brojnu literaturu, dan je i spektar različitih zaposlenika prikazan u modelima različitih autora.

Tehnike upravljanja zaposlenicima imaju željeni učinak u slučajevima kada ih zaposlenici prihvaćaju. Budući da su u radu navedeni uzročnici stresa koji pokrivaju velik spektar, menadžeri ljudskih resursa trebaju pokušati reducirati ili u potpunosti ukloniti navedene stresore. Naglasak je stavljen i na komunikaciju te pružanje povratnih informacija, davanje kritika, materijalne i nematerijalne nagrade i kompenzacije.

Doprinos struci ogleda se u sintezi tipova osobnosti i, za njih, primjerenim i odgovarajućim, sugeriranim tehnikama upravljanja. Za nastavak istraživanja sugerira se ispitati omogućenost samorazvoja zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Bilo bi zanimljivo otkriti kako na tome rade u malim, srednjim i velikim poduzećima, ali i u javnim i privatnim tvrtkama.

**Ključne riječi:** *DISC model, ljudski potencijali, menadžment, poduzetništvo*

## **Employee management techniques**

### **ABSTRACT**

The final thesis written for the *Human Resource Management* Course explores employee management techniques. The purpose of this paper is to get acquainted with employee management techniques. Employee management also includes managing employee performance, managing employee motivation, managing a system of (in) material rewarding and motivating employees, managing employee careers, managing employee turnover and absenteeism. The paper describes managerial styles, of which team management proved to be the best. A manager who practices this leadership style is equally important to the results that are achieved, as well as the well-being of his employees. Insight into the available and numerous literature, the spectrum of different employees is presented in the models of different authors. Employee management techniques have the desired effect in cases where employees accept them. Since the paper lists the causes of stress that cover a wide range, human resource managers should try to reduce or completely eliminate these stressors. Emphasis was also placed on communication and providing feedback, giving criticism, tangible and intangible rewards and compensation. The contribution to the profession is reflected in the synthesis of personality types and, for them, appropriate and appropriate, suggested management techniques. To continue the research, it is suggested to examine the possibility of self-development of employees in the Republic of Croatia. It would be interesting to find out how they work on it in small, medium and large companies, but also in public and private companies.

**Keywords:** *DISC model, human resources, management, entrepreneurship*



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Struktura rada .....	1
1.2. Rabljena terminologija u radu .....	2
2. METODOLOGIJA RADA .....	3
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
2.3. Izvori istraživanja .....	3
2.4. Ciljevi istraživanja .....	3
3. ANALIZA PRISTUPA UPRAVLJANJU ZAPOSLENICIMA .....	4
3.1. Ljudski potencijali .....	4
3.2. Menadžerski stilovi.....	6
4. TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA.....	10
4.1. Motivacija zaposlenika .....	10
4.2. Upravljanje energičnim i ambicioznim zaposlenicima .....	11
4.3. Upravljanje analitičnim i sustavnim zaposlenicima .....	14
4.4. Upravljanje inspirativnim i komunikativnim zaposlenicima.....	15
4.5. Upravljanje stabilnim, strpljivim i samozatajnim zaposlenicima.....	17
4.6. Općenito primjenjive tehnike .....	19
5. RASPRAVA.....	22
6. ZAKLJUČAK .....	23
LITERATURA.....	24
POPIS TABLICA.....	25

## 1. UVOD

Koncept upravljanja ljudskim potencijalima javlja se u osamdesetima (Požega, 2012, Noe et al., 2006). Iako se ljudski resursi tek posljednjih desetljeća razmatraju kao iznimno važan čimbenik u organizaciji, zajednica optimalnih ljudskih potencijala ključan je čimbenik koji je utjecao na razvoj pojedinih organizacija i poduzeća, dapače, jezgra razvoja i napretka. Menadžment ljudskih resursa definira se kao „... proces pribavljanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti zaposlenika, te pravednosti“ (Dessler, 2015:31).

Upravljanje ljudskim potencijalima dobiva na važnosti u sljedećim društvenim okolnostima: iznimno brz napredak tehnologije te informacijsko – komunikacijskih tehnologija, rast socijalne odgovornosti (briga za okoliš i ekologiju...), veća zamjenjivost radne snage umjetnom inteligencijom i strojevima, klizno radno vrijeme i drugo (Požega, 2012). Aktualni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima obuhvaćaju upravljanje kompetencijama, upravljanje talentima, upravljanje znanjem, upravljanje različitostću i upravljanje intelektualnim kapitalom (Bahtijarević – Šiber, 2014). Zbog toga je jako važno dobro odabrati zaposlenike te njima upravljati.

„Bitno je naglasiti da mnoga istraživanja pokazuju da se među najplaćenijim poslovima nalaze upravo poslovi vođenja ljudi, odnosno menadžmenta ljudskih potencijala, kao i da se upravo ti poslovi u sve većem broju poduzeća nalaze u području top menadžmenta“ (Požega, 2012:25). Rockefelleru se pripisuje sljedeća izjava: „Vještina ophođenja s ljudima isto je tako kurentna roba kao što su šećer i kava. Za tu vještinu spreman sam platiti više nego za bilo što drugo pod suncem“ (Rogan, 2020:272).

Zbog toga ovaj rad ima i važnost za struku, odnosno za profesionalce u ovom području. Želja za stalnim usavršavanjem i cjeloživotnim učenjem važna je i kako bi se posao što bolje obavljao, a neposredan okidač motivacije za uspješne menadžere mogu biti razne (ne)materijalne nagrade.

### 1.1. Struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje jest uvod. Drugim poglavljem čitatelju se daju metode, predmet istraživanja, ciljevi i izvori. U trećem poglavljju iznosi se teorijska podloga. Sagledaju se različiti menadžerski stilovi i spektar zaposlenika. U četvrtom poglavljju govori se o tehnikama upravljanja zaposlenicima – sugerira se koje je tehnike najbolje primijeniti s obzirom na karakteristike osobnosti zaposlenika. Potiče se (buduće) menadžere na

promišljanje i razumijevanje. Peto poglavlje je rasprava. Šesto poglavlje je zaključak. Na kraju rada dan je popis literature.

## **1.2. Rabljena terminologija u radu**

Ovisno o autoru, neki preferiraju izraz „menadžment ljudskih resursa“, neki „upravljanje ljudskim potencijalima“, a treći ih kombiniraju, stoga se i u ovom radu izrazi kombiniraju. U ovom kontekstu, oni se posvema istoznačno tumače, iako neki teoretičari tvrde da je bolje rabiti „ljudski potencijali“ od „ljudskih resursa“, na taj način dajući prednost „humanijem“ izrazu. Iako se ponekada koristi termin, a ponekada organizacija, i u jednom i u drugom slučaju postoje zaposlenici – radi se o tome da se pojedine stavke mogu primijeniti na oboje. Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje (primjerice, menadžer, šef...) korišteni u radu odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi obuhvaćeni su metodologijom rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su tehnike upravljanja zaposlenicima. U radu će se iznijeti tehnike upravljanja zaposlenicima grupirane s obzirom na karakteristike osobnosti zaposlenika te dati i one koje se mogu općenito primijeniti.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom pisanja rada, korištene su sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, analiza i sinteza, metoda klasifikacije (kako bi se postiglo preglednije razvrstavanje), metoda deskripcije, metoda kompiliranja, prikupljanje, priprema i obrada podataka (Zelenika, 1998). U konačnici, komparativnom metodom analiziraju se prikupljeni podaci i njihove međusobne veze.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Upravljanje zaposlenicima i tehnike korištene u tu svrhu dugogodišnje se u kontinuitetu primjenjuju. Velik je broj istraživanja u ovom području. Tema rada široko je primjenjiva i aktualna, stoga su i dostupni izvori brojni. Podaci su prikupljeni iz knjiga i radova sa skupova, s relevantnih internetskih (mrežnih) stranica, kroz različite znanstvene i stručne članke.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je upoznati se s tehnikama upravljanja zaposlenicima, prikazati njihovo pravilno i etično korištenje. Dodatan cilj rada je povezati tehnike upravljanja zaposlenicima s tipologijom osobnosti zaposlenika. Integriranjem cilja i dodatnog cilja, tehnike upravljanja zaposlenicima će se optimalno razvrstati, stoga je i za očekivati da će rezultati imati primjenu.

