

# Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

---

**Vidović, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:782707>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Nikolina Vidović

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Nikolina Vidović

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010230473

E-mail: nikolina\_vidovic1@hotmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Management

Nikolina Vidović

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

Graduate paper

Osijek, 2024. godina

**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 rad** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Nikolina Vidović

**JMBAG:** 0010230473

**OIB:** 67003668615

**e-mail za kontakt:** nikolina\_vidovic1@hotmail.com

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

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

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

U Osijeku, 2024. godine

*Nikolina Vidović*

---

Potpis

# SADRŽAJ

1.UVOD .....	9
2.METODOLOGIJA RADA .....	11
2.1.Predmet istraživanja .....	11
2.2.Metode istraživanja .....	11
3.Ciljevi istraživanja .....	12
3.LIDERSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE .....	13
4.STILOVI VOĐENJA.....	17
5.UTJECAJ LIDERSTVA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA .....	19
6.KONFLIKTI .....	21
6.1.Uzroci konflikta na razini organizacije .....	22
6.2.Uzroci konflikta na razini pojedinca .....	22
6.3.Rješavanje i izbjegavanje konflikta .....	23
6.4.Sprječavanje konflikta na razini organizacije .....	23
6.5.Sprječavanje interpersonalnih konflikata .....	24
7.UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA .....	26
7.1.Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću K Pivovari d.o.o.- Vukovarska pivovara.....	26
7.2.Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću Index.hr.....	32
7.3. Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću LEDO plus d.o.o..	34
7.4. Osvrt na intervju.....	35
8.ZAKLJUČAK .....	37

# Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad detaljno istražuje utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima unutar poslovnih praksi. Fokusira se na identifikaciju i analizu različitih stilova vođenja, kao i na evaluaciju njihove efikasnosti u kontekstu motivacije zaposlenika, timske kohezije, sinergije i optimizacije radne produktivnosti. Posebna pažnja posvećena je komponentama emocionalne inteligencije lidera, njihovim komunikacijskim sposobnostima, stilovima vođenja te kompetenciji u procesu donošenja odluka. Ovaj rad istražuje mogu li lideri s visokom emocionalnom inteligencijom bolje prepoznati i odgovoriti na emocionalne potrebe svojih timova i rezultira li to stvaranjem pozitivnog i poticajnog radnog okruženja. Osim toga, istražuje se važnost jasne i učinkovite komunikacije koja doprinosi boljoj suradnji i razumijevanju unutar tima. Također, istražuje se kako liderske odluke, temeljene na analitičkom i intuitivnom pristupu, mogu utjecati na dugoročne ciljeve organizacije. Istražuju se liderske sposobnosti uočavanja i rješavanja konfliktnih situacija. Ovaj rad ima za cilj pružiti dublje razumijevanje ključnih aspekata liderstva te njegov utjecaj na organizacijske procese i rezultate.

**Ključne riječi:** liderske vještine, liderstvo, upravljanje ljudima, emocionalna inteligencija, motivacija zaposlenika, organizacijska učinkovitost

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

## **ABSTRACT**

This thesis thoroughly investigates the impact of leadership skills on people management within business practices. It focuses on identifying and analyzing various leadership styles, as well as evaluating their effectiveness in the context of employee motivation, team cohesion, synergy, and optimization of work productivity. Special attention is given to the components of leaders' emotional intelligence, their communication abilities, and their competence in the decision-making process. This thesis explores whether leaders with high emotional intelligence can better recognize and respond to the emotional needs of their teams, resulting in the creation of a positive and encouraging work environment. Additionally, it examines the importance of clear and effective communication that contributes to better collaboration and understanding within the team. Furthermore, it investigates how leadership decisions, based on both analytical and intuitive approaches, can influence the long-term goals of the organization. This study aims to provide a deeper understanding of the key aspects of leadership and its influence on organizational processes and outcomes.

