

# UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA

---

**Knežević, Filip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:402153>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Filip Knežević

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Filip Knežević

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010223178

e-mail: fknezevic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics

Graduate study Management

Filip Knežević

**THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PEOPLE  
MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2022

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Filip Knežević

**JMBAG:** 0010223178

**OIB:** 34080129417

**e-mail za kontakt:** knezevic.filip1998@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer, Menadžment

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

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

U Osijeku, 2022. godine

Potpis 

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

### **Sažetak**

Cilj ovog istraživanja bio je proučiti utjecaj vodstva na učinak zaposlenika i evaluirati ga kroz leću različitih stilova vođenja. Ponašanje vođe vrlo je važno bez obzira na različite situacijske uvjete. Svaki vođa ima poseban stil vođenja, no nijedan stil vođenja nije najbolji za sve situacije upravljanja stoga je važno da vođe znaju kako koristiti stilove vođenja ovisno o svakoj konkretnoj situaciji. Vodstvo je središnja značajka produktivnosti radnika, kao i performansi organizacije. Istraživanjem je ispitan utjecaj transakcijskog i transformacijskog vodstva na performanse zaposlenika, zadovoljstvo poslom i radnu motivaciju. Istraživanje je pokazalo da su sljedbenici transformacijskih vođa općenito zadovoljniji svojim poslom, motiviraniji te ukazuju na veći potencijal većeg radnog učinka.

**Ključne riječi:** vođa, upravljanje ljudskim resursima, stil vodstva.

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

### **Abstract**

The goal of this research was to study the impact of leadership on employee performance and evaluate it through the lens of different leadership styles. A leader's behavior is very important regardless of different situational conditions. Each leader has a specific leadership style, but no leadership style is best for all management situations, so it is important that leaders know how to use leadership styles depending on each specific situation. Leadership is a central feature of worker productivity as well as organizational performance. The research examined the impact of transactional and transformational leadership on employee performance, job satisfaction and work motivation. Research has shown that followers of transformational leaders are generally more satisfied with their work, more motivated and indicate a greater potential for greater work performance.

**Key words:** leader, human resource management, leadership style.

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija istraživanja.....	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. Vodstvo – osnovni pojmovi i koncepti .....	3
2.1. Teorije vodstva.....	3
2.1.1. Teorija velikog čovjeka.....	3
2.1.2. Teorija osobina.....	4
2.1.3. Teorija stila i ponašanja .....	5
2.1.4. Transformacijska teorija vodstva.....	6
2.1.5. Transakcijska teorija vodstva.....	7
2.3. Stilovi vodstva .....	7
2.4. Uloga i važnost vodstva.....	12
3. Upravljanje ljudskim resursima i organizacijske performanse.....	16
3.1. Strateško upravljanje ljudskim resursima .....	17
3.2. Performanse zaposlenika .....	18
3.3. Radna motivacija .....	20
3.4. Zadovoljstvo zaposlenika.....	23
4. Istraživanje utjecaja liderskih vještina na upravljanje ljudima.....	26
4.1. Rezultati istraživanja.....	26
4.2. Diskusija .....	33
5. Zaključak.....	35
Literatura.....	36
Popis grafikona .....	40
Popis tablica .....	40



# 1. Uvod

Liderstvo ili vodstvo je relevantan koncept u različitim aspektima društva, uključujući poslovni, akademski i obiteljski aspekt, ali i zajednicu, religiju i politiku do nacionalne, pa čak i međunarodne razine. Za liderstvo se kaže da je glavna odrednica uspjeha grupe, poslovne organizacije, pa čak i cijele zemlje, te je stoga najvažniji čimbenik u društvu budući da se na liderstvo gleda kao na osiguranje učinkovite performanse. Stoga je jasno da liderstvo igra vrlo važnu ulogu i u praksi upravljanja ljudskim potencijalima bilo koje organizacije.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Koncept vodstva je koncept o kojem se također naširoko raspravlja, a brojni članci i knjige posvećeni su istraživanju i evaluaciji vodstva i njegovog utjecaja na izgradnju, performanse i dinamiku zaposlenika. Cilj ovog istraživanja je proučiti utjecaj vodstva na učinak zaposlenika i evaluirati ga kroz leću različitih stilova vođenja. Kroz brojne recenzije članaka i časopisa, nastojat će se identificirati karakteristike i snage ovih stilova vođenja jer se odnose na učinak zaposlenika unutar organizacija. Istraživanju je dodan i empirijski doprinos provođenjem ankete kojom se nastoje potkrijepiti teoretski temelji. Anketa će sudionicima istraživanja predstaviti neke oblike ponašanja pojedinih liderskih stilova, a oni će prikazati kako bi na iste reagirali te će ukazati na preferirani stil vodstva.

## 1.2. Metodologija istraživanja

Za izradu ovog rada korištena je metoda primarnog i sekundarnog istraživanja. Primarno istraživanje ostvareno je putem anketiranja, a sekundarno istraživanje ostvareno je istraživanjem domaće i strane relevantne stručne literature, znanstvenih članaka i časopisa te izvještaja dosadašnjih istraživanja. U istraživanju su korištene znanstvene metode analize, sinteze, deskripcije, definicije, indukcije, dedukcije, komparacije i zaključka.

## 1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u ukupno pet poglavlja. Prvo poglavlje donosi uvod u temu, drugo poglavlje predstavlja pregled literature o osnovnim pojmovima i konceptima vodstva, a drugo poglavlje to čini za područje upravljanja ljudskim resursima. U četvrtom poglavlju su sažeti rezultati i analiza

istraživanja utjecaja leaderskih stilova na upravljanje ljudima. Posljednje poglavlje donosi zaključke donesene tijekom izrade rada.

## 2. Vodstvo – osnovni pojmovi i koncepti

U suvremenoj literaturi postoje brojna objašnjenja, klasifikacije, teorije i definicije liderstva. Uloženi su znatni naponi da se klasificiraju i razjasne različite dimenzije vodstva, čime su stvorena značajna organizacijska i društvena istraživanja stilova i ponašanja vođa. Mnogi istraživači i praktičari razvili su konsenzus da je napredovanje razmišljanja tijekom godina razvilo uvjerenje da je vodstvo fleksibilan razvojni proces, pri čemu se svaki novi dio istraživanja nadograđuje i rijetko potpuno zanemaruje ono što je izvedeno prije njega. Ovo poglavlje daje pregled literature o teorijama, principima i stilovima vodstva. Također, prikazan je pregled dosadašnjih istraživanja o ulozi i važnosti vodstva te definiranju lidera.

### 2.1. Teorije vodstva

Literatura o vodstvu otkriva da su se teorije vodstva nadograđivale i mijenjale s vremenom no nijedna od njih nije potpuno irelevantna. Međutim, relevantnost ovisi o kontekstu u kojem se primjenjuje. Vrsta vodstva koja se primjenjuje u funkcijama koje zahtijevaju vrlo visok stupanj preciznosti, razine povjerenja, osjetljivosti, brige i tehničke stručnosti može biti drugačija nego u jednostavnim funkcijama orijentiranim na upravljanje (Dess i Picken, 2000). Glavne teorije koje su se pojavile tijekom 20. stoljeća uključuju: teoriju velikog čovjeka, teoriju osobina, teoriju stila i ponašanja, transformacijsku i transakcijsku teoriju vođenja.

#### 2.1.1. Teorija velikog čovjeka

Teorija velikog čovjeka ili teorija velikih ljudi razvila se oko sredine 19. stoljeća. Iako tada nitko nije mogao identificirati s bilo kakvom znanstvenom sigurnošću koje su to ljudske karakteristike ili kombinacija istih odgovorne za identificiranje velikih vođa, Carlyle je u svojoj teoriji velikih ljudi tvrdio da se vođe rađaju i da samo oni ljudi koji su obdareni herojskim potencijalima mogu postati vođe.

Temeljno uvjerenje teorije velikog čovjeka je da se vođe rađaju, a ne stvaraju, treniraju ili to postaju. Drugim riječima, samo nekoliko, vrlo rijetkih, pojedinaca posjeduju jedinstvene karakteristike da budu učinkoviti vođe i postignu veličinu. Primjeri su često izvučeni iz popularnih povijesnih ličnosti kao što su Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon

Bonaparte. Vjerovalo se da su te osobe prirodno rođeni vođe s urođenim karakteristikama vodstva, što im je omogućilo da vode pojedince dok oblikuju stranice povijesti (Bnemira i Agboola, 2020).

Godine 1860., engleski filozof Herbert Spencer, osporio je teoriju velikog čovjeka potvrđujući da su ti heroji jednostavno proizvod svog vremena, a njihova djela rezultat društvenih uvjeta. Vođe su identificirane po njihovim djelima i postignućima. Na kraju je teorija velikog čovjeka napuštena u korist teorija koje se temelje na bihevioralnim znanostima, a teorija velikog čovjeka kasnije je evoluirala u teoriju osobina (Bnemira i Agboola, 2020).

### 2.1.2. Teorija osobina

Rani teoretičari su smatrali da su rođeni vođe obdareni određenim fizičkim osobinama i karakteristikama ličnosti koje su ih razlikovale od ne-vođa dok teorije osobina zanemaruju pretpostavke o tome jesu li osobine vodstva genetske ili stečene. Jenkins je identificirao dvije osobine zajedničke svim vođama: naslijeđene osobine (one koje uvelike ovise o naslijeđu) kao što su visina, inteligencija, privlačnost, te novonastale osobine samopouzdanja i učinkovitosti (temeljene na iskustvu ili učenju), uključujući karizmu, kao temeljnu komponentu vodstva (Ekvall i Arvonen, 1991).

Max Weber je karizmu nazvao najvećom revolucionarnom silom sposobnom proizvesti potpuno novu orijentaciju kroz sljedbenike i potpunu osobnu odanost vođama koji su se smatrali obdarenim gotovo čarobnim nadnaravnim, nadljudskim kvalitetama i moćima. Ova početna usredotočenost na intelektualne, fizičke i osobine ličnosti koje su razlikovale vođe od ne-vođa nagovijestila je istraživanje koje je tvrdilo da postoje samo male razlike između sljedbenika i vođa (Burns, 2003).

Neuspjeh u otkrivanju osobina koje su svim učinkovitim vođama bile zajedničke rezultiralo je razvojem teorije osobina. U kasnim 1940-im, znanstvenici su proučavali osobine vojnih i nevojnih vođa i razotkrili značaj određenih osobina koje se razvijaju u određenim vremenima. Teorija osobina vjeruje da su ljudi ili rođeni ili stvoreni s određenim kvalitetama koje će ih učiniti izvrsnim u vodećim ulogama. Odnosno, određene kvalitete kao što su inteligencija, osjećaj odgovornosti, kreativnost i druge vrijednosti stavljaju svakoga u kožu dobrog vođe (Matthews i sur., 2003).

Teorija osobina vodstva usredotočena je na analizu mentalnih, fizičkih i društvenih karakteristika kako bi se steklo bolje razumijevanje onoga što je karakteristika ili kombinacija karakteristika koje

su uobičajene među vođama. Na primjer, predanost, integritet i povjerenje karakteristike su koje se obično povezuju sa pravim vođama (Burns, 2003). Međutim, postavlja se pitanje što je s ljudima koji posjeduju te kvalitete, ali nisu lideri?

S druge strane, postoji mnogo primjera vođa koji ne posjeduju te kvalitete, ali ipak dobro vode tim. Ronald Reagan je to sjajno sažeo kada je rekao da najveći vođa nije onaj koji čini najveće stvari. Vođa je taj koji potiče ljude da čine najveće stvari (Matthews i sur., 2003). Mnoga su istraživanja analizirala osobine postojećih vođa u nadi da će otkriti one koje su odgovorne za njihove liderske sposobnosti .

Teorije osobina tvrde da se vođe mogu roditi ili stvoriti. Drugim riječima, da se osobine uspješnih vođa mogu naslijediti ili steći kroz obuku i praksu. Cilj je identificirati pravu kombinaciju karakteristika koje čine učinkovitog vođu, a fokus je na proučavanju mentalnih, društvenih i fizičkih osobina vođa (Bnemira i Agboola, 2020).

Međutim, nije stvoren dosljedan skup osobina i do 1950. godine se činilo da je bilo malo prednosti u nastavku ovog pristupa i stoga je on napušten. Danas su psihometrijski alati primjer načela teorije osobina na djelu i često se koriste pri zapošljavanju osoblja. Ovi alati ističu ključne osobine ličnosti i koriste se za osobni učinak i razvoj tima (Bnemira i Agboola, 2020).

### 2.1.3. Teorija stila i ponašanja

Teorija ponašanja evoluirala je iz teorije osobina i tvrdi da se vođe uglavnom stvaraju, a ne rađaju i da se određena ponašanja mogu naučiti kako bi se osiguralo učinkovito vodstvo. Ona stavlja naglasak na stvarno ponašanje vođe, a ne na njegove osobine ili karakteristike te u velikoj mjeri zanemaruje situaciju i okruženje vođe. Istraživanja u ovom području dovela su do toga da su različiti obrasci ponašanja grupirani zajedno i označeni kao stilovi vodstva (Bnemira i Agboola, 2020).