### 3. ANALIZA PRISTUPA UPRAVLJANJU ZAPOSLENICIMA

Kako bi menadžer što uspješnije upravljao zaposlenicima, treba poraditi na tome da spozna i sebe, i zaposlenike. No, osim razvoja leaderskih sposobnosti u zaposlenika te izgradnje njihovih ličnosti (primjerice, razvoj kreativnosti, dodatno obrazovanje i usavršavanje), menadžer (direktno i/ili indirektno) utječe na stres zaposlenika (time njegov zadatak postaje i upravljanje stresom zaposlenika), motivaciju, radnu uspješnost, karijeru (Požega, 2012).. Upravljanje zaposlenicima na taj način obuhvaća i upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika, upravljanje motivacijom zaposlenika, upravljanje sustavom (ne)materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, upravljanje karijerom zaposlenika, upravljanje fluktuacijom i apsentizmom zaposlenika. Percepcija javnosti o poželjnosti pojedinog poslodavca također je povezana sa menadžmentom ljudskih resursa – zapravo se radi o uspješnosti regrutacije, tj. posla pribavljanja, odgovarajućih zaposlenika koje provodi menadžment ljudskih resursa (Požega, 2012). Isto tvrdi i Erikson (2020) apelirajući na (buduće) zaposlenike da probaju saznati tko će im biti šef(ovi) i s kim će biti u direktnom kontaktu pri obavljanju posla (zbog funkcionalnosti budućeg tima – ako je osoba svjesna da s tim timom ne bi dobro funkcionirala, ali je privlači institucija zaposlenja, bolje je pričekati drugu priliku).

#### 3.1. Ljudski potencijali

Za razumijevanja tehnika upravljanja zaposlenicima, potrebno je sagledati paletu zaposlenika koji se mogu naći u nekoj organizaciji, njihove karakteristike osobnosti i osobne motivacije.

Prema Bahtijarević – Šiber (1999) model portfolio ljudskih potencijala sastoji se od četiri skupine zaposlenika, svrstanih prema njihovoj razini radne uspješnosti i razvojnom potencijalu. Tako su „kladama“ nazvani oni zaposlenici koji imaju nizak razvojni potencijal i nisku razinu radne uspješnosti, „konjima za vuču“ oni koji imaju visoku razinu radne uspješnosti, ali nizak razvojni potencijal, „problematični djelatnici“ oni su koji imaju visok razvojni potencijal i nisku razinu radne uspješnosti, a „zvijezde“ su oni koji imaju visoku razinu radne uspješnosti i visok razvojni potencijal (Bahtijarević – Šiber, 1999) (**tablica 1.**).

**Tablica 1.** Skupine zaposlenika u poduzeću (Izvor: prema: Bahtijarević – Šiber, 1999)

	<b>Klade</b>	<b>Konji za vuču</b>	<b>Problematični djelatnici</b>	<b>Zvijezde</b>
Radna uspješnost	<b>Niska</b>	<b>Visoka</b>	<b>Niska</b>	<b>Visoka</b>
Razvojni potencijal	<b>Nizak</b>	<b>Nizak</b>	<b>Visok</b>	<b>Visok</b>

Posebno zanimljivi u ovom portfoliju su „problematicni djelatnici“: literatura sugerira pokušati ih promijeniti, odnosno, ustanoviti što su njihovi okidači motivacije kako bi se poboljšala radna uspješnost, a oni prešli u „zvijezde“. Za mnoge je menadžere upravo ovo izazov koji im ne polazi za rukom svladati. Isto tako, izazov je povezan i sa „zvijezdama“ jer su to najbolji djelatnici zbog čijih ideja, energije, entuzijazma i ambicije poduzeće zauzima određeni dio na tržištu – oni su najzaslužniji za rezultate organizacije / poduzeća. Zbog toga menadžeri moraju osigurati povoljne uvjete za takve zaposlenike – kako bi oni ostali u poduzeću te i dalje doprinosili njegovim rezultatima. Upravo se zbog ovakvih djelatnika predlaže imati (ili uvesti) bazu podataka kako bi znanje tih djelatnika (i u slučaju ako oni napuste poduzeće) ostalo u poduzeću. Primjer za to vidljiv je i u pogledu studentskih natjecanja – ako je postojao tim koji je predstavljao određenu instituciju, onda ih mentor treba potaknuti da svoja iskustva i saznanja usustave i na neki način pohrane za buduće generacije (isto se odnosi na vođenje studentskih udruga i slično). Znati kako (engl. *know how*) treba biti dostupno u nekoj fiksnoj točki (bilo fizički u arhivi, na mrežnoj stranici, kod određene osobe...).

McGregor (1985) je klasificirao zaposlenike s obzirom na njihovo radno ponašanje, „...pri čemu, prema teoriji X, ljudi u pravilu nisu dobri radnici te nemaju radne sklonosti, dok teorija Y govori da su ljudi u pravilu vrijedni i skloni postizanju radne izvrsnosti“ (Požega, 2012:29).

„Osobine, crte ili karakteristike ličnosti su karakterne, odnosno emocionalno – psihološke osobine ljudi koje stvaraju osnove ili pretpostavke za ponašanje i reagiranje osobe na određeni način. Postoji više teorija osobina ličnosti koje na određeni način objašnjavaju moguće emocionalno – psihološke profile kao i odgovarajuće ponašanje uz određeni profil ili emocionalno – psihološku karakteristiku“ (Požega, 2012:72). Poznatije teorije ličnosti su: Eysenckova teorija ličnosti, Cattellovih 16 čimbenika osobina ličnosti, petodimenzionalni model osobina ličnosti (engl. *The Big Five*), Plutchikov model 8 najvažnijih emocionalnih varijabli, i td. Testovi osobnosti (kao što su Myers – Briggs test osobnosti, Belbin test, DISC test...) mogu pridonijeti razumijevanju osobnosti zaposlenika u organizaciji.

Myers – Briggs test osobnosti polako izlazi iz uporabe jer se pokazao nepouzdanim – istraživanja su pokazala da otprilike 50 % ljudi nema isti rezultat osobnosti nakon samo 5 tjedana razmaka u rješavanju testa (Stromberg i Caswell, 2015).

Belbin test uglavnom se rabi kako bi se odredile preferirane uloge u timu i uskladio tim. Uloge u timu, prema Belbinom testu, mogu biti: praktičar, koordinator, sudac, dovršitelj, oblikovatelj, istraživač, kreativac, timski igrač.

DISC sustav razvio je William Moulton Marston 1928. godine (DISC profile, 2021). On se, zahvaljujući doprinosu drugih istraživača, pretvorio u lako razumljiv model s bojama. Funkcionalan je samo za duševno stabilne osobe. U posljednje vrijeme popularizirao ga je Erikson, a istražuje ga i D. Bilman u knjizi *Nosi mi se moja boja* (iz 2018. godine). Slovo „D“ označava dominantan tip osobnosti, a predstavljeno je crvenom bojom. Slovo „I“ predstavlja utjecajan tip (engl. *influence*) i predstavljeno je žutom bojom. Ponekada se slovo „I“ u nazivu modela piše malim slovom, što je marketinška odluka (DISC profile, 2021). Slovo „S“ predstavlja stabilnost (engl. *steadiness*) i predstavljeno je zelenom bojom. Slovo „C“ predstavlja savjesnost i analitičnost (engl. *conscientious*) i predstavljeno je plavom bojom. Pokretačke sile pojedinca također doprinose motiviranju osobe na neko djelovanje i obuhvaćene su u razrađenom DISC modelu. Pokretačke sile su (Erikson, 2020:126,127):

- teorijska pokretačka sila – strast za znanjem i istinom
- utilitarna pokretačka sila – strast za korisnim
- estetska pokretačka sila – strast za ravnotežom i skladom
- društvena pokretačka sila – strast za pomaganjem drugima
- individualistička pokretačka sila – strast za osobnim uspjehom
- tradicionalna pokretačka sila – strast za vlastitim mišljenjem o smislu života

Postoje tri razine pokretačkih sila, to su (Erikson, 2020:125):

- osobne pokretačke sile koje su duboko usađene u čovjekovu najskriveniju jezgru
- vrijednosti izvana (npr. vrijednosti organizacije zaposlenja)
- neaktivne pokretačke sile koje su duboko u osobi i katkad uopće nepoznate dok se osoba ne nađe u određenoj situaciji

Osobnost je vrlo važna kada se radi o tehnikama upravljanja zaposlenicima zato što neće svi zaposlenici jednako reagirati obratimo li im se na određeni način, suočeni sa (pre)izazovnim zadatkom ili slično. Zbog toga su u **poglavlju 4.** tehnike upravljanja zaposlenicima podijeljene upravo prema osobinama ličnosti, odnosno, sugeriraju se specifične tehnike za pripadajuće tipove osobina ličnosti.