**Keywords:** leadership skills, leadership, people management, emotional intelligence, employee motivation, organizational effectiveness



**„Dobar lider uzima malo više od njegovog dijela krivice, i malo manje od njegovog dijela zasluge.“ – Arnold H. Glasow**

## 1. UVOD

Kako u poslovnom, tako i u privatnom životu, često je tema liderstva povezana uz pojedine akcije i reakcije u životu i društvu. Nalaže se kako se lider ne postaje, nego rađa. Sama riječ liderstvo ili vodstvo predstavlja pojedinca koji ima sposobnost voditi, usmjeravati, motivirati i utjecati na više osoba/grupu ljudi u postizanju zajedničkih ciljeva. Redovito se može čuti komentatore i političare kako tvrde da je snažno liderstvo više nego potrebno, posebice u teškim vremenima poput sukoba, ekonomskih kriza, pandemija... Tako se može doći do zaključka kako se liderstvo ne veže nužno s poslovnim praksama i organizacijama, već kako liderstvo kreće od samog roditeljstva, funkcioniranja jednog kućanstva, pa sve do funkcioniranja jedne regije, države, svijeta...

Prema autoru Bolden, R. (2004.) liderstvo obuhvaća niz vještina i osobina, uključujući emocionalnu inteligenciju, komunikacijske sposobnosti, donošenje odluka i strategijsko razmišljanje. Ono se može promatrati kroz različite teorijske okvire, pri čemu neki naglašavaju osobine i karakteristike vođe (lidera), dok drugi naglašavaju društvene procese i dinamiku grupnih odnosa. U konačnici, liderstvo je ključan faktor za uspjeh organizacija, sektora i nacija, jer utječe na produktivnost, inovativnost i transformaciju radnih okruženja.

„Vođe imaju predanost izgradnji kapaciteta i osnaživanju drugih, poštuju i konzultiraju se, ali su spremni donositi teške odluke kad je to potrebno. U središtu liderstva leži atribut vjerodostojnosti, obično zaslužen kroz demonstrirani etički i transparentni pristup praksi. Vođe preuzimaju izračunate rizike kad je to potrebno, suprotstavljaju se statusu quo-u i spremni su preuzeti odgovornost i pokazati inicijativu kad je to potrebno. Takvo ponašanje u praksi zahtijeva dobro strateško razmišljanje, interpersonalne komunikacijske vještine i emocionalnu inteligenciju. U stvarnosti se pokazuju vještine liderstva kako bi čovjek bio učinkovit u svojoj svakodnevnoj praksi, bilo da se radi o akademskom radu, zajednicama ili organizacijama.

Danas svi rade na utjecanju na druge kako bi postigli svoje ciljeve, bez obzira na razinu na kojoj djeluju u društvu. Liderstvo nije ograničeno na vrhove stabla odlučivanja, već je često potrebno na nižim razinama kako bi se 'potresle grane'.“ (Edmonstone, J. & Western, J (2002)).

S time se autori Ulrich, D. i Smallwood, N. (2012.) ne slažu te suprotno zauzimaju stav od toga da je liderstvo usko povezano s vještinama i osobinama lidera. Kada se lideri ili sudionici u programima liderstva pitaju što čini učinkovitog lidera, gotovo svi odgovori se odnose na

osobine: imati viziju, inspirirati druge, djelovati s integritetom, biti autentičan, i tako dalje. Ono što nedostaje jasno je to da lideri trebaju dostaviti rezultate. Rezultati su ishodi djelovanja liderstva. Nejasno definirati ishode ili rezultate isto je kao da netko obavlja prodajne pozive, ali se ne brine o povećanju prodaje. Rezultati mogu biti unutar (npr. produktivnost zaposlenika, agilnost organizacije) i izvan (npr. udio kupaca, povjerenje investitora ili reputacija zajednice). Često se potiču lideri da prebace razmišljanje s osobina na rezultate odgovarajući na pitanje "zbog čega". Lideri trebaju viziju kako bi kupci kupili više proizvoda ili investitori povećali svoje povjerenje. Lideri trebaju biti autentični kako bi zaposlenici imali veće povjerenje u njih i bili produktivniji, ili kako bi zajednice poboljšale svoj dojam o organizaciji. Isto tako, razvoj liderstva radi samog sebe može biti ugodna distrakcija osim ako ne gradi lidere koji postižu rezultate u skladu s ciljem organizacije.