Teorija ponašanja nastala je kao odgovor na kritike upućene teoriji osobina. U teoriji ponašanja, osnovni princip vrti se oko ideje da su lideri stvoreni i da se uspješno vodstvo temelji na specifično definiranim ponašanjima. Štoviše, teorija ponašanja pokazuje se velikim skokom u odnosu na teoriju osobina jer je promovirala potpuno suprotna načela teoriji osobina i otvorila prozor za razvoj vodstva (Kozlowski, 2000).

Ako se usporede teorija bihevioralnog vodstva s teorijom osobina, moglo bi se zaključiti da postoje mnoge jasne prednosti bihevioralne teorije vodstva u usporedbi s teorijom osobina jer prva podučava i omogućuje potencijalnim vođama da se poboljšaju i postanu učinkovitiji u svom vodstvu, dok potonja zatvara vrata mogućnosti za druge ljude da ostvare svoj san da postanu veliki vođe.

Ipak, jedina kritika na račun bihevioralne teorije vodstva je da ona može imati tendenciju potpunog zanemarivanja ili razmatranja osobina određene osobe kada se razmatra njezin leaderski potencijal i sposobnost, što također može biti vrlo nepovoljno. Stoga mora postojati prava ravnoteža između primjene bihevioralne teorije vodstva i teorije osobina (Kozlowski, 2000).

#### 2.1.4. Transformacijska teorija vodstva

Transformacijska teorija vodstva zaokupila je interes mnogih istraživača u području organizacijskog vodstva. Ovu teoriju razvio je Burns (1978), a kasnije su je poboljšali Bass (1985, 1998) i drugi (Avolio i Bass, 1988; Bennis i Nanus, 1985; Tichy i Devanna, 1986). Glavna premisa transformacijske teorije vodstva je sposobnost vođe da motivira sljedbenika da postigne više od onoga što je planirao postići (Krishnan, 2005).

Transformacijsko vodstvo ima četiri komponente: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirano razmatranje. Burns je pretpostavio da transformacijski lideri inspiriraju sljedbenike da postignu više koncentrirajući se na vrijednosti sljedbenika i pomažući sljedbeniku da te vrijednosti uskladi s vrijednostima organizacije. Nadalje, Burns je identificirao transformacijsko vodstvo kao odnos u kojem su vođa i sljedbenik međusobno motivirani na više razine što je rezultiralo usklađenošću sustava vrijednosti između vođe i sljedbenika (Krishnan, 2002).

Transformacijski lideri rade na tome da dovedu do ljudske i ekonomske transformacije. Unutar organizacije generiraju vizije, misije, ciljeve i kulturu koja doprinosi sposobnosti pojedinaca, grupa i organizacije da prakticiraju svoje vrijednosti i služe svojoj svrsi. Ovi lideri su pouzdani vođe koji stvaraju predanost sljedbenika što rezultira osjećajem zajedničke svrhe. Sposobnost vođe da inspirira, motivira i potiče predanost zajedničkoj svrsi je ključna.

### 2.1.5. Transakcijska teorija vodstva

Suprotna strana transformirajućeg vodstva, transakcijsko vodstvo događa se kada jedna osoba preuzme inicijativu u uspostavljanju kontakta s drugima u svrhu razmjene vrijednih stvari. Odnosi većine vođa i sljedbenika su transakcijski jer lideri pristupaju sljedbenicima s ciljem da zamijene jednu stvar za drugu: poslove za glasove ili subvencije za doprinose kampanjama (Burns 1978).

Transakcijsko vodstvo najčešće se objašnjava kao razmjena troškova i koristi između vođa i njihovih sljedbenika. Transakcija ili razmjena uključuje nešto vrijedno između onoga što vođa posjeduje ili kontrolira i onoga što sljedbenik želi u zamjenu. Transakcijsko vodstvo uključuje vođe koji razjašnjavaju ciljeve i komuniciraju kako bi organizirali zadatke i aktivnosti uz suradnju svojih zaposlenika kako bi osigurali ispunjenje širih organizacijskih ciljeva (Bass 1974).

Uspjeh ove vrste odnosa vođa-sljedbenik ovisi o prihvaćanju hijerarhijskih razlika i sposobnosti rada kroz ovaj način razmjene. Transakcijsko vodstvo temelji se na pretpostavci da podređeni bolje rade pod jasnim lancem zapovijedanja. Implicitno uvjerenje u odnosu vođa-sljedbenik je da su ljudi motivirani nagradama i kaznama. Unatoč brojnim studijama o vodstvu koje ističu ograničenja ovog pristupa, transakcijsko vodstvo i dalje je popularno među vođama i menadžerima (MacKenzie, Podsakoff i Rich 2001).

### 2.3. Stilovi vodstva

Liderstvo znači utjecati na druge, motivirati ih i omogućiti im da doprinesu učinkovitosti i uspjehu organizacije (McShane i Von Glinow, 2008). Ponašanje vođe vrlo je važno bez obzira na različite situacijske uvjete (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie i Williams, 1993). Postupci vođe mogu snažno utjecati na motivacijska i emocionalna stanja sljedbenika te na uspješno izvršenje zadatka (Chemers, 2000). Lideri primjenjuju različite oblike utjecaja i uređuju radno okruženje. Brojni aspekti organizacijske kulture povezani su s ulogom lidera u stvaranju i održavanju pojedinih vrsta kulture (Ogbonna i Harris, 2000). Vodstvo čini svoju prisutnost u cijeloj organizaciji i njezinim aktivnostima (Bass, 1990.).

Stil vodstva je opći način, pogled, stav i ponašanje vođe, posebice u odnosu na njegove ili njezine kolege i članove tima. To se može izraziti na različite načine uključujući: ono što vođa kaže, kako to kaže, primjer koji daje, govor tijela te opće ponašanje i karakter (FuJin i sur., 2010).

Stil vođenja je oblik ponašanja koji odražava napore koji utječu na djelovanje drugih. Stil vodstva je način na koji se rad lidera, uključujući sustav karakterističnih znakova aktivnosti lidera, definira njihovim karakteristikama ličnosti. Stil vođenja smatra se važnim čimbenikom u upravljanju. Naime, ne samo da predstavlja znanstvenu i organiziranu, već i nadarenost te sposobnost delegiranja vođe. Svaki vođa ima poseban stil vođenja, a nijedan stil vođenja nije najbolji za sve situacije upravljanja. Stoga je važno je da vođe znaju kako koristiti stilove vođenja ovisno o svakoj konkretnoj situaciji (Oladipo i sur., 2013).

Postoje različiti pristupi vodstvu ovisno o situaciji i svaki vođa ima svoj stil, bilo da je korišten jedan pristup ili integrirano više različitih stilova. U skladu sa studijom Oladipo i sur., (2013), uspjeh ili neuspjeh poslovnih organizacija, nacija zajedno s drugim društvenim jedinicama prvenstveno je ovisno o obliku stila vođenja. Većina istraživanja je utvrdila da stil vođenja ima bitan odnos s učinkom zaposlenika, a ovisno o varijablama koje koriste istraživači, jedinstveni stilovi vođenja mogu imati korisnu ili možda nepoželjnu korelaciju s učinkom zaposlenika (Fu Jin i sur., 2010). Poput teorija vodstva, postoji i nekoliko stilova vodstva koji se prakticiraju. U nastavku su navedeni stilovi vodstva:

### **Transakcijsko vodstvo**

Ovaj oblik vodstva promiče ideju da su zaposlenici podložni svojim nadređenima. Također djeluje po pravilu nagrade i kazne. Transakcijsko vodstvo, također poznato kao menadžersko vodstvo, usredotočuje se na ulogu nadzora, organizacije i grupnog učinka. Transakcijsko vodstvo je stil vođenja u kojem vođa promiče usklađenost svojih sljedbenika kroz nagrade i kazne. Za razliku od transformacijskog vodstva, lideri koji koriste transakcijski pristup ne žele promijeniti budućnost, oni samo žele zadržati stvari istima (Hargis i sur., 2001).

Ovi lideri obraćaju pažnju na rad sljedbenika kako bi pronašli nedostatke i odstupanja. Ova vrsta vodstva učinkovita je u kriznim i izvanrednim situacijama, kao i kada je projekte potrebno izvesti na specifičan način. Transakcijsko vodstvo djeluje na osnovnim razinama zadovoljenja potreba, gdje se transakcijski lideri fokusiraju na niže razine hijerarhije (Hargis i sur., 2001).

Transakcijski lideri su učinkoviti u ispunjavanju specifičnih zadataka upravljajući svakim dijelom pojedinačno. Transakcijski lideri se bave procesima, a ne idejama koje razmišljaju unaprijed. Ove



vrste vođa usredotočuju se na nepredviđenu nagradu (također poznatu kao nepredviđena pozitivna potkrepljenja) ili nepredviđenu kaznu (također poznata kao nepredviđena negativna potkrepljenja) (Hargis i sur., 2001).

### **Transformacijsko vodstvo**

Transformacijsko vodstvo je vjerojatno najcjenjeniji stil vođenja kao najbolji u poslovnom i organizacijskom vodstvu. Iako pokazuje osobine i drugih stilova vođenja, ipak ostaje jedinstven mijenjajući svoj način rada s vremena na vrijeme. Transformacijski vođa je osoba koja stimulira i inspirira (transformira) sljedbenike da postignu izvanredne rezultate (Robbins i Coulter, 2007).

Vođa obraća pažnju na brigu i razvojne potrebe pojedinih sljedbenika, mijenja svijest sljedbenika o problemima pomažući im da stare probleme sagledaju na novi način i u stanju su pobuditi, uzbuditi i nadahnuti sljedbenike da ulože dodatni napor za postizanje grupnih ciljeva. Transformacijska teorija vodstva odnosi se na vodstvo koje stvara pozitivne promjene u sljedbenicima pri čemu se oni brinu o interesima jedni drugih i djeluju u interesu grupe kao cjeline (Warrilow, 2012).

Transformacijsko vodstvo poboljšava motivaciju, moral i učinak sljedbenika kroz različite mehanizme. To uključuje povezivanje sljedbenikovog osjećaja identiteta sa projektom i kolektivnim identitetom organizacije. Vođa je uzor pratiteljima te ih inspirira i čini zainteresiranima. Izaziva sljedbenike da preuzmu veće vlasništvo nad svojim radom te posjeduje izuzetno razumijevanje snaga i slabosti sljedbenika (Warrilow, 2012).

### **Birokratsko vodstvo**

Ovaj oblik vodstva osigurava apsolutnu usklađenost s procedurama i pravilima do posljednjeg slova. Zaposlenici obično cijene ovo vodstvo na duge staze, posebno u visokorizičnom radnom okruženju. Birokratski lideri utječu na ljude da slijede politike i procedure koje su sami osmislili. Lideri ovog stila su snažno predani svojim procesima i procedurama, ali ne i svojim ljudima. To je razlog zašto se čini da su povučeni. Ova metoda nije jako učinkovita jer ne dovodi do razvoja i motivacije zaposlenika. Ti se vođe samo usredotočuju na to da se zadaci izvršavaju na sustavan način (Germano, 2010).

Ojukuku i sur. (2012) također navode da birokratsko vodstvo ima negativan utjecaj na organizacijski učinak. Prema njima, birokratski lideri ne potiču zaposlenike svoje organizacije na rad na očekivani način koji može dovesti do poboljšanja organizacijskog učinka. Sougui i suradnici (2015) također su iznijeli slične rezultate koji navode da birokratski stil vodstva ne utječe značajno na zaposlenika, kao ni na organizacijski učinak. Pod ovim vodstvom pažnja je usmjerena na ostvarenje zadatka. Jedna od prednosti ovog vodstva je ta što se rokovi obično poštuju, ali voditelji orijentirani na zadatke obično ne brinu o svojim zaposlenicima.

### **Karizmatsko vodstvo**

Karizmatično vodstvo smatra se jednim od najuspješnijih stilova vođenja, gdje karizmatični lideri razvijaju viziju i od sljedbenika se traži da slijede i izvršavaju istu. Karizmatično vodstvo poziva na inovativnost i kreativnost i smatra se motivirajućim za zaposlenike. Međutim, glavni nedostatak ovog stila vodstva je taj što su sljedbenici potpuno ovisni o vođi i kada vođa napusti organizaciju, oni ostaju bez smjernica. Problem se pogoršava jer karizmatični vođe ne obučavaju svoje podređene da im budu zamjena u budućnosti. Dakle, može imati dugoročni negativan utjecaj na organizacijski učinak (Germano, 2010).

### **Autokratsko vodstvo**

Autokratski vođe žele da njihovi podređeni rade u skladu s njima. Tipično, autokratski vođe zadržavaju isključivo pravo na donošenje odluka. Iqbal, Anwar i Haider (2015) proveli su istraživanje kako bi utvrdili utjecaj stilova vođenja na organizacijski učinak. U studiji je navedeno da je autokratsko vodstvo, poznato i kao autoritarni stil vođenja, karakteristično po tome što su autokratski lideri manje kreativni i promiču samo jednostrani razgovor. To ozbiljno utječe na motivaciju i razinu zadovoljstva zaposlenika. Međutim, poznato je da je autokratski stil vođenja učinkovit u kratkom roku.