### **3.2. Menadžerski stilovi**

Preferirane menadžerske stilove u pojedinoj kulturi može se povezati s Hofstedeovim dimenzijama nacionalnih kultura. Ipak, u Europi, pa tako i u Hrvatskoj, „...kada je u pitanju *top management*, prisutna je tendencija prema „ženskom“ stilu menadžmenta nasuprot

„muškom“ (ukratko, veća razina demokracije unutar sustava odlučivanja i naglasak na razgovor i dogovor sa zaposlenicima nasuprot autokraciji), ali samo pod uvjetom da težnja razgovoru i dogovoru sa djelatnicima ne uključuje i izbjegavanje verbalnih sukoba, što je jedno od osnovnih pravila uspješnog menadžmenta te može dovesti do niza napetosti u poduzeću, nečistih situacija i gubitka poštovanja nadređenih“ (Požega, 2012:27).

„Kroz mjerenje menadžerskog interesa i usmjerenosti na zaposlenike ili zadatke utvrđeno je pet ključnih menadžerskih stilova (Bahtijarević – Šiber, 1999:805):

- osiromašeni menadžment – nizak interes menadžera ljudskih resursa i za zaposlenike i za zadatke,
- menadžment „lokalnog kluba“ – visok interes menadžera za zaposlenike, a nizak interes menadžera za zadatke,
- menadžment „organizacijskog čovjeka“ – srednji, prosječni interes menadžera ljudskih resursa i za zaposlenike, i za zadatke,
- menadžment „autoriteta i pokoravanja“<sup>1</sup> – nizak interes i briga menadžera za zaposlenike, a visok interes i briga za zadatke,
- timski menadžment – visok interes i briga menadžera ljudskih resursa kako za zaposlenike, tako i za zadatke“ (Požega, 2012:213).

Najuspješnijim načinom upravljanja od prethodno navedenih smatra se timski menadžment (Požega, 2012).

Postoji još podjela u pogledu stilova vođenja zaposlenika, primjerice, podjela na tri stila: direktni, popustljivi i podržavajući stil (Chapman i O'Neil, 2003). Direktni stil karakteriziraju jasno definirani zadaci i njihov rok izvršenja te izostanak mogućnosti pregovaranja djelatnika s menadžerom o njihovom izvršenju. Popustljivi stil karakterističan je za menadžere s jakim motivom afilijacije, tj. želje menadžera da se sviđa zaposlenicima. Zbog toga im popušta, pa na kraju bude kako su zaposlenici zamislili. Podržavajući stil njeguju oni menadžeri koji su zapravo treneri – zaposlenici ih poštuju i znaju da je „njihova zadnja“, ali, isto tako, znaju da im se mogu obratiti i da će ih njihov nadređeni saslušati (Chapman i O'Neil, 2003).

Pregledom literature, ustanovljeno je da menadžeri prema stilu vođenja mogu biti još i karizmatični, autokratični, transakcijski, motivacijski nastrojeni (ili, suprotno tome, nekarizmatični, demokratski nastrojeni, transformacijski, kontrolori) (Armstrong, 2001). Karizmatični menadžeri motivavaju zaposlenike svojim vizionarskim nastupom – izvrsni su

---

<sup>1</sup> Menadžment „autoriteta i pokoravanja“ ilustrativno se može pogledati u videu u kojem Sun Tzu pretvara konkubine u ratnike (anegdota: <https://www.youtube.com/watch?v=ARaxNXL0kks>, 2:30 – 5:30).



komunikatori i posvećeni dostizanju rezultata, dok se oni bez karizme oslanjaju na svoja znanja i vještine te smiren, pouzdan i sustavan način rješavanja problema. Demokratski menadžeri nastoje uključiti zaposlenike u donošenje odluka. Transakcijski menadžeri nastoje motivirati ljude materijalnim kompenzacijama (novac, sigurnost, zaposlenje), a transformacijski ih pokušavaju dovesti do samoaktualizacije (Požega, 2012).

„Stilovi utjecaja menadžera ljudskih resursa i/ili lidera na druge osobe, odnosno njihove djelatnike, može biti asertivan, nagovarajući ili uvjeravajući, premošćujući i oduševljavajući ili privlačeci stil“ (Požega, 2012:205, prema Armstrong, 2001:160).

Asertivan stil, kao i takav način komunikacije, odnosi se na otvoreno iznošenje vlastitih stavova, bez da se istovremeno napadaju tuđi stavovi i prava. Menadžeri koji koriste nagovarajući stil uvjeravaju djelatnika da prihvate njihove stavove, na taj ih način zapravo namećući. Menadžeri skloni kompromisu rabiće premošćujući stil. Privlačeci ili oduševljavajući stil koristit će, svjesno ili nesvjesno, menadžeri koji osjećaju uzbuđenje što su dijelom određenog projekta, stoga će to oduševljenje prenijeti i na zaposlenike (Požega, 2012).

U konačnici, stilovi upravljanja razlikuju se prema osobnim preferencijama menadžera, interesima, karakteristikama ličnosti i zacrtanim ciljevima.

Menadžerski stilovi mogu ovisiti i o strategiji poduzeća. U **tablici 2.** dana je strategija i sugerirana pripadajuća organizacija upravljanja ljudima.

**Tablica 2.** Pregled strategija i odgovarajućeg menadžerskog stila (Izvor: Požega, 2012)

Strategija	Menadžerski stil
<b>Strategija diferencijacije</b>	Menadžment ljudskih resursa ima „...posebnu važnost i status u poduzeću (...) vođenje zaposlenika svoditi na poticanje komunikacije, ideja, kreativnosti, stvaranje demokratskog i pozitivnog ozračja, primjenu metoda za ispoljavanje kreativnosti te što većoj participaciji djelatnika u planiranju, organizaciji rada i vođenju poduzeća“ (Požega 2012:33, prema Bahtijarević – Šiber, 1999:160).
<b>Strategija troškovnog vodstva</b>	Znatno manja važnost menadžmenta ljudskih resursa. Sužen prostor djelovanja i vođenja ljudi. Naglasak na maksimalnoj učinkovitosti i redukciji troškova. Dugoročno, praksa je pokazala da ova strategija može uzrokovati pad kvalitete usluge, stoga i gubitak klijenata pa se ne može koristiti kao samostalni alat za opstanak i rast tvrtke (Požega, 2012).
<b>Strategija fokusa</b>	Menadžment ljudskih resursa može uporabiti potencijal svojih zaposlenika u smjeru koji je u skladu sa strategijom „...i u određenoj mjeri, ipak, staviti u menadžmentu poduzeća naglasak na važnost vođenja ljudi“ (Požega 2012:34, prema Bahtijarević – Šiber, 1999:161).
<b>Menadžment potpune kvalitete (engl. <i>Total Quality Management</i>)</b>	„...upravljanje potpunom kvalitetom traži promjenu načina mišljenja, kako menadžera, tako i zaposlenika, te bitne promjene u njihovom odnosu prema radu koji se mora temeljiti, između ostaloga, na timskom radu, obrazovanju, razvoju participaciji i ovlašćivanju što većeg broja djelatnika, čime, zapravo, menadžment ljudskih resursa u poduzeću dobiva nemjrljiv značaj i nezamjenjivu ulogu u poslovanju gospodarskog subjekta“ (Požega 2012:34).