Da su menadžeri odgovorni i zaslužni za motivaciju i djelovanje na grupu ljudi navodi i autorica Kößlinger, M. (2023.), koja kaže kako su menadžeri ključni čimbenici u svakodnevnom funkcioniranju organizacija. Njihov direktni kontakt sa zaposlenicima omogućuje im da budu u toku s događanjima na terenu. Kroz ovaj kontakt, menadžeri ne samo da prenose informacije i smjernice, već i interpretiraju i primjenjuju ih na konkretne situacije i ljude s kojima rade. Njihova uloga u poticanju radne motivacije značajna je jer su oni često prvi koji primjećuju probleme ili nedostatke u radnoj atmosferi. Kroz svoje postupke, riječi i stavove, menadžeri mogu podići moral i angažman zaposlenika ili ih, suprotno tome, srozati. Stoga je ključno da menadžeri budu svjesni svog utjecaja te da aktivno rade na razvoju pozitivnih radnih odnosa i motivaciji svojih timova. S druge strane, ukoliko menadžeri ne uspiju pravilno interpretirati i primijeniti politike i strategije tvrtke, mogu se dogoditi brojni negativni učinci. Nedovoljno jasnoća, nedosljednost ili neprikladna primjena smjernica može rezultirati frustracijom, dezorijentacijom i smanjenjem motivacije kod zaposlenika. Stoga je ključno da menadžeri ne samo razumiju, već i aktivno podržavaju i implementiraju strategije tvrtke kako bi osigurali da se njezini ciljevi ostvare na svim razinama organizacije.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Ovo istraživanje ima za cilj temeljito proučiti složenu ulogu menadžera u organizacijama te njihov utjecaj na radnu motivaciju i ukupnu produktivnost zaposlenika. Fokus će biti na detaljnoj analizi različitih stilova vođenja, komunikacijskih strategija i implementaciji organizacijskih politika i strategija. Proučavat će se kako menadžeri percipiraju svoju ulogu, koje metode koriste u vođenju timova i rješavanju konflikata te kako njihove aktivnosti i odluke utječu na radnu atmosferu, motivaciju i koheziju tima. Istraživanje će koristiti sveobuhvatan pristup koji uključuje kvalitativne i kvantitativne metode. Kvalitativni dio istraživanja obuhvatit će dubinske intervju s menadžerima kako bi se dobio uvid u njihove osobne percepcije i iskustva. Analizirat će se interni dokumenti kako bi se razumjela formalna struktura i politike organizacije. Promatranje radnih situacija pružit će konkretne primjere kako se teorije primjenjuju u praksi i kako menadžeri svakodnevno utječu na svoje timove. Usporedna analiza različitih pristupa liderstvu omogućit će identificiranje ključnih sličnosti i razlika te razumijevanje koje metode najviše doprinose pozitivnim ishodima. Cilj ovog istraživanja nije samo teorijsko razumijevanje dinamike između menadžera i zaposlenika, već i praktična primjena rezultata za poboljšanje organizacijskih praksi. Identificirat će se ključne točke intervencije koje menadžeri mogu koristiti za povećanje radne motivacije. Na taj način, istraživanje će pridonijeti razvoju učinkovitijih menadžerskih praksi i unapređenju ukupne učinkovitosti organizacija.

### **2.2. Metode istraživanja**

Podaci i informacije prikupljani su putem primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Primarno su provedeni intervjui s menadžerima kako bi se stekao realan uvid u ponašanja, reakcije i interakcije zaposlenika unutar organizacija. Sekundarni izvori obuhvaćali su raznovrsnu osnovnu i dodatnu literaturu, odabranu uz pomoć mentora, uključujući ključne tekstove iz odslušanih kolegija. Također su korišteni podaci i koncepti preuzeti s interneta, iz časopisa, članaka i knjiga. Literatura je pretraživana na engleskom, njemačkom i hrvatskom jeziku. Ova metoda pružila je bogatstvo podataka koje je omogućilo detaljno istraživanje utjecaja liderskih vještina na radnu motivaciju zaposlenika, učinkovitost timova i ukupnu produktivnost organizacije. Cilj istraživanja bio je dublje razumijevanje dinamike između menadžera i

zaposlenika te identifikacija ključnih točaka intervencije koje bi mogle poboljšati radnu motivaciju i produktivnost unutar organizacije.

### **3. Ciljevi istraživanja**

Na temelju prikupljenih podataka i informacija iz primarnih i sekundarnih izvora, ciljevi ovog istraživanja su: analizirati ulogu menadžera u organizaciji, identificirati i analizirati razne stilove vođenja koji se primjenjuju u organizacijama te procijeniti njihovu učinkovitost.