Autokratsko vodstvo ograničava socijalizaciju i komunikaciju na radnom mjestu koja je važna za učinkovit organizacijski učinak. Autokratsko vodstvo također dovodi do organizacijskih sukoba koji negativno utječu na ukupni učinak (Iqbal i sur., 2015). Bhargavi i Yaseen (2016) sugerirali su da je ovaj stil vođenja prikladniji kada se projekti trebaju dovršiti u predviđenim rokovima (Bhargavi i Yaseen, 2016).

Igbaekemen i Odivwri (2015) također su proveli studiju o utjecaju stilova vođenja na uspješnost organizacija. Autor je naveo da je autokratski vođa onaj koji zaposlenicima određuje aktivnosti, tehnike i politike i očekuje da ih zaposlenici slijede. Osim svega navedenog, takvi lideri nemaju puno povjerenja u svoje sljedbenike.

### **Demokratsko vodstvo**

Ovi lideri omogućuju zaposlenicima zajedničko kritičko razmišljanje, ali konačne odluke donose oni sami. Tannenbaum i Schmidt (2012) definirali su demokratsko vodstvo kao vodstvo u kojem se odlučuje decentralizirano. U demokratskom stilu vodstva, potencijal za slabo izvršenje i loše donošenje odluka je velik. Međutim, poznato je i da demokratsko vodstvo motivira zaposlenike da rade bolje, jer se cijene njihovi stavovi i mišljenja (Rukmani i sur., 2010).

Studija Elenkova (2002) je pokazala da demokratsko vodstvo ima pozitivan utjecaj na organizacijski učinak. U ovom tipu stila vođenja, pohvale i kritike su objektivne, a kod zaposlenika se razvija i osjećaj odgovornosti (Elenkov, 2002). Bhargavi i Yaseen (2016) također su analizirali utjecaj demokratskog vodstva na organizacijsko izvođenje.

Prema njihovim nalazima, demokratsko vodstvo pozitivno utječe na učinak organizacije jer pruža mogućnosti zaposlenicima da izraze i provode svoje kreativne ideje i sudjeluju u procesu donošenja odluka. Ovaj stil vođenja također priprema buduće vođe i dugoročno pomaže organizaciji. Choi (2007) je također naveo da je demokratski vođa onaj koji se usredotočuje na grupnu raspravu i grupno sudjelovanje i kao rezultat toga pozitivno utječe na performanse sljedbenika. Stoga se demokratski stil vođenja može koristiti za poboljšanje organizacijskog učinka, kao i učinkovitosti (Elenkov, 2002).

### **Laissez-faire vodstvo**

Također poznato kao delegirano vodstvo, Laissez-faire vodstvo vrsta je vodstva u kojem su vođe slobodni i dopuštaju članovima grupe da donose odluke. Istraživači su otkrili da je to općenito stil vođenja koji dovodi do najniže produktivnosti među članovima grupe. Laissez-faire vodstvo karakterizira vrlo malo smjernica od strane vođa i potpuna sloboda za sljedbenike da donose odluke. Nadalje, vođe osiguravaju potrebne alate i resurse, a od članova grupe se očekuje da sami rješavaju probleme (Elenkov, 2002).

Laissez-faire vodstvo može biti učinkovito u situacijama u kojima su članovi grupe izrazito vješti, motivirani i sposobni raditi sami. Laissez-faire vodstvo nije idealno u situacijama u kojima članovi grupe nemaju dovoljno znanja ili iskustva koje im je potrebno za samostalno obavljanje zadataka i donošenje odluka. Neki ljudi nisu dobri u određivanju vlastitih rokova, upravljanju vlastitim projektima i rješavanju problema sami. U takvim situacijama, projekti mogu skrenuti s pravog puta i rokovi se mogu propustiti ako članovi tima ne dobiju dovoljno smjernica ili povratnih informacija od vođa (Elenkov, 2002).

#### 2.4. Uloga i važnost vodstva

Vodstvo je središnja značajka produktivnosti radnika, kao i performansi organizacije. Ovo je bitan dio upravljanja ljudskim potencijalima i usmjeravanja njihovih napora prema ciljevima i zadacima organizacije. Postojanje odgovarajućeg oblika ponašanja vođe, ključno je kako bi se povećala produktivnost radnika. Liderstvo je stoga jednako važno na svim razinama unutar organizacije. To je moralna i intelektualna sposobnost vizualizacije i rada za ono što je najbolje za organizaciju i njezine zaposlenike. Liderstvo pomaže razviti timski rad i integrirati pojedinačne i grupne ciljeve (Elenkov, 2002).

Prema Mazaziju (2002), vodstvo je sposobno usmjeriti ponašanje pojedinca i grupe prema optimalnom postizanju ciljeva organizacije. Kako bi dobili najbolje rezultate od podređenih, vođe moraju voditi računa o potrebama radnika, poticati duh uključenosti i suradnje, visok moral i spremnost za rad. Stoga razmatranja o ulozi vođe naglasak stavljaju na karakter vođe, koji se ističe među ostalim ulogama u organizaciji.

Postoje mnogi čimbenici, uključujući obrazovanje, kvalifikacije, iskustvo i osobne karakteristike, koji utječu na način na koji se uloga vođe ispunjava. Međutim, ključno je da vođa ulijeva povjerenje djelima, a ne samo riječima. Također, za izvlačenje optimalnog angažmana, natprosječnog učinka i postignuća zaposlenika, potrebno je izgraditi povjerenje između vođe i sljedbenika. Povjerenje vođe u tim omogućuje mu suradnju pod jasno definiranim i poštenim uvjetima kao i dijeljenje odgovornosti. Vodstvo omogućuje uvid u ideje i savjete drugih, dijeljenje znanja i moći, kao i podršku i cijenjenje dobrog rada (Goffman, 2000).

O položaju i ulozi lidera u instituciji, zajednici i naciji, često se raspravlja, ali bez obzira na kojoj se strani podjela nalazi, važnost vodstva u organizaciji ne može se precijeniti. Kao posebno

područje u upravljanju ljudskim potencijalima i vitalni alat na tom području, vodstvo je područje istraživanja koje je opsežno istraživano i za koje se tvrdi da ima ogroman utjecaj na performanse zaposlenika i organizacije (Abbas i Yaqoob, 2009).

Ulaganje u razvoj ljudskih potencijala kroz razvoj vodstva predstavlja povećanje ljudskih kapaciteta i prednosti u odnosu na ostale konkurente (Abbass i Yaqoob, 2009). Programi razvoja vodstva poboljšavaju učinak menadžera u pogledu komunikacijskih vještina, vještina slušanja, motivacijskih vještina, podrške drugima i dijeljenja informacija kao i na poboljšanje vještina vođenja na svim razinama – operativnoj, tehničkoj, strateškoj i osobnoj (Armstrong, 2009).

Posljedično, učinkovit program vodstva može biti od goleme pomoći u identificiranju i izgradnji liderskih kvaliteta među pojedincima unutar organizacije (Abbass i Yaqoob, 2009). Stoga, stvaranje poticajnog okruženja i poticanje rada te usvajanje odgovarajućih liderskih vještina može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika poslom, predanost i produktivnost (Voon i sur., 2011).

To u osnovi znači da uspjeh na poslu ovisi o pozitivnoj korelaciji vodstva s učinkom (Riaz i Haidler, 2010). Napominjući dalje važnost vodstva u upravljanju ljudskim resursima, Fong i sur. (2013) smatraju da su vodstvo i prakse upravljanja ljudskim resursima glavni faktori pri stvaranju sposobnosti tvrtke da bude proaktivna, inovativna i sposobna preuzeti rizik.

Uloga učinkovitog vodstva u praksama upravljanja ljudskim potencijalima kao što su obuka i razvoj, kompenzacija, upravljanje učinkom i ocjene, coaching i mentorstvo, vodstvo i razvoj karijere dodat će vrijednost i poboljšati intelektualni kapital organizacije. Valja napomenuti i da se vodstvo više ne svodi samo na informacije i čuvanje znanja, već i na stvaranje i dijeljenje znanja za sve zaposlenike (Ali, 2009).

Dakle, vođe moraju ispuniti određene specifične uloge u upravljanju učinkom ljudskih potencijala organizacije:

Razvijanje i komuniciranje vizije – ova uloga je jedna od najvažnijih funkcija vodstva. Ovo je jedna od uloga koja lidera razlikuje od drugih. Osim razvijanja vizije, vođa također mora znati kako prenijeti viziju sljedbenicima svih razina u hijerarhiji na razumljiv način. Transformacijski lideri rade na tome da dovedu do ljudske i ekonomske transformacije. Unutar organizacije stvaraju vizije, misije, ciljeve i kulturu koja doprinosi sposobnosti pojedinaca, grupa i organizacije da prakticiraju svoje vrijednosti i služe svojoj svrsi (Grojean i sur., 2004).

Vođa postavlja ciljeve - vođa ima odgovornost za postavljanje SMART ciljeva za svoje sljedbenike, tim, odjel ili cijelu organizaciju. SMART ciljevi su specifični, ostvarivi, realni te imaju određeni vremenski okvir (Drucker, 2007). Važnost ove uloge vođe je u tome što ona pomaže da se organizacijska strategija učini relevantnom za svakog pojedinog člana organizacije, a ne samo za organizaciju u cjelini (Grojean i sur., 2004).

Resursi ljudskog kapitala - naglasak je na sposobnosti lidera u području zapošljavanja, odabira i raspoređivanja, podučavanja i mentorstva te transfera. Vođa mora znati planirati i rasporediti svoje ljudske potencijale. On treba odrediti strategiju kako ih rasporediti na područja potrebe i omogućiti rješavanje i nepredviđenih situacija. Ako se ova uloga ne odradi kako treba, organizacija može imati neka kritična područja koja nemaju dovoljno resursa, dok ih druga područja imaju previše. Stoga postoji potreba za ravnotežom i dosljednošću, jednakošću i poštenjem (Grojean i sur., 2004).

Određivanje uloge pojedinog zaposlenika - vođe imaju odgovornost odrediti ulogu svake osobe u timu, a ta uloga i odgovornosti moraju se kontinuirano provjeravati. Vođa radi sa svojim ljudima kako bi osigurao da svaki pojedinac ima opis posla i zahtjeve koji su prikladni za njihove vještine (Becker i sur., 2001).

Vještine odlučnosti i razvoj kompetencija za organizaciju - vođe imaju dodatnu odgovornost identificiranja specifičnih razvojnih područja kojima se svaka osoba mora baviti kako bi ih unaprijedila u trenutnoj i budućoj poziciji. Vođa također mora odabrati mogućnosti za obuku i razvoj. Pri tome, vođa mora imati suradnju zaposlenika, a njegova odgovornost je da prati napredak koji se postiže na obuci i razvoju ljudi. Stoga on djeluje kao mentor, trener i uzor mlađim zaposlenicima, podređenima i ostalim članovima tima u grupi (Becker i sur., 2001).

Upravljanje učinkom tima i organizacije - vođa ima odgovornost upravljati učinkom svojih članova tima. Članove tima mora ocjenjivati i nagrađivati na pošten i objektivan način koji motivira i potiče visoku učinkovitost. Upravljanje učinkom uvijek je ključno za postizanje rezultata u organizaciji. Učinkovito upravljanje učinkom moćan je alat za stvaranje trajne vrijednosti (Becker i sur., 2001).

Razvijanje osobnog razvojnog plana – još jedna važna uloga vođe je razvoj planova osobnog razvoja zaposlenika i sebe samog. Ovo je važan dio upravljanja učinkom. Plan osobnog razvoja osigurava da svaki član tima ima odgovarajuće vještine za izvršavanje dodijeljenih zadaća na vrlo

visokom standardu te je spreman preuzeti i popuniti više pozicija kada se ukaže potreba. Također je povezan s razvojem karijere zaposlenika u organizaciji i utječe na odluku svakog zaposlenika da ostane i ostvari karijeru u organizaciji (Becker i sur., 2001).

Vođenje promjena –Kotter (2001) je identificirao vođenje promjena kao kritičnu ulogu vođa u organizaciji. U ovoj perspektivi, vodstvo u HRM-u može voditi i provoditi promjene povezujući promjenu sa strateškom stvarnošću poslovanja i okolinom koja se stalno mijenja. Upravo u tim kritičnim područjima vodstvo ljudskih resursa postaje istinski strateški partner u organizaciji.

Nadahnjivane zaposlenika – ovo je jedna uloga koja je, čini se, rezervirana za vođe i po čemu se najviše razlikuju od ostalih. Kvalitetni vođa daje inspiraciju zaposlenicima koja bi ih mogla natjerati da pređu svoje osobne granice u izvedbi (Bass, 1990).