„Primjenjuje li poduzeće strategiju inovacija te želi li biti prvo na tržištu sa novim proizvodima i uslugama, planiranje ljudskih resursa mora biti jedan od prioriteta menadžmenta. Ukoliko je, pak, na snazi strategija niskih troškova te se poslovanje odvija na način da se poduzimaju koraci isključivo smanjivanja troškova, planiranje radnika, dakako, neće biti nužnost niti će imati prioritet u toj organizaciji“ (Požega, 2012:50).

Treba naglasiti kako je danas poslovanje uglavnom projektno orijentirano, što znači da uglavnom timovi (bez menadžera) rade na zadacima (Požega, 2012). Uz upravljanje vlastitom karijerom, menadžerima je dan zadatak upravljanja i karijerama zaposlenika, što trebaju shvatiti odgovorno pa tako i provoditi, kako bi se talenti zaposlenika u potpunosti iskoristili te donijeli maksimalne dobrobiti, kako za poduzeće, tako i za zaposlenika osobno. Iako u hijerarhijskim strukturama uglavnom postoji procedura napredovanja, zaposlenika uvijek treba pitati osjeća li se dobro na novoj poziciji, jer su stručnjaci (vrhunski u svom poslu), posve izgubljeni na izvršnim menadžerskim pozicijama (Erikson, 2018).

Kod menadžera ljudskih resursa mogu se javiti i subjektivne pogreške pri ocjenjivanju radne uspješnosti. Najčešće, prema Bahtijarević – Šiber (1999:538), su: halo efekt (procjena na temelju dojma koji zaposlenik izaziva svojom pojavom i osobinama), diskriminacija, konstantna pogreška (konstantno ocjenjivanje približno jednakim setom ocjena), pogreška kontrasta (ocjena temeljena na pozitivnom / negativnom odstupanju od grupe), vremenska pogreška (ocjena za cijelo vremensko razdoblje temeljena je na rezultatima zadnjeg dijela razdoblja), pogreška konteksta (uprosječivanje rada grupe – ako je grupa dobra, i pojedinac će dobiti dobru ocjenu; ako grupa nije dobra – i pojedinac će dobiti slabiju ocjenu, iako on individualno ne mora biti problematičan), pogreška sličnosti i druge (Požega, 2012).

## **4. TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA**

Upravljanje ljudskim potencijalima važno je za uspješne poslovne rezultate i reputaciju poduzeća. Zadatak menadžera ljudskih potencijala je, nakon upoznavanja s poslom i vizijom poduzeća / organizacije, osigurati da selekcijom u organizaciju dođu najkvalitetniji i najsposobniji ljudi, kako nagraditi one koji uspješno obavljaju posao, i td. „Kao jedno od važnih pitanja mora biti i to kako postići da nesposobniji pojedinci u poduzeću ne budu zavidni prema sposobnijima, da ih prepoznaju, poštuju ili, čak, vole, odnosno, shodno tome, kako da najpametniji zaposlenici ne budu oholi prema lošijima od sebe već da im pomažu i sa njima razvijaju dobru suradnju“ (Požega, 2012:8,9). Upravo zbog toga, u nastavku poglavlja prikazat će se neke od brojnih tehnika upravljanja zaposlenicima, koje će se pokušati povezati upravo sa osobnosti zaposlenika, sukladno njihovim karakteristikama ličnosti.

### **4.1. Motivacija zaposlenika**

Motivacija zaposlenika rezultirat će radnom performansom. Posljedice demotiviranosti mogu biti smanjena produktivnost, fluktuacija (dobrovoljno ili prisilno trajno napuštanje organizacije) i apsentizam (učestalo izbjegavanje dolazaka na posao, najčešće uzrokovano različitim okidačima stresa). Apsentizam se u najvećoj mjeri ogleda u učestalim bolovanjima, danas se smatra prihvatljivom stopa apsentizma od 10 % (Robbins i Judge, 2010).

Teorijski je razvijen model karakteristika radnih mjesta koji se sastoji od pet komponenti i koji daje okvir za tehnike upravljanja zaposlenicima kako bi menadžeri oblikovali motivirajuće poslove (Robbins i Judge, 2010).

Model uzima u obzir sljedeće karakteristike (Robbins i Judge, 2010):

- raznolikost vještina – mjera do koje radno mjesto zahtijeva obavljanje niza različitih djelatnosti
- identitet zadatka – mjera do koje radno mjesto zahtijeva izvršavanje potpunog i prepoznatljivog zadatka
- važnost zadatka – mjera do koje zadatak ima važan utjecaj na živote ili rad drugih ljudi i okoline
- autonomija – mjera do koje radno mjesto pruža pojedincu slobodu i diskreciju prilikom raspoređivanja svojih radnih zadataka i određivanju procedura za njihovo ispunjenje
- povratna informacija – informiranje pojedinca o učinkovitosti njegove radne izvedbe

Postoje grupni, individualni i organizacijski stresori. „Upravljanje stresom mora biti interes organizacije kako bi se smanjili troškovi koje poduzeće ima uslijed negativnih posljedica stresa kod zaposlenika“ (Požega, 2012:195).

Treba istaknuti i da je izostanak socijalne podrške generalni česti uzročnik stresa koji ima negativan utjecaj na performanse zaposlenika. Zaposlenik se često nastoji prilagoditi većini, želi biti voljen i prihvaćen, stoga svoje (bolje) performanse prilagođava prosjeku.

U nastavku poglavlja bit će dan osvrt i na najčešće uzroke stresa prema tipovima osobnosti.

## **4.2. Upravljanje energičnim i ambicioznim zaposlenicima**

Mnogi zaposlenici vole se smatrati energičnima i ambicioznima, no, već prilikom zadavanja malo složenijeg zadatka zaposlenicima, menadžer će se uvjeriti da to nije tako. Karakterno, ovi su zaposlenici odlučni, uvjerljivi, poduzetni, rješavaju probleme, tvrdoglavi, izravni, neovisni, nestrpljivi, svojevotjni, ponekad i previše intenzivni, isijavaju moći. Kroz niz istraživanja kojima je nadopunjena Moulton – Marstonova teorija, dodijeljena im je crvena boja. Zanimljivo je da „...0,5 posto populacije ima u profilu samo crvenu boju“ (Erikson, 2019:145). Svjesni su vremena i obično ostatku kolega (i sporijim menadžerima) nameću brz tempo izvršavanja zadataka. Ne boje se preuzeti inicijativu i orijentirani su na rezultate i ciljeve, što ostatku radnog kolektiva može izgledati kao prolazak brzog vlaka. Rado preuzimaju odgovornost, vole se suočiti s novim izazovima, svojevrsni su pioniri te imaju potrebu kontrolirati okolinu (Erikson, 2018).

Iako ovaj tip osobnosti ima visoku toleranciju na stresore, menadžeri bi trebali znati da su tipični okidači stresa ovakvih osobnosti sljedeći (Erikson, 2020:68):

- „Isključenost iz procesa odlučivanja
- Nepostojanje ikakvih izazova
- Nepostizanje rezultata
- Gubljenje vremena i opća neučinkovitost
- Rutinski posao.“
- Netko utišava osobu ili traži da se stiša
- Kontrola izvan ruku takve osobe.

Prije svega, menadžer treba razumjeti da ovakve osobnosti, uslijed stresnih situacija, vrlo teško kontroliraju svoj temperament, dapače, vrlo se osorno i neugodno ponašaju, no, to u osnovi nije izazvano željom da se nekome napakosti, nego da se nešto pokrene, da se izmami

reakcija od pasivnijih suradnika. Uz to, ovakav tip osobnosti komunicira „glasno i jasno“, netaktično i grubo, što kod mnogih suradnika i menadžera može stvoriti dojam da netko na njih više, te posljedično, takvo ophođenje doživjeti osobno, dok je, u stvari karakter te osobe dominantan. Ovakvi zaposlenici često su nezadovoljni menadžerom kojeg smatraju sporim, neučinkovitim, pasivnim, kojeg ne poštuju jer ne drži red (to se može preslikati i na profesora koji nema poštovanje studenata jer naprosto ne zna držati red u razredu, buka je, a nastava se ne može pratiti, ne zna se što je čiji zadatak, i td.).