Nadalje je za cilj zadano procijeniti komunikacijske strategije menadžera; istražiti koliko su učinkovite komunikacijske strategije menadžera u poticanju suradnje i razumijevanja unutar tima. Jedno od zanimljivijeg cilja je upravo istražiti utjecaj emocionalne inteligencije menadžera: procijeniti koliko emocionalna inteligencija menadžera doprinosi prepoznavanju i odgovaranju na emocionalne potrebe timova te stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Posljednji cilj je promatrati ponašanja u stvarnim radnim situacijama, kako bi se dobio autentičan uvid u akcije, reakcije i interakcije između menadžera i zaposlenika.

Ovi ciljevi istraživanja omogućit će dublje razumijevanje dinamike liderstva i njegovog utjecaja na organizacijske procese i rezultate, pružajući konkretne smjernice za unapređenje menadžerskih praksi.

### 3. LIDERSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Autor Požega, Ž. (2012.) navodi kako se slobodno može reći da je osoba koja, što genetskim predispozicijama, što kroz formalno i neformalno obrazovanje, ne stekne osnovne sposobnosti kako voditi ljude, zauvijek osuđena da bude na niskoj poziciji u hijerarhijskoj strukturi poduzeća, odnosno neće postići visoki stupanj razvoja osobne poslovne karijere. Nedvojbeno navodi kako je u današnjoj ekonomiji i poslovnim prilikama nemjerljiva važnost menadžmenta ljudskih resursa te da je upravo znanje vođenja ljudi jedan od najvažnijih trendova nove ekonomije, ekonomije 21. stoljeća, tzv. ekonomije znanja.

U današnjem poslovnom okruženju, leaderske vještine i kompetencije postale su ključne komponente uspješnog upravljanja ljudima. Svi stavljaju naglasak na to da lideri ne samo da igraju odlučujuću ulogu u oblikovanju strategija i donošenju odluka, već i u motiviranju i inspiriranju svojih timova. Uloge lidera evoluiraju upravo zbog poboljšanja vještina i kompetencija. Kompetentni lideri moraju biti u stanju razumjeti i upravljati složenim dinamikama unutar svojih timova, identificirati individualne talente i potencijale te usmjeravati resurse prema ostvarivanju ciljeva. Osim toga, lideri svakako trebaju biti adaptivni i otvoreni za učenje, jer se poslovni svijet kontinuirano mijenja i suočava s novim izazovima.

Ovaj odjeljak istražuje ključne leaderske vještine i kompetencije, njihov značaj u kontekstu upravljanja ljudima, te načine na koje lideri mogu razvijati i unapređivati te vještine.

Autor Stobierski (2021.) ističe neke od najvažnijih vještina za uspješne lidere:

1. **Emocionalna inteligencija** odnosi se na sposobnost pojedinca da prepozna i upravlja emocijama, kako vlastitim tako i tuđim. Ova vještina obuhvaća četiri ključna područja:
  - Samosvijest: Sposobnost prepoznavanja vlastitih snaga, slabosti i emocija.
  - Samoupravljanje: Sposobnost reguliranja vlastitih emocija, posebno tijekom stresnih situacija.
  - Društvena svijest: Sposobnost prepoznavanja i razumijevanja emocija drugih ljudi, često se naziva i empatijom.
  - Upravljanje odnosima: Sposobnost učinkovito upravljati međuljudskim odnosima putem utjecaja, podučavanja, mentorstva i rješavanja sukoba.

Emocionalna inteligencija ključna je vještina za svakog lidera. Toliko je važna da utječe na većinu drugih vještina na ovom popisu. Razvijanje emocionalne inteligencije može vam pomoći u stvaranju pozitivnog okruženja poboljšanjem komunikacije, motiviranjem tima, učinkovitim delegiranjem zadataka i ostajanjem fleksibilnim pod pritiskom – ukratko, ispunjavanjem zahtjeva za učinkovitog lidera.