Provedeno je nekoliko studija kako bi se istražilo i kako vodstvo organizacije utječe na učinak zaposlenika (Carter i sur., 2013; Sharif i Scandura 2014). Plowman i sur., (2007) ističu da za učinkovito vodstvo lideri moraju posjedovati različite vještine. Oni bi trebali biti u stanju djelovati kao treneri, poveznici, graditelji, inovatori, pa čak i istraživači.

Voditeljske vještine također se moraju primjenjivati na odgovarajući način. Dobro vodstvo također ovisi o komunikacijskim vještinama i interakciji između vođa i njihovog tima (Carter i sur., 2013). Može se zaključiti kako su uloge vođe unutar upravljanja ljudskim resursima zaista neiscrpne. Štoviše, uloga vodstva u upravljanju ljudskim resursima toliko je ključna da se može reći da je vodstvo ono koje određuje postojanje ili nestanak institucije (Magner, 2008).

### 3. Upravljanje ljudskim resursima i organizacijske performanse

Upravljanje ljudskim resursima (engl. Human Resource Management - HRM) ili ljudski resursi (engl. Human Resources - HR) neizbježna su komponenta organizacije koja ima za cilj, pomoću primjene niza aktivnosti, upravljati ljudima u smjeru ostvarenja željenih ciljeva organizacije (Papalexandri i Bourantas, 2002).

HRM je sveobuhvatan i koherentan pristup zapošljavanju i razvoju ljudi. HRM se može smatrati filozofijom o tome kako se ljudima treba upravljati što je potkrijepljeno brojnim teorijama koje se odnose na ponašanje ljudi i organizacija. Brine o doprinosu koji se mogu dati poboljšanju organizacijske učinkovitosti putem ljudi, ali se bavi i etičkom dimenzijom – kako prema ljudima treba postupati u skladu sa skupom moralnih vrijednosti (Armstrong i Taylor, 2014).

Vincent i Joseph (2013) definiraju HRM kao funkciju upravljanja unutar organizacija koja se bavi ljudima i njihovim odnosima na poslu. O'Brien (2011) također definira HRM kao upravljanje radnom snagom organizacije, odnosno ljudskim resursima. Stoga je HRM odgovorno za privlačenje, odabir, obuku, ocjenjivanje i nagrađivanje zaposlenika, dok istovremeno nadzire organizacijsko vodstvo i kulturu te osigurava poštivanje zakona o zapošljavanju i radu (Watson, 2010).

Hayali (2007) je definirao upravljanje ljudskim resursima kao proces utvrđivanja vrijednosti ljudskih resursa i znanja kako riješiti probleme s kojima se suočavaju. Albornouti (2001) HRM definira kao proces zanimanja za sve ljudske resurse koji su potrebni bilo kojoj organizaciji da postigne svoje ciljeve, a to uključuje stjecanje resursa i nadgledanje, zaštitu i održavanje te usmjeravanje postizanja ciljeva organizacije.

Lim i Ling, (2012) naznačuju da se aktivnosti HRM-a mogu grupirati u mnoge kategorije kao što su: zapošljavanje, odabir, obuka i razvoj, motivacija i održavanje ljudskih resursa. Stoga se može reći da su svi vođe na neki način, menadžeri ljudskih resursa, budući da se svi uključuju u aktivnosti poput zapošljavanja, intervjuiranja, odabira i obuke, a posebice motiviranja i održavanja ljudskih resursa (Dessler, 2013).

Empirijske studije uložile su značajne napore da povežu skupove praksi ljudskih resursa s poslovnim rezultatima kroz visoku učinkovitost i veće zadovoljstvo. Uobičajena tema u mnogim



studijama je ideja da prakse ljudskih resursa mogu pozitivno utjecati na uspješnost tvrtke kroz svoj utjecaj na ponašanje njezinih zaposlenika. Na zaposlenike pozitivno utječe učinak, zadovoljstvo i motivacija što poboljšava individualnu i/ili grupnu produktivnost (Guest, 2011). Ovo poglavlje donosi pregled literature o strategiji upravljanja ljudskim resursima, performansama zaposlenika, radnoj motivaciji i zadovoljstvu poslom kao osnovnim konceptima unutar HRM-a.

### 3.1. Strateško upravljanje ljudskim resursima

Strateško upravljanje ljudskim resursima (engl. Strategic Human Resource Management – SHRM) uključuje razvoj dosljedne i usklađene zbirke praksi, programa (strategija) i politika kako bi se olakšalo postizanje strateških ciljeva organizacije (Mello, 2002). Unatoč sve većem obimu istraživanja i znanosti, precizno značenje SHRM-a i HR strategija ostaje problematično.

Za Snella i sur. (1996), SHRM je ishod organizacijskih sustava dizajniranih za postizanje održive konkurentske prednosti kroz ljude. Za druge se SHRM promatra kao proces povezivanja HR praksi s poslovnom strategijom (Ulrich, 1997). Slično, Bamberger i Meshoulam (2000) opisuju SHRM kao proces kojim organizacije nastoje povezati ljudski, društveni i intelektualni kapital svojih članova sa strateškim potrebama poduzeća, a HR strategiju konceptualiziraju kao obrazac odluka u vezi s politikama i praksama povezanim sa sustavom ljudskih resursa.

SHRM strategije su one odluke i radnje koje se tiču upravljanja zaposlenicima na svim razinama u poslovanju, tj. odnose se na provedbu praksi usmjerenih na održavanje konkurentske prednosti (Dimba, 2010). U literaturi je prepoznato da postoje četiri glavna područja u kojima se mogu razvijati strategije ljudskih potencijala. To uključuje zapošljavanje, obuku, kompenzaciju i upravljanje učinkom (Foot i Hook, 2009).

Pfeffer (2000) dalje tvrdi da povećano korištenje 16 upravljačkih praksi, na primjer selektivno zapošljavanje, poticajna plaća, sigurnost zaposlenja, sudjelovanje zaposlenika, upravljanje učinkom, osposobljavanje i napredovanje iznutra, rezultira povećanjem učinka u svim organizacijama.

Isto tako, Osterman (2004) je primijetio da brojne moderne radne prakse, kao što su rotacija poslova, dizajn poslova, upravljanje totalnom kvalitetom i krugovi kvalitete, rezultiraju učinkovitošću u organizacijama. Ove prakse koje su identificirali Pfeffer i Osterman također se

nazivaju radnim praksama visokih performansi ili jednostavno najboljim praksama strateškog upravljanja ljudskim resursima.

U skladu sa navedenim SHRM se temelji na tri propozicije:

1. Ljudski resursi ili ljudski kapital organizacije igraju stratešku ulogu u njegovu uspjehu i glavni su izvor konkurentske prednost (Armstrong, 2009).
2. HR strategije trebaju biti integrirane s poslovnim planovima (Allen i White, 2007). Teorija strateškog upravljanja ljudskim potencijalima nalaže da uspješna organizacijska izvedba ovisi o bliskoj usklađenosti između poslovne i strategije ljudskih potencijala. Boxall i sur. (2007) također vjeruju da bi glavni fokus strateškog upravljanja ljudskim resursima trebao biti usklađivanje HR-a sa strategijama poduzeća.
3. Individualne strategije ljudskih resursa trebale bi biti koherentne tako da budu povezane jedna s drugom kako bi pružile međusobnu podršku (horizontalna integracija) (Armstrong, 2009).

Temeljni cilj SHRM-a je generiranje strateške sposobnosti osiguravanjem da organizacija ima kvalificirane, angažirane i dobro motivirane zaposlenike koji su joj potrebni za postizanje trajne konkurentske prednosti. U skladu sa stajalištem temeljenim na resursima, strateški cilj će biti stvoriti tvrtke koje su inteligentnije i fleksibilnije od svojih konkurenata zapošljavanjem i razvojem talentiranog osoblja i proširenjem njihove baze vještina (Allen i White, 2007).

Dakle, SHRM se bavi funkcijom koju sustavi upravljanja ljudskim potencijalima igraju u organizacijskoj izvedbi usredotočujući se na konfiguraciju ljudskih resursa kao tehniku stjecanja konkurentske prednosti. Poduzeća postaju svjesna da uspješne politike i prakse ljudskih resursa mogu poboljšati učinak u različitim područjima kao što su produktivnost, kvaliteta i fiskalni učinak stoga SHRM sve više dobiva na značaju (Voorde i sur., 2010).

### 3.2. Performanse zaposlenika

Učinak ili performanse zaposlenika uključuju izvršavanje definiranih dužnosti, poštivanje rokova, kompetentnost radne snage i učinkovitost u radu (Chen i sur., 2014). Drugim riječima, dobre performanse zaposlenika zahtijevaju od radnika da učinkovito izvršavaju svoje aktivnosti vezane za posao (Reb i sur., 2014). Na učinak zaposlenika utječu mnogi čimbenici, uključujući i prakse upravljanja ljudskim resursima (Iqbal i sur., 2015).

Upravljanje učinkom može se definirati kao sustavni proces za poboljšanje organizacijske izvedbe razvojem performansi pojedinaca i timova. To znači postizanje boljih rezultata razumijevanjem i upravljanjem učinkom unutar dogovorenog okvira planiranih ciljeva, standarda i zahtjeva kompetencija (Armstrong, 2006).

Kako bi organizacije maksimizirale svoju učinkovitost, zaposlenici moraju obavljati svoje zadane dužnosti i biti učinkoviti u njima. Istovremeno, zaposlenici trebaju pretraživati, otkrivati, eksperimentirati, riskirati i inovirati (Patel i sur., 2013). Upravljanje ljudskim resursima određuje okvire unutar koji zaposlenici imaju slobodu pokazivati takva ponašanja.

Organizacije moraju pronaći ispravnu ravnotežu između korištenja pravila i procedura kako bi učinak zaposlenika bio predvidljiv, da istovremeno zaposlenicima pruža slobodu da spontano inoviraju kako bi se prilagodili izazovima i atipičnim situacijama (Fu i sur., 2015). U skladu sa time postoje dvije dimenzije učinka zaposlenika: radni učinak i inovativni radni učinak.

Radni učinak definiran je kao radnje koje su određene i zahtijevane u opisu posla zaposlenika i stoga ih nalaže, ocjenjuje i nagrađuje organizacija, odnosno poslodavac (Janssen i Van Yperen, 2004). Opis posla osigurava da ponašanje zaposlenika postaje predvidljivo tako da se osnovni organizacijski zadaci mogu koordinirati i kontrolirati kako bi se postigli organizacijski ciljevi (Fu i sur., 2015).

Inovativni radni učinak, s druge strane, je namjerno generiranje, promicanje i realizacija novih ideja unutar radne uloge, radne grupe ili organizacije kako bi se koristila izvedba uloge, grupe ili organizacije. Ova vrsta izvedbe uključuje složene i izazovne zadatke koji uključuju niz kognitivnih i društvenih radnji, kao što su generiranje, promicanje, raspravljanje, modificiranje i na kraju provedba kreativnih ideja. Inovativni radni učinak ima za cilj razviti i primijeniti nove ideje i prakse za koje se tek trebaju naučiti potrebna znanja i strategije (Janssen i Van Yperen, 2004).

Perspektiva društvene razmjene također može predstavljati korisnu leću kroz koju se može razumjeti povezanost između prakse HRM-a i performanse zaposlenika. Ova perspektiva sugerira da kada organizacije ulažu u svoje zaposlenike, zaposlenici će to vjerojatno uzvratiti na pozitivne načine (Cropanzano i Mitchell, 2005).

Postoje procesi za uspostavljanje zajedničkog razumijevanja onoga što se želi postići te za upravljanje i razvoj ljudi kako bi se povećala vjerojatnost da će se to postići u kratkoročnom i

dugoročnom razdoblju. HRM usmjerava ljude na to da rade prave stvari razjašnjavajući njihove ciljeve. Upravljanje učinkom je kontinuirani proces identificiranja, mjerenja i razvoja uspješnosti pojedinaca i timova te usklađivanja uspješnosti sa strateškim ciljevima organizacije (Smither i London, 2009).

Stoga treba osigurati da je upravljanje ljudskim resursima u potpunosti integrirano u strateško planiranje, da su politike upravljanja ljudskim potencijalima usklađene između područja politika i hijerarhija te da su politike upravljanja ljudskim potencijalima prihvaćene i korištene od strane vodstva organizacije kao dio njihovog svakodnevnog rada (Smither i London, 2009).

Mnogi su istraživači pokazali da su dobre prakse HRM-a rezultirale boljim zadovoljstvom poslom što u konačnici poboljšava organizacijsku izvedbu. Lamba i Choudhay (2013) su otkrili kako prakse HRM-a pružaju prednost u povećanju predanosti zaposlenika postizanju cilja tvrtke na globalnom konkurentnom tržištu. Studija je zaključila da prakse HRM-a kao što su obuka i razvoj, kompenzacije i mjere socijalne skrbi imaju značajan utjecaj na organizacijsku predanost i povezane su s vrhunskim organizacijskim učinkom te također pomažu u zadržavanju obrazovanih i kvalificiranih zaposlenika.

### 3.3. Radna motivacija

Motivacija je složen pojam i stoga se može definirati na nekoliko načina. Latham (2007) piše da je termin motivacija izveden od latinske riječi koja označava pokret ili djelovanje. Björklund (2001) s druge strane ističe da se motivacija može opisati kao potreba ili nagon koji potiče osobu na neku radnju ili ponašanje.