Menadžer treba obratiti pozornost na odnos ovakve osobe s kolegama – obično se radi o produktivnoj, pragmatičnoj, konzistentnoj osobi usmjerenoj na rezultate. Zbog toga će radije ostati malo duže na poslu kako bi ga završili na vrijeme, a tek onda proslaviti večerom. To je razlog zašto se teže uklope u radni kolektiv koji prakticira druženje usred radnog vremena (primjerice, ispijanje kave) ili među one koji odlaze upravo onda kada je radno vrijeme završilo, neovisno o tome gdje su stali s poslom (Erikson, 2019). „Znaju da drugi vole takve predahe, ali oni ih preskaču jer im časkanje nije ni od kakve koristi“ (Erikson, 2019:147). Naprosto, smatraju to traćenjem vremena. Specifično za ovakve osobe je njihova neiscrpna radna energija i (samo)pouzdanje da će oni najbolje obaviti zadatak. Zbog toga i potrebe za kontrolom, vrlo malo će delegirati kolegama. No, ovdje treba reći kako će, kao šef, „...uvijek spreman za bitku (...), stati kao zaštitna ograda prema svima koji bi mogli zaprijetiti timu“ (Erikson, 2020:81).

S jakim intrinzičnim osjećajem za pravdu, i iznimnim radnim rezultatima, ovakav tip zaposlenika bit će vrlo nezadovoljan ako ga se s vremena na vrijeme ne pohvali zbog njegovih rezultata, a moguće je i da će samog menadžera dovesti u neugodnu situaciju stavljajući to na dnevni red na sastanku. „Ključno je kod sustava povratnih informacija naglasiti priznavanje uspjeha. (...) Naime, zaposlenici su u pravilu vrlo nezadovoljni ako ih se ne pohvali kada su, prema njihovom mišljenju, to zaslužili, ili, pak, kada se njihove suradnike hvali, a njih ne, stoga menadžer ljudskih resursa mora itekako o tome voditi računa, biti pravedan i dosljedan, pratiti rad i efekte te uvijek i prema točno utvrđenim kriterijima pohvaliti one djelatnike koji su to zaslužili“ (Požega, 2012:166). Zbog toga menadžer mora, određeni dio radnog vremena, provesti s radnicima, bilo to gradilište, pogon ili slično.

Ovakav tip osobnosti često je proaktivan, no, ponekada zna razmišljati kratkoročno. Ako menadžer uoči da će resursi koji se ulože u prijedlog „crvene“ osobe donijeti samo kratkoročnu dobit i da postoji drugi način bolje alokacije resursa, treba zamoliti „crvenu“

osobu da govori o detaljima plana. Možda se, u konačnici, ta ideja ipak pokaže dobrom, ali menadžer treba biti taj koji će crvenu osobnost potaknuti na detaljnije istraživanje i potkrepljenje činjenicama, a tako objektivno usporediti djelovanje „crvenog“, bez da mu govori da se stiša i uspori (Erikson, 2019).

Ovaj tip osobnosti užasava se gubljenja jer sve pomalo doživljava kao natjecanje, stoga je važno, kada takva osoba i pogriješi, ne razglasiti to, nego ponuditi iskren razgovor i neuvijene povratne informacije. Iskreni su, pa će najvjerojatnije i sami priznati da su pogriješili, a kritike neće shvatiti osobno, nego će ih prihvatiti kao činjenicu povezanu s određenim zadatkom. Erikson (2020:267) sugerira: „Pitajte ih imaju li kakvu ideju ili prijedlog kako dalje. I onda uključite njihove ideje pokazujući im da cijenite njihovo mišljenje.“ No, ipak: „Lider mora znati u poslovanju jasno odrediti imaginarnu granicu do koje razine treba uključiti svoje podređene zaposlenike kako bi zajedno sa njim participirali u pripremi važnih odluka koje će u konačnici donijeti sam lider ili menadžer“ (Požega, 2012:202).

„Crvene“ osobnosti najčešće se podvrgavaju poslušnosti klasičnom manipulacijskom tehnikom „nabijanja krivnje“ jer su njihove slabosti agresija, loše slušanje, stalna žurba, šefovanje svima oko sebe, egoizam, netolerancija, neotesanost, arogancija (Erikson, 2019). Uz to, šef koji želi poljuljati (ili uništiti) samopouzdanje ovakve osobe, početak će češće njezine prijašnje zadatke davati drugima, hvaleći ih i govoreći da su brži, rezultati su kvalitetniji i slično.

Ovakve osobe, pogonjene ambicijom, često mnogo očekuje i od sebe, i od drugih, što se ne sviđa suradnicima i šefovima koji nastoje ispuniti samo normu. Naprotiv, njima se čini da ih takva osoba tjera da ulože dodatne napore, koje često ne smatraju opravdanima. Zbog toga se takvoj osobi često daju dodatni (moguće nevažni) zadaci jer je obično već odradila ono što je standard. Dugoročno, zapunjavanje „praznog hoda“ nevažnim zadacima, počesto administrativne naravi, oduzima energiju, predstavlja nedostatak izazova i od izvanprosječnog zaposlenika, stvara prosječnog radnika.

Ipak, menadžer treba imati na umu da su ovakvi zaposlenici obično bolji od drugih kada treba sagledati cjelinu, iskreni i realni u procjeni i svojih i tuđih sposobnosti i potencijalu realizacije projekata / poslovnih planova poduzeća. Za takav tip osobnosti vrijedi da se „energija multiplicira energijom“ jer je često fizička aktivnost (trčanje, borilački sportovi...) način opuštanja. „Iskusnom je vođi takvo ponašanje jasno i svjestan je kakvim reakcijama može voditi. No loš se vođa ražesti i želi silom promijeniti prirodu Crvenoga, gušeći je i trateći silnu energiju koju je mogao bolje iskoristiti“ (Erikson, 2020:69). Srećom, statistički podaci

govore kako se ovakav tip osobnosti češće susreće na višim pozicijama u hijerarhiji poduzeća (Erikson, 2020).

### **4.3. Upravljanje analitičnim i sustavnim zaposlenicima**

Analitičnim i sustavnim zaposlenicima pridodana je plava boja. „Plavima“ je najteže manipulirati upravo zato što promisle o svemu, sve ispituju do najsitnijeg detalja, ekstremno su temeljiti, točni, precizni i uredni (Erikson, 2018). Uz to su usmjerene na kakvoću, logične, objektivne, strukturirane, metodične, distancirane, korektne, konvencionalne, rezervirane, oprezne i skromne (Erikson, 2018). Ovakav tip osobnosti rijetko se odlučuje za bilo kakav veliki rizik, a najčešće će se susretati u inženjerskim strukama, kontroli kvalitete te financijama i računovodstvu zbog svojih karakteristika. U principu, ovakve osobe će se zbilja temeljito potruditi oko svakog zadatka koji im se povjeri. Orijentirane su na rezultate, ali ipak će otići kući kada dođe kraj radnog vremena, neće nastaviti još raditi. Zbog toga se ne sugerira fleksibilno radno vrijeme kao tehnika motivacije. „Plavima“ više odgovara fiksno radno vrijeme.

Znaju djelovati nesigurno, slijede pravila, zahtijevaju činjenice, vole istraživati i razmišljati, ali im treba i vremena. Tipični okidači stresa ovakvih osobnosti su sljedeći (Erikson, 2020:74):

- „Spontane (odnosno nedovoljno promišljene) šefove odluke
- Sve vrste riskantnog ponašanja i pothvata s malim šansama za uspjeh
- Stalna, neplanirana ometanja kolega
- Glupe tuđe pogreške
- Emocionalne osobe koje govore o privatnim stvarima.“
- Kada se dovodi u pitanje stručnost takve osobe
- Proglašavanje „plave osobe“ sitničavom jer je detaljno objasnila pravila / prezentirala što...