**2. Komunikacijske vještine** lidera ključne su za uspjeh tima. Lideri igraju ključnu ulogu u motiviranju drugih da ih slijede i rade prema zajedničkim ciljevima, a učinkovita komunikacija je srž tog procesa. Bez jasne i učinkovite komunikacije, timovi mogu biti dezorganizirani, neinformirani i demotivirani. Sposobnost lidera da komunicira učinkovito izravno utječe na uspješnost grupe i način na koji se zadaci izvršavaju. Kako biste osigurali da se zadaci ispravno obavljaju, potrebno je demonstrirati komunikacijske vještine koje omogućuju jasno prenošenje ciljeva i planova svom timu.

Komunikacija se sastoji od nekoliko ključnih vještina koje su posebno važne za lidere:

- **Prilagodljivost:** Sposobnost prilagođavanja komunikacijskog stila različitim situacijama i publici. Vođe moraju biti fleksibilni i sposobni mijenjati pristup ovisno o okolnostima i potrebama tima.
- **Aktivno slušanje:** Sposobnost ostati angažiran i pažljiv tijekom razgovora, obraćajući pažnju na verbalne i neverbalne signale. Aktivno slušanje pomaže u razumijevanju problema i briga tima, te u izgradnji povjerenja.
- **Transparentnost:** Sposobnost otvoreno i jasno komunicirati ciljeve, mogućnosti, izazove i strategije tvrtke. Transparentnost potiče povjerenje i lojalnost unutar tima.
- **Jasnoća:** Sposobnost pojednostavljivanja poruka i pružanja odgovarajuće razine detalja za određenu publiku kako bi ih motivirali da djeluju. Jasno izražavanje misli i ideja sprječava nesporazume i osigurava da svi članovi tima razumiju svoje zadatke i odgovornosti.
- **Radoznalost:** Sposobnost postavljanja otvorenih pitanja koja potiču promišljenu raspravu. Radoznali vođe potiču inovacije i kreativno razmišljanje unutar tima.

- Empatija: Sposobnost prepoznavanja i razumijevanja emocija drugih i korištenje tog razumijevanja za prilagodbu stila komunikacije. Empatija pomaže u izgradnji snažnih međuljudskih odnosa i stvaranju pozitivne radne atmosfere.
- Govor tijela: Sposobnost korištenja otvorenog i pozitivnog govora tijela koji gradi odnos i čini da se drugi osjećaju ugodno kada dijele mišljenja. Neverbalna komunikacija je jednako važna kao i verbalna, jer može pojačati ili umanjiti izgovorene riječi.
- Razvijanjem i usavršavanjem ovih komunikacijskih vještina, lideri mogu stvoriti otvoreniju, angažiraniju i produktivniju radnu sredinu. U konačnici, učinkovita komunikacija omogućuje vođama da inspiriraju svoje timove, prevladaju izazove i postignu zajedničke ciljeve s većim uspjehom.

**3. Sposobnost izvlačenja najboljeg učinka** - učinkovit lider ne samo da govori drugima što da rade niti upravlja izvršavanjem zadataka. Umjesto toga, osnažuje zaposlenike da iskoriste svoje vještine i talente u punom kapacitetu. Ovaj pristup ne samo da poboljšava rad tima, već oslobađa vođama vrijeme za fokusiranje na ključne zadatke i strateške inicijative, čime se značajno unapređuje upravljanje vremenom. Ovi elementi zajedno utječu na ukupnu izvedbu tima, jasno pokazujući učinkovitost vodstva. Način na koji vođa odluči osnažiti svoje zaposlenike ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući prirodu posla i ciljeve organizacije.

Postoji niz strategija koje vođa može koristiti za postizanje ovog cilja, kao što su:

- Izgradnja kulture povjerenja: Stvaranje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju sigurnima i podržanima da preuzimaju inicijativu i donose odluke.
- Davanje iskrenih povratnih informacija: Pružanje konstruktivnih i pravovremenih povratnih informacija koje pomažu zaposlenicima da uče i rastu.
- Biti vođen svrhom: Povezivanje rada tima s višim ciljem i misijom organizacije, što povećava motivaciju i angažiranost.
- Podržavanje mogućnosti rasta: Omogućavanje zaposlenicima da se profesionalno razvijaju kroz obuku, mentorstvo i razvojne prilike.

Istraživanja pokazuju da organizacije s visoko ovlaštenim zaposlenicima uživaju brojne pogodnosti, uključujući veće zadovoljstvo poslom, niže stope fluktuacije i više razine angažiranosti. Osnaživanjem zaposlenika, vođe ne samo da poboljšavaju performanse tima, već također grade otporniju i posvećeniju radnu snagu.