Radna motivacija se dijeli na dva koncepta: unutarnju ili intrinzičnu i vanjsku ili ekstrinzičnu motivaciju. Naime, zaposlenika mogu motivirati osobni čimbenici kao što su osjećaj napretka i osjećaj da ima smislen posao (unutarnja motivacija). S druge strane, zaposlenici mogu biti motivirani i ekstrinzično na temelju vlastitog interesa, što znači da rade uglavnom zato što primaju plaću za rad (Latham, 2007).

Unutarnja motivacija se javlja kada čovjek radi za sebe, umjesto za društvene nagrade. Björklund (2001) piše da se intrinzična motivacija odnosi na bavljenje zadatkom zbog vrijednosti koja proizlazi iz užitka obavljanja zadatka. Intrinzična motivacija također se odnosi na kreativno

razmišljanje, a ako je osoba intrinzično motivirana, može, ne samo povećati učinak, nego i zadovoljstvo poslom.

Thomas (2002) govori o četiri različite vrste intrinzičnih nagrada: osjećaj smislenosti, osjećaj izbora, osjećaj kompetencije i osjećaj napretka. Osjećaj smislenosti je kada osoba sve svoje emocije i osjećaje uloži u određeni zadatak koji ju čini uzbuđenom i osjeća da je zadatak vrijedan vremena i energije. Osjećaj izbora podrazumijeva mogućnost da se donose vlastite odluke i biraju aktivnosti zadatka koje se smatraju korisnima za obavljanje (Thomas, 2002).

Štoviše, osjećaj kompetencije uključuje osjećaj da se odabrani zadatak obavlja na način da on napreduje i da rad s odabranim zadatkom ide dobro. Četvrta intrinzična nagrada, osjećaj napretka, uključuje uzbuđenje i osjećaj odabira pravog puta. Kada osoba osjeti da se posao s odabranim zadatkom pomiče i da nešto postiže na svom putu te ima osjećaj da je vrijedilo ulagati svo vrijeme i energiju (Thomas, 2002).

Ekstrinzična motivacija temelji se na vanjskim čimbenicima kao što su vlastiti interes i zadovoljstvo ostvarivanja profita (Nelson i sur., 2006). Ekstrinzična i intrinzična motivacija su suprotnost što znači da je ekstrinzična motivacija ponašanje koje se izvodi samo zbog novca, a ne radi zadovoljstva. Ljudi koji su ekstrinzično motivirani zapravo se ne motiviraju samim radom. Očekuju da će dobiti neke nagrade nakon izvršenja određenog zadatka ili u protivnom neće biti zadovoljni (Gagne i sur., 2005).

Nema jednoznačnog odgovora što motivira zaposlenike. Ono što nekoga motivira može imati gotovo nikakav učinak na drugu osobu, a može čak imati i negativan učinak. Općenito, mnoge različite intrinzične i ekstrinzične motivacijske čimbenike potrebno je prilagoditi kako bi se zadovoljile potrebe zaposlenika, a organizacije koje u tome uspiju najčešće su uspješne u postizanju vlastitih ciljeva (Brnad i sur. 2016).

Jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika su karakteristike radnog mjesta. Stoga je potrebno dobro planirati radna mjesta i uskladiti ih s individualnim karakteristikama zaposlenika. Ako su zaposlenici motivirani i zadovoljni svojim radnim mjestom i poslom općenito, to će sigurno utjecati na njihov učinak. Takvi zaposlenici nisu skloni kašnjenju, lažnoj bolesti ili svim drugim oblicima izostanaka koji nisu opravdani objektivnim razlozima. Ne

izbjegavaju posao niti sukobe s kolegama i nadređenima, već posao obavljaju točno, precizno i na vrijeme te daju maksimalan doprinos u ostvarenju zadataka (Brnad i sur. 2016).

Du Plessis i sur., (2015) tvrde da je prepoznavanje ključnih čimbenika koji motiviraju zaposlenike na poslu neophodno kako bi organizacija prepoznala i razumjela ključne motivacijske čimbenike koji utječu na ponašanje njihovih zaposlenika te da se može poduzeti radnja kako bi se organizaciji pomoglo u stvaranju odgovarajućih i prikladnih strategija za motiviranje njihovih zaposlenika.

Osim toga, Stone (2013) tvrdi da znanje o tome kako motivirati zaposlenike može pomoći organizaciji da poveća produktivnost i poboljša korisničku uslugu te je jedan od čimbenika koji stvara konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Wilton (2011) ističe da je potrebno da menadžeri ljudskih resursa osmisle poslove, implementiraju prakse, provode procedure i stvore radno okruženje koje će stimulirati i poticati zaposlenike da iskoriste svoj puni potencijal na način koji organizacija želi.

Dakle, kvaliteta radnog učinka zaposlenika ovisi o funkciji sposobnosti, motivacije i mogućnosti. To znači da menadžeri ljudskih resursa interveniraju kako bi razvili sposobnost, motivaciju i priliku zaposlenika te maksimalno povećali radni učinak u organizaciji. Pri tom se motivacija odnosi na vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na zaposlenike da dobro obave određeni zadatak ili posao.

Menadžeri ljudskih resursa trebali bi razumjeti intrinzične i ekstrinzične čimbenike kao što su financijski poticaji, priznanje, zadovoljstvo poslom i postignuća koja motiviraju radnika i otključati moć diskrecijskog napora u njima. Menadžeri ljudskih resursa trebali bi obratiti pozornost na usklađivanje zajedničkih interesa ili mješovitih motiva tvrtki i radnika te osigurati da i poslodavci i zaposlenici imaju dovoljnu razinu međusobnog odnosa kako bi održali stabilnost radnog učinka (Wilton, 2011).

Rad je izvor ne samo egzistencijalnih resursa, već i zadovoljstva ili nezadovoljstva. Ako su zaposlenici nezadovoljni, oni su manje produktivni, a organizacije koje ne uspiju motivirati svoje zaposlenike nisu poželjni poslodavci. Takve organizacije nisu u stanju privući kvalitetne ljude i u konačnici ne uspijevaju postići uspjeh, rast i razvoj. Posljedično, stavovi prema poslu, posebice zadovoljstvo poslom, značajno utječu ne samo na motivaciju za posao nego i na živote zaposlenika

i cijele organizacije (Buntak i sur. 2013) stoga slijedeće poglavlje raspravlja o konceptu zadovoljstva zaposlenika.

### 3.4. Zadovoljstvo zaposlenika

Autori literature o zadovoljstvu poslom definirali su zadovoljstvo poslom na različite načine. Zadovoljstvo poslom je kombinacija kognitivnih i afektivnih reakcija na različite percepcije onoga što zaposlenik želi primiti u usporedbi s onim što on ili ona stvarno prima (Boyt, Lusch i Naylor, 2001.).

Zadovoljstvo zaposlenika je terminologija koja opisuje jesu li zaposlenici sretni, zadovoljni i ispunjavaju li svoje želje i potrebe na poslu. Mnoga istraživanja potvrđuju da je zadovoljstvo zaposlenika glavni razlog za motivaciju, postizanje ciljeva i dizanje morala zaposlenika na radnom mjestu. U osnovi zadovoljstvo zaposlenika je mjera koliko su radnici zadovoljni svojim poslom i radnim okruženjem (George i Jones, 2008).

Unatoč širokoj upotrebi u istraživanjima društvenih znanosti, kao i u svakodnevnom životu, još uvijek ne postoji opća suglasnost o tome što je zadovoljstvo zaposlenika. Različiti autori nude različite definicije zadovoljstva zaposlenika. George i Jones (2008) zadovoljstvo zaposlenika definiraju kao skup osjećaja i uvjerenja koje zaposlenici imaju o svom trenutnom poslu. Razina zadovoljstva zaposlenika može varirati od izrazito zadovoljnog do izrazito nezadovoljnog. Zaposlenici također mogu imati stavove o različitim aspektima svojih poslova kao što su vrsta posla koji obavljaju, njihovi suradnici, nadređeni ili podređeni te njihova plaća.

Sempene i sur. (2002) zadovoljstvo zaposlenika definiraju kao vlastitu procjenu zaposlenika o svom poslu u odnosu na pitanja koja su im važna. Wright (2013) navodi da je zadovoljstvo važno za opstanak organizacije jer će zadovoljni zaposlenici duže ostati u istoj organizaciji nego nezadovoljni zaposlenici jer nalaze zadovoljstvo u obavljanju svog posla.

Štoviše, rezultati brojnih istraživanja otkrivaju da zadovoljstvo zaposlenika izravno utječe na organizacijski učinak. Nadalje, utvrđeno je da zadovoljstvo zaposlenika ima značajan odnos s drugim važnim varijablama povezanim s poslom, kao što su uključenost u posao, predanost na poslu, radna motivacija, radno angažiranje, zadovoljstvo životom, mentalno zdravlje, stres na poslu i ponašanje (Van Dick i sur., 2012).

Mahmood (2013) piše da su zadovoljni zaposlenici motiviraniji i vrijedniji od nezadovoljnih zaposlenika. Slično, Zairi (2000) također piše da je zadovoljstvo zaposlenika izvor izvrsne kvalitete te je kao rezultat toga vjerojatnije da će zaposlenici raditi zajedno kao tim i učinkovito postići ciljne rezultate, a osim toga zadovoljni zaposlenici stalno traže poboljšanja. Stoga su znanstvenici dosljedno pokušavali razumjeti utjecaj prakse upravljanja ljudskim resursima na zadovoljstvo zaposlenika.

Nekoliko je čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom na radnom mjestu. Prvi faktor koji utječe na zadovoljstvo poslom je sustav nagrađivanja. Du Plessis, Toh i Chen (2013) tvrde da postoji veza između zadovoljstva poslom i organizacijskog sustava nagrađivanja te da sheme nagrađivanja kao što su plaća, beneficije, napredovanja i druge financijske beneficije uvelike pridonose zadovoljstvu poslom na radnom mjestu.

Zadovoljstvo poslom se poboljšava kada se plaća i napredovanje smatraju pravednima i razumnima. Drugi faktor koji utječe na zadovoljstvo poslom je sam posao. Priroda posla dovodi do osjećaja zadovoljstva. Autonomija, fleksibilnost i diskrecija posla mogu uvelike pridonijeti zadovoljstvu poslom (Chandan, 2009).

Naprotiv, dvosmislenost uloge i zadatka, zbunjujuće smjernice te ograničeno i nejasno razumijevanje posla mogu rezultirati nezadovoljstvom poslom (Mishra, 2009). Sljedeći faktor koji utječe na zadovoljstvo poslom je ponašanje vođe. Čini se da je zadovoljstvo poslom veće ako radnici vjeruju i osjećaju da su njihovi neposredni nadređeni ili šefovi kompetentni, da se prema njima odnose s poštovanjem, dostojanstvom i ljubaznošću (Macky i Wilson, 2013). Zaposlenici se osjećaju zadovoljno kada im nadređeni ili šefovi daju konstruktivne savjete, zainteresirani su za njihovu dobrobit, slušaju njihova mišljenja, prijateljski su nastrojeni i voljni pomoći i podržati ih.

Drugi čimbenik koji utječe na zadovoljstvo su radni uvjeti koji mogu rezultirati fizičkom ugodnošću što dalje utječe na stupanj zadovoljstva poslom. U te uvjete spadaju čisto i uredno radno mjesto, sigurnost na radnom mjestu, klimatizacija, sustav grijanja, rasvjeta, razina buke, alati i oprema za rad. Nadalje, zadovoljstvo poslom može proizaći iz autonomije posla, prilika za osobni i profesionalni razvoj kroz obuku i napredovanje, jasne odgovornosti za zadatke, dobre plaće i beneficije, priznanja učinka, radnih uvjeta, nadzora i dobrog odnosa s menadžerima i suradnicima (Özbilgin i sur., 2014.).



Zadovoljstvo poslom obično se proteže na tri dimenzije: stabilnost posla, obogaćivanje posla i radnu sposobnost (Mahmood i sur., 2019). HRM podržava zaposlenike podizanjem njihova samopouzdanja, motiviranjem i postizanjem zadovoljstva poslom kroz dodatne aktivnosti i entuzijazam u poslu. To, zauzvrat, povećava učinkovitost radnog učinka pojedinca za postizanje ciljeva organizacije. Zadovoljstvo poslom je značajno jer stav i uvjerenja zaposlenika mogu utjecati na njegovo/njezino ponašanje i rad s organizacijom (Astuti i sur., 2020).

HRM utječe na ponašanje zaposlenika podržano teorijom socijalne razmjene i teorijom signala. Teorija socijalne razmjene kaže da su zaposlenici u razmjeni s organizacijom te da organizaciji vraćaju u naravi ono što primaju od nje. Maksimalna organizacijska podrška kroz HRM stoga će učiniti zaposlenike zadovoljnim svojom organizacijom (Astuti i sur., 2020).