Ovakve osobe sporije reaguju i ulažu maksimalan trud za organiziranje. Minimalno se zanimaju za odnose s drugima, pa tako i kolegama zaposlenicima. Imaju i sklonost odbijanju sudjelovanja na raznim zajedničkim aktivnostima, koje bi uključivale zajedničko neobavezno druženje jer „plave“ osobnosti vole razdvojiti privatni i poslovni život. Ovo može biti izvor manipulacije, pogotovo ako manipulator želi ukloniti ovakvu osobu iz radnog kolektiva jer će „plavi“ naposljetku zadnji saznati što mu sve manipulator prebacuje i govori iza leđa. Specifičnost manipulacije u ovom slučaju uglavnom se ogleda u tome što se ne manipulira „plavom“ osobom, budući da je vrlo teško naći logično objašnjiv propust, nego manipulator

sustavno okreće kolektiv protiv te osobe (Erikson, 2019). Menadžer se ne smije dovesti u situaciju zrcalnog imidža, odnosno pogreške prosudbe, tj. načina procjenjivanja drugih prema sebi i svom načinu razmišljanja. Općenito bi bilo dobro održavati tjedne sastanke i tada sve iskomunicirati.

„Ako će obavljati neki zadatak, Plavi će vjerojatno reći da to moraju učiniti kako valja. I obrnuto – ako se zadatak ne isplati obaviti na ispravan način, onda ga se uopće ne isplati obavljati. Plavima je obično iznimno teško lagati, pa će, osim toga, uvijek upozoriti na nedostatke koje su otkrili – nedostatke koji bi mogli negativno utjecati čak i na njih“ (Erikson, 2018:68).

Izloženi stresnim situacijama, ovakve osobnosti će usporiti ritam, bojeći se mogućih pogrešaka. Također, moguće je da će kritizirati sve suradnike i ukazivati na pogreške koje su se svima potkrale. Univerzalna preporukama menadžerima koji se moraju nositi s „plavom“ osobnosti pod stresom je da im omoguće privatnost, daju im vremena i prostora da sve analiziraju i o svemu promisle (Erikson, 2018).

Erikson (2018:63) iznosi anegdotu upravo sa ovakvim tipom zaposlenika: „Pitao sam se zašto nije rekao nešto prije kad je vidio da imamo problem koji ne uspijevamo riješiti. Svaki tipični Plavi na to će vam često odgovoriti da ga niste ništa pitali.“ Ovakav tip osobnosti obično je zadovoljan činjenicom da on zna, stoga ga uvijek treba pitati. Preporučuje se pitati upravo tu osobu, ne postaviti općenito pitanje timu ili grupi, nego upravo toj osobi.

#### **4.4. Upravljanje inspirativnim i komunikativnim zaposlenicima**

Mnogi vole istaknuti kako su komunikativni, ali neki su komunikativniji. Takvim zaposlenicima pridodana je „žuta“ boja, upravo zbog životnosti i živahnosti koju nose u sebi. Iznimno su kreativni (Erikson, 2018).. „...psihološka istraživanja pokazuju da se kreativni pojedinci razlikuju od nekreativnih u tri značajke, a to su način mišljenja, emocionalne karakteristike i karakteristike ličnosti. Sve više autora ističe i značenje kreativnog stava koji označava orijentaciju kreativnih ljudi da traže nove, neočekivana, neobična i duhovita rješenja problema, da odstupaju od utvrđenih navika, stereotipa i šablona, da se ne priklanjaju onome što je već ustaljeno te da kreativnije opažaju sredinu. Nadalje, specifične osobine ličnosti koje u pravilu ima kreativni pojedinac obuhvaćaju i fleksibilnost mišljenja i ponašanja, nezavisnost ličnog mišljenja, prihvaćanje izazova i rizika, samodisciplinu te, zanimljivo, činjenicu da osoba sama sebe procjenjuje kao imaginativnu (maštovitu) i originalnu“ (Požega, 2012:71).



Ovakve osobe prvenstveno su orijentirane na odnose s drugima, maštovite, opuštene, otvorene, fleksibilne, prilagodljive, poletne, uvjerljive, optimistične, društvene, spontane, šarmantne, senzibilne. Poslije susreta s njima, čovjek se osjeća napunjen energijom, ohrabren i motiviran (Erikson, 2020).

Potencijalni izvori stresa kriju se u sljedećem (Erikson, 2020:70):

- „Dosadni i previše obični radni zadaci
- Izoliranost od skupine
- Natezanje oko sitnica
- Javna kritika.“
- Potpuna nevidljivost žute osobe za ostale članove tima i menadžera
- Izostanak povjerenja u žutu osobu (bilo od strane šefa, bilo od strane suradnika)
- Kritiziranje žute osobe zbog smijeha na radnom mjestu (govorenje da je to pokazivanje neozbiljnosti)

Upravo zbog njihove zarazne energije, šefovima često zna biti teško eksplicitno reći „Ne!“ ovakvim osobama: „Uvijek je riskantno kritizirati neku od njihovih ideja. Mislit će da smo negativni i da ih sputavamo. Dođe li do neugodnog razgovora sa Žutim, ne skidajte osmijeh s lica. Samo se smješajte i kimajte, ali istodobno mu jasno dajte do znanja što mislite. Često je važnije *kako* mu nešto kažete, nego *što* ste rekli“ (Erikson, 2019:127).

„Jedna od grešaka koju menadžeri ljudskih potencijala u radu s ljudima često čine naziva se pravilo „*slično meni*“ iz kojeg proizlazi da menadžeri koji vode ljude i imaju na hijerarhijskoj razini određeni broj zaposlenika niže od sebe zapravo imaju tendenciju bolje prihvatiti i poticati one djelatnike koji imaju slične osobine poput njih samih“ (Požega, 2012:24,25).

Erikson (2019) tvrdi da su tome posebno skloni „*žuti*“ menadžeri koji i zapošljavaju upravo jednake osobnosti: navodi primjer „*žute*“ menadžerice koja je vodila marketinšku agenciju i okružila se upravo takvim tipom zaposlenika, stoga su njihovi sastanci uvijek bili zabavni, puni energije, ali imali su problem isporučiti usluge na vrijeme i slično.

Budući da su takve osobnosti sklone započeti mnogo poslova, ali imaju poteškoća da ih privedu kraju, menadžer bi trebao zadavati zadatke malo po malo, dozirati ih po fazama, kako bi postojala određena dinamika izvođenja i završetaka s pojedinim zadacima. Razbijanjem opsežnog zadatka, koji se može činiti dosadan, na manje cjeline, postiže se osjećaj kontinuirane aktivnosti i dinamičnosti, što ovakvi zaposlenici vole. Ono što se još može učiniti jest pridobiti ovakvu osobu da naglas potvrdi kako će nešto učiniti. Na taj način, ona se

obvezuje nešto izvršiti, pa ako ne izvrši, isto je kao da je slagala, za što, vjerojatno, postoje posljedice.

„Žuti“ zaposlenici vole izmijeniti pokoju zabavnu anegdotu prije nego što prijeđu na ono važno, i to menadžeri trebaju razumjeti. Također, vole dobiti povratnu informaciju, no, treba pripaziti kada se radi o kritici. „Žuti“ zaposlenik cijenit će obazrivost tzv. „sendvič sistema“ „...koji podrazumijeva da se kod postupka davanja negativne informacije pojedincu najprije daje određena pozitivna informacija ili kompliment, a tek nakon toga slijedi davanje negativne kritike koja je zapravo i predmet (povod) razgovora. Suvremeni menadžer ljudskih resursa će pronaći određenu pohvalu za rad svog zaposlenika koji je nešto pogriješio te će tek, nakon što pohvali dotičnog djelatnika, reći mu i objasniti problem koji je napravio, kao i sankcije koje potencijalno slijede“ (Požega, 2012:167). Zaposlenicima je važno reći i da se uvijek trebaju fokusirati na vlastiti napredak i uspoređivati svoje prijašnje i sadašnje rezultate, naravno, nastojeći ih poboljšati. Uspoređivanje s drugima samo će dovesti do frustracije, kako privatno, tako i poslovnoj okolini (Požega, 2012).