Na navedene vještine, autorica Giles, S. (2016.) u časopisu Harvard Business Review istaknula je još neke od bitnijih. Jedan od tih su pružanje osjećaja sigurnosti i njegovanje etike. Smatra kako lider s visokim etičkim standardima izražava predanost pravednosti, ulijevajući povjerenje da će i oni i njihovi zaposlenici poštivati pravila igre. Neuroznanost potvrđuje ovu tvrdnju. Kada amigdala registrira prijetnju našoj sigurnosti, arterije se stvrdnu i zadebljaju kako bi podnijele povećani protok krvi u udove, pripremajući nas za borbu ili bijeg. U tom stanju gubimo pristup sustavu društvenog angažmana limbičkog mozga i izvršnoj funkciji prefrontalnog korteksa, što koči kreativnost i težnju za izvrsnošću. Stoga, iz perspektive neuroznanosti, vođe trebaju osigurati da se ljudi osjećaju sigurno na dubokoj razini.

Nadalje, autorica Giles, S. (2016.) navodi kako je ključno umrežavanje. Ljudi su društvena vrsta—teže se povezati i osjećati pripadnost. Iz evolucijske perspektive, privrženost je važna jer poboljšava šanse za preživljavanje u svijetu punom predatora. Istraživanja pokazuju da osjećaj povezanosti također može utjecati na produktivnost i emocionalno blagostanje. Na primjer, znanstvenici su otkrili da su emocije zarazne na radnom mjestu: zaposlenici se osjećaju emocionalno iscrpljeni samo gledajući neugodne interakcije između kolega. Iz perspektive neuroznanosti, stvaranje veze drugi je najvažniji zadatak lidera. Jednom kada se ljudi osjećaju sigurnima (osjećaj koji je registriran u reptilskom mozgu), također se moraju osjećati zbrinuti kako bi oslobodili puni potencijal svog višeg funkcioniranja. Postoji nekoliko jednostavnih načina za promicanje pripadnosti među zaposlenicima: lideri bi se trebali nasmiješiti ljudima, zvati ih po imenu i zapamtiti njihove interese i imena članova obitelji. Trebali bi biti fokusirani kada razgovaraju s njima i jasno odrediti ton kako bi članovi tima čuvali leđa jedni drugima. Korištenje pjesama, nota, simbola, napjeva ili rituala koji jedinstveno identificiraju tim također može ojačati ovaj osjećaj povezanosti.

## 4. STILOVI VOĐENJA

Elwood, C. & O'Neil, S. L. (2003.) navode kako ljudi vole biti vođeni od onih koji znaju sve odgovore, ugledaju se na stručnjake, dajući im još veći autoritet nego što bi inače imali.

Autori nabrajaju tri pristupa koji opisuju stilove vođenja:

1. Direktivni pristup – naziva se još i pristup „bez besmislica“. Vođa govori drugima što se od njih očekuje i ima definirani plan u pripremi. Ciljevi su jasni i postavljeni, ima specifične i često detaljne rokove za izvršenje te određene datume za podnošenje izvješća o napretku. U direktivnom pristupu vođe obično komunicira samo u jednom smjeru, tj. izbjegava pitanja poput „tko, što, kada, zašto, gdje, kako“ govoreći podređenima što da rade i kako da to učine. Vođa govori kakvi bi trebali biti rezultati i kako će se vrednovati njihova učinkovitost. Vođa periodično provjerava izvršava li se posao u skladu sa specifikacijama koje je dao. Vođa osigurava da svaki član tima točno zna što mora napraviti, kada i kako to mora napraviti, gdje će se primijeniti kontrola kvalitete i kako će se mjeriti učinkovitost i produktivnost.
2. Popustljivi pristup – mnogo ljudi pokazuje popustljivi pristup u svakodnevnom životu, kao i u obavljanju radnih zadataka. Popustljivi pristup karakterističan je za osobe koje „sve gledaju ružičasto“ i dopuštaju da određeni moment diktira njihove akcije. Popustljivi vođa dozvoljava svojim sljedbenicima da diktiraju svoje vlastite akcije. U ostvarenju posla, premisa „napravi kako želiš“ ne dovodi do željenih rezultata niti podređenima pruža dugoročnu motivaciju. Ovakav pristup se može opisati kao pristup bez vodstva.
3. Podržavajući pristup – vođa koji koristi pristup podrške, zapravo je trener. Trener kada treba slušati i dobar je slušač. Interakcija putem uzajamne komunikacije ključni je faktor za vođe koji koriste pristup podrške. Pomaganje se od direktivnog pristupa razlikuje po tome što kod njega vođa ne govori radnicima točno što da rade, već potiče prijedloge i doprinose – često na sastancima tima – kako bi se posao obavio. Vođa ne provjerava napredak na tradicionalan način. Pristupom podrške, vođa ohrabruje i potiče sudjelovanje tima koje nadilazi samim tim.