Mnogo je dokaza koji predviđaju odnos između praksi HRM-a i zadovoljstva zaposlenika. Prakse ljudskih resursa presudne su u provedbi učinkovite obuke zaposlenika i jačanju njihove inspiracije uvjerljivim strategijama nagrađivanja (Mehwish Jawaad, 2019).

Martin (2011) je proveo studiju kako bi saznao koji je utjecaj HRM praksi na zadovoljstvo poslom, organizacijsku predanost i namjeru davanja otkaza. Prakse HRM-a uključivale su regrutiranje i zapošljavanje, naknade i beneficije, obuku i razvoj te nadzor i evaluaciju. Rezultat studije otkrili su značajnu povezanost između percepcije prakse upravljanja ljudskim resursima i namjere da daju otkaz, posredovane organizacijskom predanošću i zadovoljstvom poslom.

(Absar i sur. (2010) su otkrili da planiranje ljudskih resursa, obuka i razvoj imaju pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom. Također su otkrili da obuka i razvoj imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo poslom. Gurbuz (2009) je istražio da predložene prakse kao što su sudjelovanje, osnaživanje, rotacija posla, samousmjereni radni timovi i uvjetna naknada imaju pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Aswathappa (2008) tvrdi da bi organizacija trebala imati sofisticirane planove ljudskih resursa kako bi motivirala svoje zaposlenike. Dobro planiranje ljudskih resursa može povećati zadovoljstvo poslom zaposlenika pružanjem mogućnosti zaposlenicima da sudjeluju u planiranju svoje karijere (Weeratunga, 2003). Iz ovog pregleda literature utvrđeno je da postoji značajna povezanost zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika s praksama HRM-a. Slijedeće poglavlje predstavlja rezultate empirijskog istraživanja utjecaja liderski vještina na upravljanje ljudskim potencijalima na području Republike Hrvatske.

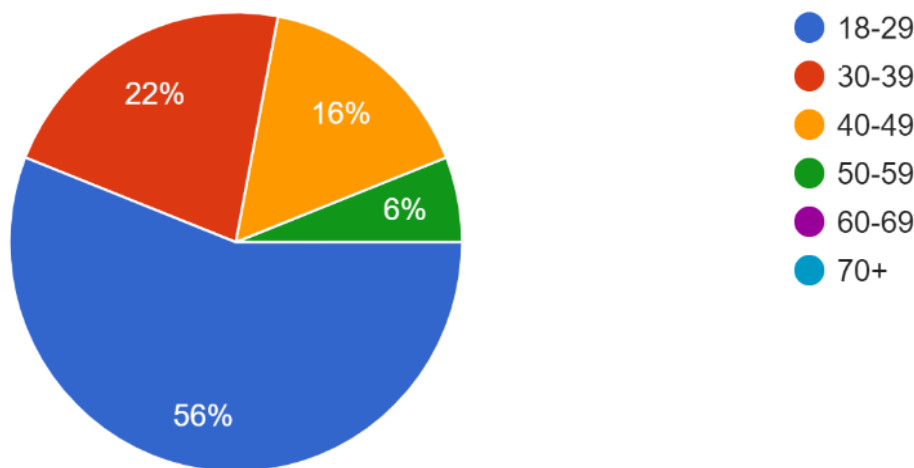
## 4. Istraživanje utjecaja leaderskih vještina na upravljanje ljudima

Jedan od ciljeva izrade ovog rada je dati empirijski doprinos području istraživanja utjecaja leaderskih stilova na upravljanje ljudima. Podaci su prikupljeni pomoću ankete koja je provedena *online* putem. U istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika koji čine uzorak prigodnog tipa. Nadalje, istraživanje je provedeno na području grada Osijeka u periodu od 1. lipnja 2022. do 15. lipnja 2022. Anketa je izrađena u formi Google obrasca pa joj je bilo moguće pristupiti preko podijeljene poveznice. Dakle, sudionici su okupljeni preko elektroničkih kanala komunikacije kao što su elektronička pošta i društvene mreže. Prvi dio ankete ispituje demografska obilježja ispitanika, drugi dio ankete ispituje karakteristike vođe u okruženju ispitanika, a treći dio ispituje koncepte radne motivacije, zadovoljstva poslom i želje za postizanjem boljih performansi.

### 4.1. Rezultati istraživanja

Prvo ispitano demografsko obilježje odnosi se na dobnu strukturu ispitanika. Grafikon 1 pokazuje rezultate istraživanja.

Grafikon 1. Dobna struktura ispitanika



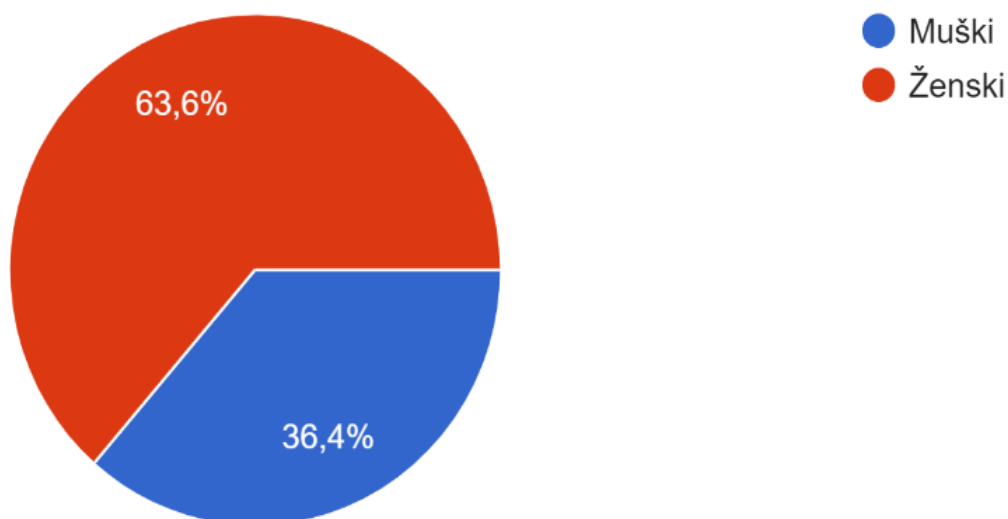
Izvor: izrada autora.

Iz Grafikona 1 odmah se ističe dominantna dobna skupina od 18 do 29 godina. U ovom istraživanju više od polovice ispitanika, točnije 56% pripada ovoj dobnoj skupini. Ovaj rezultat utječe na

oblikovanje krajnjeg zaključka jer se s obzirom na prevladavanje jedne dobne skupine ne može tvrditi da se zaključci mogu primijeniti na sve dobne skupine. Ovakav rezultat je također i logičan s obzirom da su ispitanici koji su aktivni na društvenim mrežama najviše pripadnici te dobne skupine. Sljedeća najzastupljenija dobna skupina je od 30 do 39 godina kojih je 22%, zatim od 40 do 49 godina sa 16% i od 50 do 59 godina sa 6%. U istraživanju nije sudjelovala ni jedna osoba starija od 69 godina.

Slijedeće ispitivano demografsko obilježje odnosi se na spolnu strukturu ispitanika. Grafikon 2 ukazuje na udjele muškaraca u odnosu na žene u uzorku ispitanika.

Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika

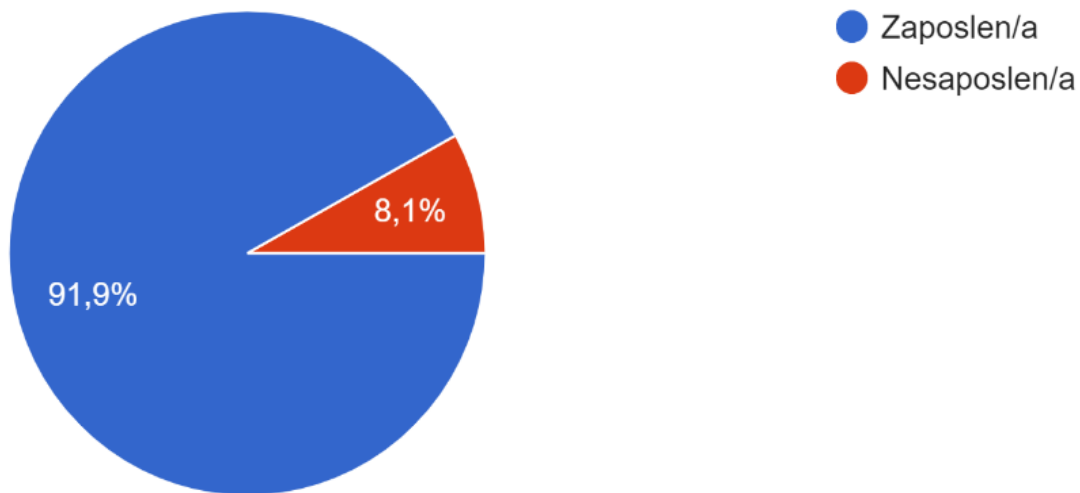


Izvor: izrada autora.

Što se tiče spolne strukture ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 63,6% ispitanika ženskog i 36,4% muškog spola. Iako i ovo obilježje ukazuje na dominaciju jedne varijable, ta razlika nije bitna za donošenje konačnog zaključka jer ovo istraživanje podrazumijeva jednakost oba spola stoga je konačne zaključke moguće primijeniti na sve ispitanike ovog istraživanja.

Posljednje ispitano demografsko obilježje odnosi se na trenutni status zaposlenja ispitanika. Korisno je napomenuti da se kod prikupljanja ispitanika preferirao status zaposlenosti s obzirom da je tema istraživanja utjecaj vođe u kontekstu radnog odnosa na performanse zaposlenika. Međutim i nezaposleni dio ispitanika se odnosi na one koji su nedavno nezaposleni tj. u svojem životu su nekada bili zaposleni. Grafikon 3 ukazuje na rezultate istraživanja ove varijable.

Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika



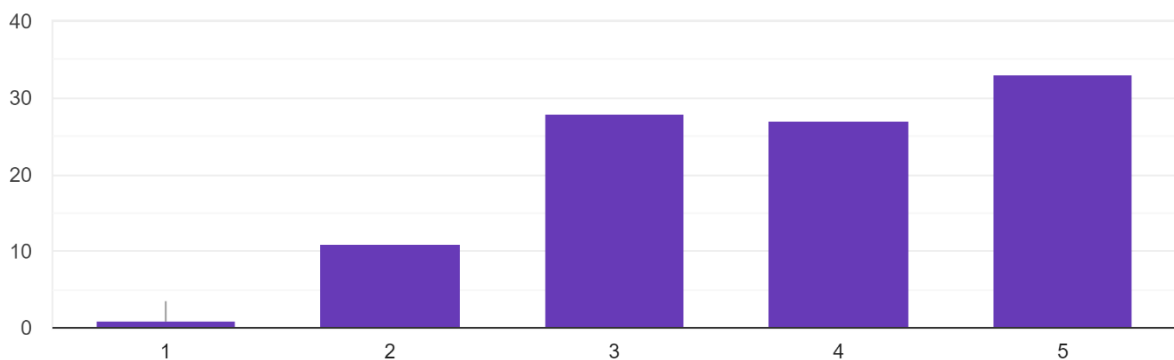
Izvor: izrada autora.

Kao što je i najavljeno, većina ispitanika ovog istraživanja je trenutno zaposlena, tj. čak njih 91,9%. Ostatak ispitanika se definira kao nezaposleni no to se odnosi na nedavnu nezaposlenost, umirovljenost, dobrovoljnu nezaposlenost uz uvjet iskustva zaposlenosti. Kao što je navedeno ranije, drugi dio ankete sastoji se od pitanja koja nastoje utvrditi karakteristike vođe u okruženju ispitanika. Prvo pitanje odnosi se na osjećaj da je vođi stalo do podređenih.

Grafikon 4. Osjećaj da je vođi stalo do pojedinca

Osjećam da je vođi stalo do mene kao pojedinca

100 odgovora

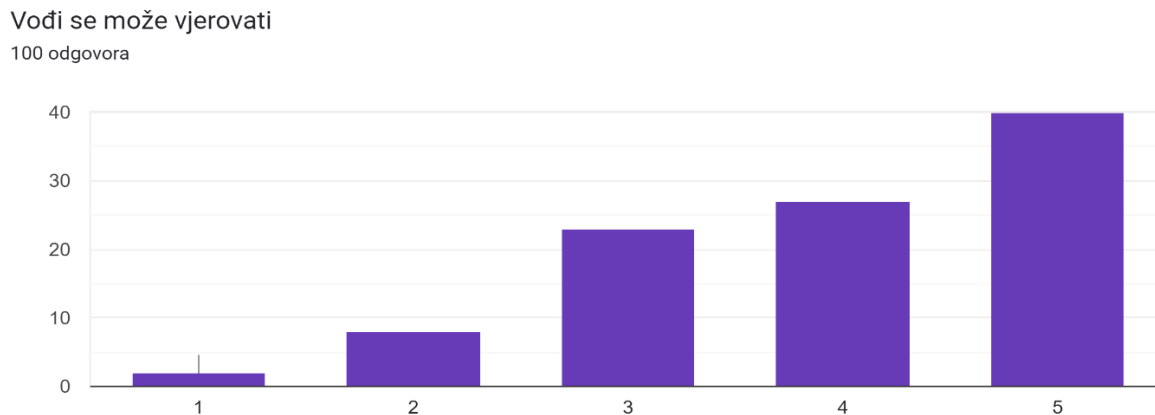


Izvor: izrada autora.