Kada menadžeri žele potaknuti kreativnost, mogu koristiti sljedeću tehniku: „Postoji vrlo učinkovita menadžerska tehnika pomoću koje menadžer može poticati i stimulirati kreativan način razmišljanja svojih zaposlenika. Tehnika je vrlo jednostavna te se provodi na način da menadžeri i voditelji u tvrtci od svojih hijerarhijski podređenih djelatnika zahtijevaju da kod razgovora o bilo kojem problemu sa kojim su se susreli u obavljanju svojih poslova, a prije negoli čuju razmišljanje voditelja ili menadžera, odnosno njihov prijedlog rješenja problema, moraju ponuditi barem dva moguća rješenja problema koja bi prema njihovom mišljenju bila adekvatna i optimalna“ (Požega, 2012:71).

#### **4.5. Upravljanje stabilnim, strpljivim i samozatajnim zaposlenicima**

Ovo je najčešći tip osobnosti (Erikson, 2018), prema tome je i najviše ovakvih zaposlenika. Smireni, opušteni, suzdržani, odani, pouzdani, prijateljski nastrojeni, strpljivi, ugodni, obzirni, stabilni, predvidljivi, diskretni, promišljeni, dobri slušači i pravi timski igrači. Srdačni su, puni podrške i razumijevanja, uvijek spremni pomoći, no, često skrivaju vlastite osjećaje. Izdržljivi su radnici. Pridodana im je zelena boja. Uzročnici stresa kod ovakvih osoba najčešće su (Erikson, 2020:72):

- „Opći osjećaj nesigurnosti
- Nedovršeni zadaci
- Previše ljudi u prevelikoj blizini

- Stalne i nepotrebne promjene
- Sukobi
- Svi oblici kritiziranja – osobito javno.“
- Stavljanje zelene osobe u središte pozornosti

Pogreške ovakvih zaposlenika obično su vezane za njihovu pasivnost. „Često predugo čeka jer mu se ne čini da je sve kako treba. Spremno će zanemariti neugodne zadatke i sklon je bježanju od problema“ (Erikson, 2020:330). Ono što je također zanimljivo je da teško eksplicitno izražavaju što žele, jer misle da će na taj način nekoga povrijediti ili uvrijediti, a takve osobe doživljavaju kao nametljive i grube. To može uzrokovati nezadovoljstvo kod drugih kolega koji ih ne razumije u potpunosti. „Zelene“ osobnosti sklone su samosažaljevanju, a menadžer sebi ne smije dozvoliti da i on sažalijeva zaposlenika koji nije dobro odradio posao. Umjesto toga, menadžer takvoj osobi može reći da je njezini kolege i dalje cijene. Nakon toga je treba zamoliti da ponovi što je dogovor, kako da se zadatak popravi. Na koncu, potrebno je vrlo brzo nakon toga provjeriti što se događa (zbog pasivnosti, vjerojatno će osoba odlagati ono što treba napraviti) (Erikson, 2020).

Za menadžera je važno znati da će „zelena“ osoba učiniti sve kako bi izbjegla (verbalni) sukob, stoga se neodređeno može obvezati da će nešto učiniti, može čak i reći da će doći na sastanak na koji joj se ne ide, ali prije tog sastanka će se javiti i reći da je bolesna i ne može doći (Erikson, 2019). Iako se čine vrlo dragima, ovakve osobe najčešće dovode u vrlo neugodne situacije svoje kolege i nadređene svojim odgađanjem izvršavanja zadataka, izbjegavanjem djelovanja po bilo kakvim pitanjima, pasivnošću i jednostavno ignoriranjem toga što se oko njih događa (kao da povuku deku preko glave). Posebno neugodna su pitanja koja ostaju bez odgovora jer se takva osoba naljutila na kolegu (Erikson, 2019).

Ovakve osobe načelno imaju slabiji unutarnji lokus kontrole, tj. odgovornost i uzročnike zbivanja traže u okolini i ne smatraju da mogu na njih utjecati. „Zelene“ osobe izrazito se brinu za tzv. „društvenu razmjenu“, nastojeći vratiti uslugu za uslugu, a vrlo često i više, samo kako ih nitko ne bi smatrao dužnima i kako bi bile omiljene. Načelno, imaju vrlo jak motiv afilijacije, odnosno žele se svima svidjeti. Ne vole promjene i teško im je prilagoditi se (Erikson, 2018).

#### **4.6. Općenito primjenjive tehnike**

Iako su se do sada razmatrali određeni specifični slučajevi, postoje određene tehnike koje će doprinijeti općenito boljoj radnoj atmosferi, povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Kada menadžer donosi odluku za koju smatra da će naići na pozitivan odjek kod zaposlenika, potrebno je pobrinuti se da što više djelatnika bude upoznato s tom odlukom, i da se ona što više proširi. Obratno, kada se donose nepopularne odluke, za koje je izvjesno da će izazvati negativne reakcije, one se dijele samo među najbližim suradnicima (Požega, 2012).

Na pogreške zaposlenika, primjerice kašnjenje, menadžer ne treba okretati glavu, nego reagirati (najbolje prema već spomenutom „sendvič sistemu“). Prešućivanjem i okretanjem glave na drugu stranu, menadžer gubi autoritet. Svoje pogreške menadžer uvijek treba priznati, ali nikad ponoviti.

Poticanje timskog rada i bolje atmosfere u radnom kolektivu može se postići organiziranjem zajedničkih sportskih aktivnosti. Uglavnom se radi o opasnim, ekstremnim sportovima u kontroliranim situacijama. Pretpostavlja se da će djelatnici „...u opasnim situacijama u kojima se nađutijekom raftinga značajno porasti razina njihove međusobne komunikacije, povezanosti, sinergije i osjećaja, budući da će ovisiti jedan o drugom te će morati zatopiti negativne međusobne osjećaje koji moguće postoje od ranijih radnih iskustava. Osim toga, opasne situacije imat će i znatan i dugoročan pozitivan utjecaj na njihove privatne i poslovne odnose“ (Požega, 2012:208).

Zajednička druženja moguća su i na poslu, u kantinama i slično: „Struka svakako sugerira da se ne ukidaju zajedničke prostorije za odmor, jelo ili druženje zaposlenika, primjerice tzv. čajne kuhinje, naglašavajući pri tome upravo važnost tih zajedničkih druženja radnika, razvijanja njihovih međusobnih odnosa i njihove komunikacije, razmjenu informacija, znanja itd., postižući u svemu tome višu razinu njihove kohezije i sinergije koja će, u pravilu, rezultirati kasnije efikasnijim zajedničkim radom i boljim poslovnim rezultatima“ (Požega, 2012:252).

Ono što je još jako važno je kritiziranje zaposlenika. „Menadžer ljudskih resursa mora uvijek negativnu kritiku obavljanja posla radnika vezati uz njegovu motivaciju ili volju, odnosno želju za radom, a nikada uz njegove talente, znanja ili sposobnosti, iz jednostavnog razloga što negativna kritika rada zbog nedostatka motivacije, neovisno o tome je li to točno, neće

emocionalno povrijediti djelatnika i izazvati njegovu burnu reakciju, za razliku od negativne kritike na račun njegovih talenata i mogućnosti“ (Požega, 2012:116).

Menadžer mora svoje odluke donositi dosljedno i prema transparentnim pravilima. Podrška okoline za neke je menadžere izrazito važna – njegov emocionalan strah može biti da više neće biti popularan i omiljen ako nekome da otkaz. Emocionalni strahovi mogu značajno utjecati na karijerne dosege, odnosno, limitirati karijeru, zbog čega se preporučuje kontinuirano suočavanje sa uzročnicima emocionalnih stresora (Požega, 2012). „Jedna od najčešćih grešaka menadžera ljudskih resursa i česti uzrok gubitka njihovog autoriteta nad radnicima u praksi, budući da su menadžeri nerijetko neodlučni te, uslijed sažaljenja, nagovaranja ili verbalnog sukoba sa zaposlenikom koji dobiva otkaz, povlače svoju odluku o otkazu i ostavljaju djelatnika na poslu. Radi se o kardinalnoj pogrešci menadžera ljudskih resursa kojom je trajno izgubljen teško stečeni autoritet nad tim, ali i drugim radnicima“ (Požega, 2012:116).