Iz Grafikona 4 vidljivo je da većina ispitanika ima osjećaj da je vođi iz njihovog okruženja stalo do njih kao pojedinaca. Najviše ispitanika (33%) ocijenilo je slaganje sa ovom izjavom sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Njih 27% ocijenilo je slaganje sa ovom izjavom ocjenom 4, a 28% ocjenom 3. Nadalje, 12% ispitanika se ne slaže sa ovom izjavom i smatra da njihovom vođi nije

stalo do njih kao pojedinaca. Slijedeće pitanje iz ovog niza odnosi se na povjerenje u vođu. Grafikon 5 ukazuje na rezultate kako slijedi.

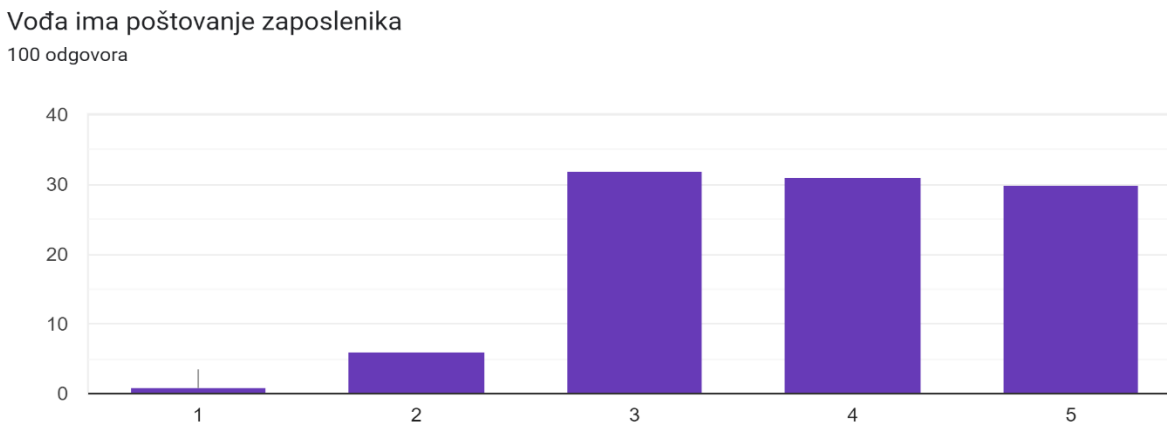
Grafikon 5. Povjerenje u vođu



Izvor: izrada autora.

Najveći dio ispitanika (40%) ima potpuno povjerenje u svog vođu, 27 (27%) njih ima povjerenja, ali ne u potpunosti (ocjena 4), 23 ispitanika (23%) nije sigurno da li može vjerovati svojem vođi (ocjena 3), dok 10 ispitanika (10%) nema povjerenja u svojeg vođu. Grafikon 6 ukazuje na razinu poštovanja vođe iz okruženja ispitanika ovog istraživanja.

Grafikon 6. Poštovanje vođe ispitanika



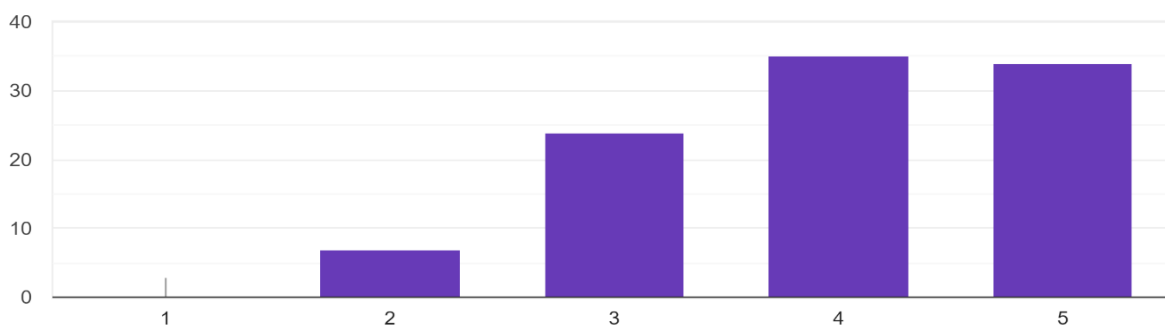
Izvor: izrada autora.

Grafikon 6 ukazuje da jedna trećina ispitanika poštuje svojeg vođu na srednjoj razini poštovanja (32 ispitanika), 31 ispitanik složio se sa ovom izjavom na razini 4, a 30 njih na razini 5. Može se zaključiti da većina ispitanika (61%) ima umjereno do visoko poštovanje prema svojem vođi. S

druge strane 7% ispitanika ima nisko ili uopće nam poštovanja prema vođi iz svojeg okruženja. Korisno je i analizirati da li ispitanici smatraju da vođa poštuje njih (Grafikon 7).

Grafikon 7. Poštovanje od strane vođe

Vođa se prema zaposlenicima odnosi s dostojanstvom i poštovanjem  
100 odgovora

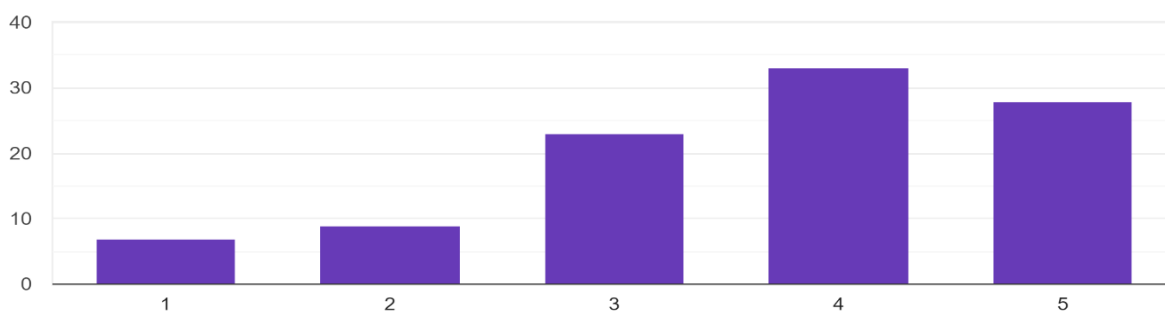


Izvor: izrada autora.

Zanimljiv je rezultat da više ispitanika smatra da vođe pokazuju poštovanje prema zaposlenicima u odnosu na njihovo poštovanje prema vođi. Naime, 69% ispitanika se umjereno ili u potpunosti slaže sa izjavom da se njihov vođa prema zaposlenicima odnosi sa dostojanstvom i poštovanjem. 7% ispitanika se ne slaže sa ovom izjavom, a 24% njih je indiferentno. U literaturi se često spominje da je vodstvo primjerom veliki faktor u postizanju radne motivacije. Grafikon 8 prikazuje rezultate istraživanja tog aspekta.

Grafikon 8. Vodstvo primjerom

Vođa radi onoliko koliko od zaposlenika očekuje  
100 odgovora

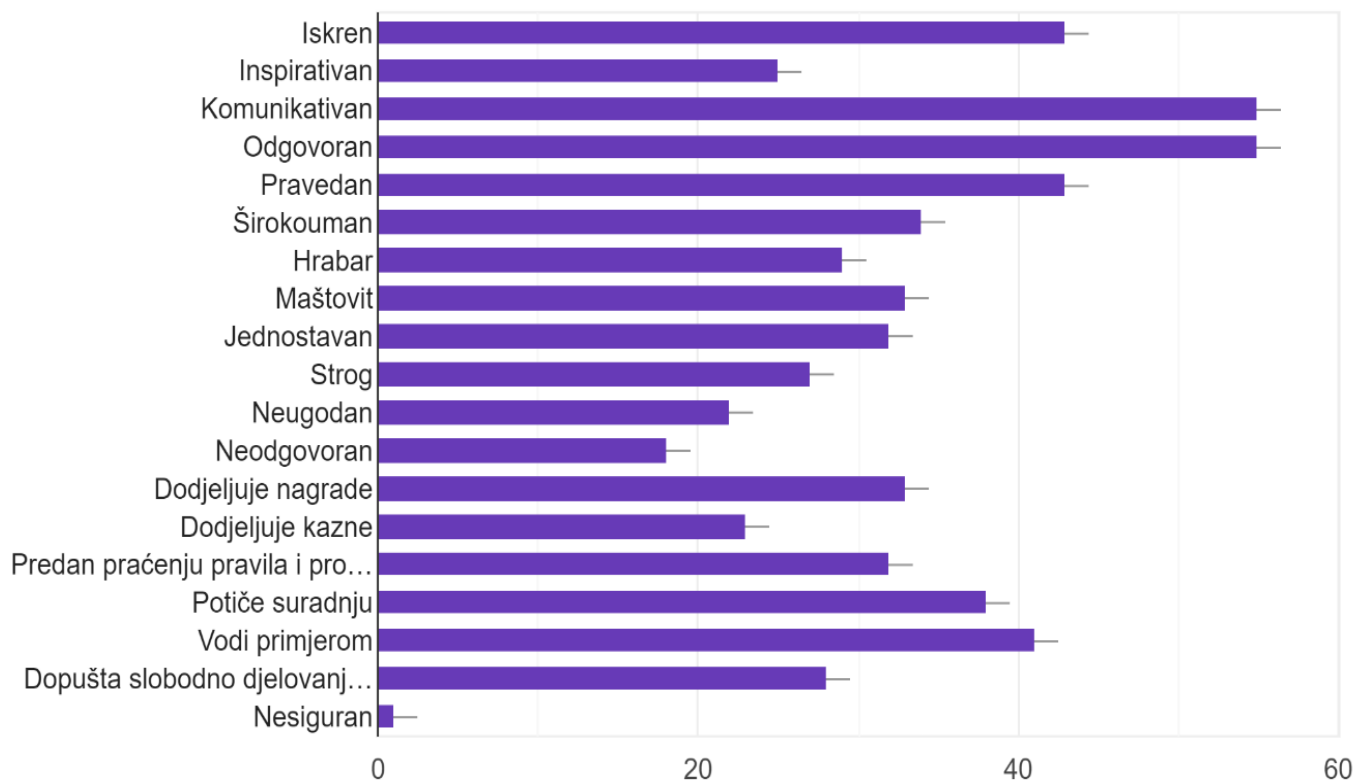


Izvor: izrada autora.

Grafikon 8 prikazuje da su mišljenja ispitanika o ovom pitanju podosta podijeljena u odnosu na ostala dosadašnja pitanja. Bez obzira na to, većina ispitanika slaže se sa ovom izjavom (33%) ili

čak u potpunosti slaže (28%). Onih koji se ne slažu sa ovom izjavu bilo je 9%, a koji se u potpunosti ne slažu 7%. Grafikon u nastavku prikazuje rezultate posljednjeg pitanja u ovom slijedu koje se odnosilo na karakteristike vođe iz njihovog okruženja.

Grafikon 9. Karakteristike vođe



Izvor: izrada autora.

Grafikon 9 ukazuje da su najzastupljenije karakteristike vođa komunikativnost i odgovornost, zatim iskrenost, pravednost i dopuštanje slobodnog djelovanja. S druge strane, najnezastupljenije karakteristike su nesigurnost, neodgovornost, neugodnost, predanost praćenju pravila, inspirativnost i hrabrost. Navedene karakteristike pripadaju transakcijskom i transformacijskom stilu vodstva. U nastavku je prikazana komparacijska analiza odgovora ispitanika koji su svojeg vođu opisali kao transakcijskog u odnosu na one koji su svojeg vođu opisali kao transformacijskog i to u kontekstu radnih performansi, zadovoljstva poslom i radnog učinka.

Tablica 1. Utjecaj tila vodstva na upravljanje ljudima

Izjava	Transakcijski stil vodstva (%)		Transformacijski stil vodstva (%)	
	1-2	4-5	1-2	4-5
	Uživam svaki dan dolaziti na posao	24>20		7<48
Stalo mi je da radim dobar posao	2<69		4<78	
Rado preuzimam dodatne zadatke i odgovornosti	15<37		12<44	
Razina opterećenja mi omogućuje da dobro obavljam svoj posao	1<82		0<88	
Osjećam da moj rad dodaje vrijednost tvrtki	2<56		3<73	
Osjećam se kao da sam dio tima	0<57		1<69	
Moral zaposlenika je prilično visok	18<39		7<73	
Osjećam se opušteno na svom radnom mjestu	2<63		1<89	
Unutar organizacije postoji izvrsna komunikacija	9<66		2<75	
Osjećam da sam prepoznat po svom poslu	12<42		3<67	
Uporan rad zaposlenika je nagrađen	3<56		9<72	
Moje ideje/prijedlozi se shvaćaju ozbiljno	18<33		8<47	

Izvor: izrada autora.