Menadžeri trebaju biti svjesni da samopouzdanje zaposlenika oscilira, čak i tijekom dana. Samopouzdanje je krhko kod svih i različitim tehnikama manipulacije lako ga je narušiti. No, kako raste samopouzdanje, raste i vjerojatnost uspjeha, tj. uspješne realizacije zadataka. Zbog toga menadžeri trebaju znati ohrabriti i pohvaliti svoje zaposlenike. Osim pohvala, kao nematerijalnog načina nagrađivanja, djelatnike je moguće motivirati pomoću ciljeva: „...uključivanjem u rad i vođenje poduzeća, donošenje odluka, rješavanje problema ili postavljanje ciljeva zaposlenici osjećaju važnima, priznatima i nagrađenima, uslijed čega raste njihovo zadovoljstvo, intenzitet radnih aktivnosti i sami radni učinak. (...) Nedvojbeno se javlja i povećanje razine njihove odgovornosti za izvršenje postavljenih ciljeva“ (Požega, 2012:160). Važno je da su postavljeni ciljevi konkretni, izazovni, dostizni, pravedni, da menadžer daju povratnu informaciju o ispunjenju cilja te da zaposlenici koji će direktno biti angažirani na ostvarenju cilja, sudjeluju u njegovu formiranju. Nerealni ciljevi bit će izvor nezadovoljstva, demotivacije i frustracije, a dugoročno i apsentizma te fluktuacije (Armstrong, 2001; Požega, 2012).

Nekim zaposlenicima pomoći će fleksibilno radno vrijeme i bit će motiviraniji raditi upravo u takvom okruženju koje sami dizajniraju, no, uvijek je bolje o potencijalnom prelasku s fiksnog na fleksibilno radno vrijeme prije razgovarati sa zaposlenicima. Općenito sustav povratnih informacija mora biti usutavljen i s viših hijerarhijskih razina prema nižima, i obratno. Rezultati istraživanja u pogledu povratnih informacija djelatnika o menadžerima

pokazali su se značajnima: „...menadžeri čija je prvotna razina radne učinkovitosti (koju su podređeni definirali kao prosječnu) bila 'niska', popravili su se između prve i druge provedbe i to poboljšanje održali nakon dvije godine“ (Dessler, 2015; prema Reilly et al., 1996). Druge studije sugeriraju i da su se menadžeri poboljšali tijekom vremena i bez konkretne povratne informacije podređenih, naprosto zbog iskustva koje su stekli protekom vremena i zbog spoznaje da će ih se ocjenjivati (Dessler, 2015).

Pristup zaposlenicima ovisi o tome jesu li oni mislioci (skloni analiziranju, činjenicama i brojevima, orijentirani na rezultate) ili emotivci (skloni intuitivno donositi odluke). Ovisno o tome, menadžer bi se trebao (onim zaposlenicima koji su mislioci) obraćati iznoseći statističke podatke i druge provjerljive, racionalne, znanstveno utemeljene, dokazive čimbenike, dok emotivcima treba ispričati priču koja će ih potaknuti na djelovanje.

## 5. RASPRAVA

Menadžeri ljudskih resursa pred sobom imaju izazovnu zadaću upravljati ljudskim potencijalima. Važno je da ostanu snažni: „Dobar i uspješan lider treba znati stvarati i održati svoj imidž, kao i biti spreman na zavist, kako podređenih, tako i hijerarhijski ravnopravnih kolega“ (Požega, 2012:203). Bitno je i da ostanu etični i ne zloupotrijebe znanja upravljanja zaposlenicima. Ponekada je i menadžerima teško zamijetiti manipulatore među svojim zaposlenicima, a još je gore ako se i sami prepoznaju u zlonamjernim manipulacijama.

Menadžeri ljudskih resursa imaju značajnu ulogu i u situacijama mobinga (Rogan, 2020). „Uspostavom sustava organizacijske kulture u kojoj se poštuje dostojanstvo svakog čovjeka i gdje su zaposlenici zadovoljni – može se ostvariti napredak bilo koje poslovne organizacije. U stvaranju uspješnog modela organizacije presudna je uloga menadžera ljudskih potencijala. Pojava mobinga u poslovnoj organizaciji uspoređuje se s karcinomom u ljudskom tkivu“ (Rogan, 2020:270).

Jako je važno poticati i omogućiti osobni razvoj zaposlenika. Iako se kod nas to možda i ne potiče u tolikoj mjeri, potrebno je odrediti odgovarajući stil učenja zaposlenika, njihove potrebe za učenjem, odlučiti na koji način će se provesti edukacija te, u konačnici, pripremiti i provesti plan usvršavanja (Požega, 2012; prema Armstrong, 2001).

Za nastavak istraživanja sugerira se ispitati mogućenost samorazvoja zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Bilo bi zanimljivo otkriti kako na tome rade u malim, srednjim i velikim poduzećima, ali i u javnim i privatnim tvrtkama.

## 6. ZAKLJUČAK

Radom su se nastojale utvrditi tehnike upravljanja zaposlenicima prema njihovim karakteristikama osobnosti, najčešćim stresorima i okidačima motivacije. Kako bi se ostvario ovaj cilj, konzultirana je brojna literatura i izvori dostupni na internetu, kao i brojne istraživačke metode. Sagledanjem teorijske podloge, uočeno je da je najbolji menadžerski stil timski menadžment. Menadžer koji na taj način upravlja, pokazuje brigu i veliku zainteresiranost i za rezultate koji se ostvaruju radom, i za same zaposlenike. „...menadžer ljudskih resursa, odnosno osoba koja vodi djelatnike na nižim hijerarhijskim razinama u poduzeću, neovisno o tome o kojem se broju zaposlenika radi, ima vrlo kompleksan i multidimenzionalan zadatak, budući da je niz područja koja menadžer ljudskih potencijala mora obuhvatiti želi li uspješno voditi ljude i napraviti adekvatan rezultat. Kako se radi o velikom broju zadataka dosta različite prirode koje menadžer ljudskih resursa mora uspješno izvršiti, zapravo je veoma mali broj menadžera koji imaju znanja iz svih područja i koji uspijevaju sve ili većinu zadataka uspješno organizirati, koordinirati, voditi i kontrolirati. Oni menadžeri koji to mogu, oni koji imaju takva znanja i sposobnosti da mogu uspješno integrirati sve discipline, zapravo su posebni, osobito uspješni, traženi i plaćeni“ (Požega, 2012:9). U nastavku rada, povezane su tehnike upravljanja zaposlenicima sa osobnostima zaposlenika te sugerirane neke općenite tehnike upravljanja zaposlenicima. Osvrt je dan i na mobing kao aktualan problem u poduzećima koji je, još uvijek, tema koja se nastoji izbjeći.



## LITERATURA

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom, knjiga prva*. MEP Consult, Zagreb
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević - Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb
4. Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003). *Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, ZSEM, Zagreb
5. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Mate, Zagreb
6. Disc profile (2021). *History of DiSC*. Dostupno na: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc> [pristupljeno: 20. 6. 2021.]
7. Erikson, T. (2018). *Okruženi idiotima*, Poetika, Zagreb
8. Erikson, T. (2019). *Okruženi psihopatima*, Poetika, Zagreb
9. Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima*, Poetika, Zagreb
10. McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, London
11. Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
12. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
13. Reilly, R., Smither, J., Vasilopoulos, N. (1996). A Longitudinal Study of Upward Feedback. *Personnel Psychology*, Vol. 49. pp. 599-612.
14. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Mate, Zagreb
15. Rogan, B. (2020). *Moberi: psihopati i sociopati na radnome mjestu*. Školska knjiga, Zagreb
16. Stromberg, J., Caswell, E. (2015). *Why the Myers-Briggs test is totally meaningless*. Dostupno na: <https://www.vox.com/2014/7/15/5881947/myers-briggs-personality-test-meaningless> [pristupljeno: 15. 6. 2021.]
17. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

## POPIS TABLICA

Tablica 1 – Skupine zaposlenika u poduzeću (Izvor: Bahtijarević – Šiber, 1999).....	4
Tablica 2 – Pregled strategija i odgovarajućeg menadžerskog stila (Izvor: Požega, 2012).....	8