## 4.2. Diskusija

Rezultati istraživanja izrazito su zanimljivi i vrijedni analize. Naime, odgovorima na pitanja koja su se odnosila na karakteristike transakcijskog i transformacijskog stila vođe, moguće je bilo grupirati ankete ispitanika na te dvije kategorije i odrediti na temelju ostataka pitanja utjecaj tih stilova vodstva na koncepte upravljanja ljudskim resursima.

Što se tiče utjecaja na performanse zaposlenika, 69% ispitanika u okruženju transakcijskog vođe je odgovorilo sa ocjenom 4 ili 5 da mu je stalno da obavlja dobar posao. Međutim, onih sa transformacijskim vođom bilo je više, točnije 78%. Nadalje, iz prve skupine je 37% ispitanika odgovorilo da rado preuzima dodatne zadatke i odgovornosti dok ih je u drugoj skupini to reklo 44%. Skupina koja je pod vodstvom transformacijskog vođe većinom (82%) smatra da im razina opterećenja omogućuje dobro obavljanje posla, u drugoj skupini to smatra 88% ispitanika.

Dakle, transformacijski vođe u svakoj kategoriji ukazuju bolje rezultate u odnosu na transakcijske. Kao što su već dokazala prethodna istraživanja, vodstvo koje cijeni zaposlenika, pokazuje poštovanje, inspirativno je i otvoreno za komunikaciju, postiže bolji radni učinak svojih zaposlenika.

Drugi analizirani konstrukt je radna motivacija. Naime kod izražavanja stava o moralu zaposlenika, 18% ispitanika koji rade pod vodstvom transakcijskog vođe se ne slaže sa izjavom da je moral zaposlenika izrazito visok, dok kod sljedbenika transformacijskog vođe to misli 7%. S druge strane 39% ispitanika prve skupine odgovara da je moral izrazito visok u organizaciji, dok za drugu skupinu to smatra 73% ispitanika. Što se tiče nagrada koje se često navode kao osnovno sredstvo motivacije, 3% transakcijskih sljedbenika se nimalo ne slaže sa tom izjavom, dok 56% izražava slaganje. S druge strane, 9% sa transformacijske skupine se ne slaže sa izjavom, a 72% se slaže. Motivacija je višedimenzionalan pojam stoga ju nije lako izmjeriti ni odrediti što sve utječe na nju.

Motivacija je također subjektivna i perceptivna varijabla. To znači da ona za svaku osobu ima druge faktore i druge pokretače. Iako transformacijski stil ukazuje na veći postotak slaganja sa izjavom da je uporan rad zaposlenika nagrađen i moral u organizaciji je visok, postoji i značajan postotak slaganja sa ovim izjavama i u prvoj skupini. Veliki pokretač motivacije je i moć

inspiriranja drugih od strane vođe, a važno je naglasiti da je inspirativnost bila jedna od najmanje zastupljenih karakteristika kod oba stila vodstva u ovom istraživanju.

Posljednji analizirani konstrukt je zadovoljstvo poslom. Naime, 24% ispitanika koji su u okruženju transakcijskog vođe odgovorilo je na izjavu da su zadovoljni sa poslom sa velikim neslaganjem, te se samo 20% slaže sa tom izjavom. Samo 7% sljedbenika transformacijskog vođe ne slaže se sa izjavom da vole dolaziti na posao svaki dan, dok se 48% slaže da vole. Nadalje, podjednak broj ispitanika jedne i druge skupine ne smatra da njihov rad dodaje vrijednost tvrtki, no 17% ispitanika se tako osjeća pod vodstvom transformacijskog vođe. Slična situacija je i kod ispitivanja osjećaja pripadnosti timu. Naime 12% više ispitanika se osjeća kao dio tima po vodstvom od strane transformacijskog vođe.

Na svom radnom mjestu se 63% ispitanika osjeća opušteno u okruženju transakcijskog vođe, a 89% u okruženju transformacijskog vođe. Jednako tako 66% transakcijskih sljedbenika smatra da je unutar organizacije izvrsna komunikacija, dok u transformacijskom vodstvu to smatra 89% ispitanika. Sljedbenici transformacijskog vođe također pokazuju osjećaj veće prepoznatosti na poslu (67%) u odnosu na sljedbenike transakcijskog vodstva (42%).

## 5. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je proučiti utjecaj vodstva na učinak zaposlenika i evaluirati ga kroz leću različitih stilova vođenja. Literatura o vodstvu otkriva da su se teorije vodstva nadograđivale i mijenjale s vremenom no nijedna od njih nije potpuno irelevantna. Glavne teorije koje su se pojavile tijekom 20. stoljeća uključuju teoriju velikog čovjeka, teoriju osobina, teoriju stila i ponašanja, transformacijsku i transakcijsku teoriju vođenja. Ponašanje vođe vrlo je važno bez obzira na različite situacijske uvjete.

Stil vođenja smatra se važnim čimbenikom u upravljanju. Ne samo da predstavlja znanstvenu i organiziranu već i nadarenost vođe. Svaki vođa ima poseban stil vođenja, no nijedan stil vođenja nije najbolji za sve situacije upravljanja stoga je važno je da vođe znaju kako koristiti stilove vođenja ovisno o svakoj konkretnoj situaciji. Vodstvo je središnja značajka produktivnosti radnika, kao i performansi organizacije.

Ovo je bitan dio upravljanja akcijskim vezama s ljudima i usmjeravanja njihovih napora prema ciljevima i zadacima organizacije. Upravljanje ljudskim resursima neizbježna su komponenta organizacije koja ima za cilj pomoću primjene niza aktivnosti, upravljati ljudima u smjeru ostvarenja željenih ciljeva organizacije. Istraživanjem je ispitan utjecaj transakcijskog i transformacijskog vodstva na performanse zaposlenika, zadovoljstvo poslom i radnu motivaciju. Istraživanje je pokazalo da su sljedbenici transformacijskih vođa općenito zadovoljniji svojim poslom, motiviraniji te ukazuju na veći potencijal većeg radnog učinka.

Takvi rezultati su u skladu sa teorijskim pretpostavkama. Naime, transformacijski vođa obraća pažnju na brigu i razvojne potrebe pojedinih sljedbenika, mijenjaju svijest sljedbenika o problemima pomažući im da stare probleme sagledaju na novi način i u stanju su pobuditi, uzbuditi i nadahnuti sljedbenike da ulože dodatni napor za postizanje grupnih ciljeva

## Literatura

1. Abbass, Q. i Yaqoob, S. (2009). Effects of Leadership Development on Empowerment on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292.
2. Absar, M. M. N, Azim, M.T, Balasundaram, N. & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh, Petroleum-Gas University of Ploiesti BULLETIN, Vol. LXII, No. 2. pp 38-39
3. Ali, A. (2009). The Role of Leadership in HRM: A comparative study of specific Public and Private Sectors in Pakistan. *Journal of management and Social Sciences*, 5(2), 180-194.
4. Allen, M. R. i White, P. (2007). *Strategic management and HRM*. Oxford : Oxford University Press.
5. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2nd edition 2009.
6. Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London and Philadelphia.
7. Armstrong, M. i Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, United Kingdom: Kogan Page.
8. Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-Din, M. (2020). Islamic leadership, Islamic work culture, and EP: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 1059–1068.
9. Aswathappa, K 2008, "Human resource management: Text and cases". Delhi: McGrawHill Publishing Company Limited.
10. B .Chandra Mohan Patnaik, P. C. (2012). Compensation Management: A theoretical preview. *Trans Asian Journal of Marketing and Management Research*,, 39-48.
11. Bamberger, P. i Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organisational Dynamics*, 8(1), 19-31.
13. Becker, B.E., Huselid, M.A. i Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Björklund, C. (2001). *Work Motivation- Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Elanders Gotab.
15. Boxall, P. F., Purcell, J. i Wright, P. (2007). *Human resource management: scope, analysis and significance*. Oxford: Oxford University Press.
16. Boyt, T., Lusch, R., & Naylor, G., (2001). "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers", *Journal of Service Research*, 3(4):321-330.
17. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, L. (2016) 'Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj', *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109–122.

18. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) 'Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1), 56–63.
19. Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
20. Chandan, J. S. (2009). *Organizational behaviour* (3rd ed.). New Delhi, India: Vikas Publishing House Pvt Limited.
21. Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, 4 (1), 27-43.
22. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
23. Cropanzano, R. and Mitchell, M. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 874-900.
24. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Pearson Education.
25. Drucker, P.F. (2007). *Management challenges for the 21st Century*. New York: Routledge.
26. Du Plessis, A., Toh, W., & Chen, J. (2013). Integrating leadership development, talent retention and knowledge management: HRM's role. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 4(8), August: 43-5
27. Fong, C.Y., Tan, P.S.H. i Ai-Na Seow, T. (2013). Does Leadership and HRM matter on Corporate Entrepreneurship? *Human Resources Management Research*, 3(1), 7-10.
28. Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T. and O'Regan, P. (2015), "How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 2, pp. 209-231.
29. Gagne, M. i Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of organisational Behavior*, 26(1), 62- 331.
30. George, J. M. i Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
31. Goffman, E. 2000. *Čovjek u kazalištu svakodnevice*. Izdavačka kuća KR, Varšava, 61.
32. Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W. i Smith, D.B. (2004). Leaders, Values and Organisational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
33. Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
34. Gurbuz, (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, Vol. 38, No. 2. pp. 118-119
35. Higgs, M. (2006). *Change and its Leadership*. New York: Lennox Consulting.
36. Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

37. Janssen, O. and Van Yperen, N. W. (2004), "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 3, pp. 368-384.
38. Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 12(1), 15-23.
39. Latham, G.P. (2007). *Work motivation; History, Theory, Research, and Practice*. Thousands Oaks: Sage Publications, Inc.
40. Lim, L. J. W. i Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101–118.
41. Macky, K., & Wilson, M. (2013). Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach.
42. Magner. C. (2008). Contextual Leadership Development: A South African Perspective, *European Business review* 20(2), 128-141.
43. Mahmood, A. (2013). *Evaluation of the Degree to which Employee Satisfaction is related to Internal Marketing within Pakistani Universities*. University of Salford, Salford, United Kingdom
44. Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41, 420- 435.
45. Martin, M. J., (2011): "Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit", Dissertation submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
46. McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
47. Mello, J.A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Ohio: South-Western Publications.
48. Mishra, M. N. (2009). *Organisational behaviour*. New Delhi, India: Vikas Publishing House.
49. Nelson, D. L. i Quick, J. C. (2006). *Organisational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges, 5th ed*. Mason: Thomson South-Western Publishing.
50. Özbilgin, M., Groutsis, D., & Harvey, W. (2014). *International human resource management*. New York, NY: Cambridge University Press.
51. Papalexandri, N. i Bourantas, D. (2002). *Human Resource Management*. Athens: G. Benou Publications.
52. Patel, P. C., Messersmith, J. G., and Lepak, D. P. (2013), "Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 5, pp. 1420-1442.
53. Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341-356.
54. Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36-45.

55. Riaz, A. i Haidler. M.H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economics Horizons*, 1(1), 27-38.
56. Sempane, M. E., Rieger, H. S. i Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.
57. Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185-196.
58. Smither, J., London, M. 2009. Performance Management, Putting Research into Action. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, California.
59. Snell, S. A., Youndt, M. A. i Wright, P. M. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14(1), 61-90.
60. Stone, R. J. (2013). Managing human resources ( 4th ed.). Milton, Qld: John Wiley and Sons, CrossRef, CrossRef
61. Thomas, K.B. (2002). *Intrinsic Motivation at Work*. London: Berrett-Koehler.
62. Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76 (1), 124-135.
63. Van Dick, A. R., Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K. i Van Quaquebeke, N., (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
64. Vincent, S. i Joseph A. (2013). Challenges for human resource experts in Global scenerio. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4) 209-214.
65. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. i Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership on Employee Job Satisfaction in Public Sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business Management sciences*, 2(1), 32-39.
66. Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–31.
67. Weeratunga, L 2003, “Human resource management”. Dhaka: Bangladesh Open University. 30. <http://www.banksbd.org/banks/private/1.htm>
68. Wilton, N. (2011). An introduction to human resource management. UK: SAGE Publications.
69. Wright, A. (2013). *Reward systems and organisation culture: an analysis drawing on three perspectives of culture (Unpublished doctoral thesis)*. University of Greenwich, London, United Kingdom.
70. Zairi, M. (2000). Managing Customer Dissatisfaction through Effective Complaint Management Systems. *The TQM Magazine*, 12 (5), 331-335.

## Popis grafikona

Grafikon 1. Dobna struktura ispitanika.....	26
Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika .....	27
Grafikon 3. Status zaposlenja ispitanika.....	28
Grafikon 4. Osjećaj da je vođi stalo do pojedinca .....	28
Grafikon 5. Povjerenje u vođu .....	29
Grafikon 6. Poštovanje vođe ispitanika .....	29
Grafikon 7. Poštovanje od strane vođe .....	30
Grafikon 8. Vodstvo primjerom.....	30
Grafikon 9. Karakteristike vođe.....	31

## Popis tablica

Tablica 1. Utjecaj tila vodstva na upravljanje ljudima .....	32
--	----