Autor zaključuje kako direktivni pristup i podržavajući pristup mogu biti jednako uspješni, a kako popustljivi pristup ne dovodi do poslovnih rezultata i učinaka.

Northouse, P. G. (2010.) navodi kako se stilovi vodstva mogu podijeliti u četiri odvojene kategorije usmjeravanja i podrške.

Prvi stil je stil jakog usmjeravanja i slabe podrške, tzv. usmjeravajući stil. Kod ovog stila vođa usmjerava komunikaciju na ostvarenje cilja, a manje vremena provodi pružajući podršku. Kada primjenjuje taj stil, vođa daje upute o tome koje ciljeve i kako podređeni trebaju ostvariti, a potom ih pomno nadzire.

Nadalje, drugi stil se naziva trenerskim pristupom i to je stil jakog usmjeravanja i jake podrške. Kod ovog pristupa vođa usmjerava komunikaciju i na ostvarenje ciljeva i na zadovoljavanje socioemocionalnih potreba podređenih. Međutim, ovaj stil je proširenje prvog stila, jer se od vođe još uvijek zahtjeva da donese konačnu odluku o tome koji su ciljevi i kako ih ostvariti.

Treći stil podrazumijeva podržavajući pristup koji zahtjeva da vođa primijeni stil jake podrške i slabog usmjeravanja. Kod tog se pristupa vođa ne usmjerava isključivo na ciljeve, nego primjenjuje podršku kojom usmjerava vještine zaposlenih prema zadatku koji je potrebno obaviti. Podržavajući stil uključuje slušanje, pohvalu, traženje ulaznih podataka i pružanje povratnih informacija. Vođa koji rabi taj stil pruža podređenima nadzor nad dnevnim odlukama, ali im ostaje na raspolaganju da im olakša rješavanje problema. Ovaj stil pruža priznanja i socijalnu podršku.

Zadnje, ali ne manje važno, naziva se stilom slabe podrške i slabog usmjeravanja odnosno delegirajući pristupom. Kod tog pristupa vođa pruža manje ulaznih podataka o zadatku i manje socijalne podrške, što povećava samopouzdanje i motivaciju podređenih u obavljanju zadataka. Delegirajući se vođa manje uključuje u planiranje, nadzor nad pojedinostima i pojašnjenje ciljeva. Vođa koji primjenjuje ovaj stil daje podređenima da nadziru i suzdržava se od pružanja nepotrebne socijalne podrške.

Iako različiti stilovi vođenja imaju svoje prednosti i nedostatke, jasno je da ne postoji jedan "ispravan" način vođenja. Direktivni i podržavajući pristupi mogu biti jednako uspješni ovisno o kontekstu i potrebama tima. Popustljivi pristup, s druge strane, rijetko donosi željene rezultate zbog nedostatka strukture i smjera. U konačnici, učinkovit vođa treba biti fleksibilan i prilagoditi svoj stil vođenja situaciji i karakteristikama svojih podređenih kako bi postigao optimalne rezultate i dugoročni uspjeh tima. Pravi izazov leži u prepoznavanju situacija koje zahtijevaju određeni stil vođenja i učinkovitoj primjeni tog stila na način koji najbolje odgovara potrebama tima i organizacije. Ključ uspješnog vođenja leži u prepoznavanju kada koristiti koji stil, kako bi se postigli optimalni rezultati i dugoročni uspjeh organizacije.

## 5. UTJECAJ LIDERSTVA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA

Ljudi slijede lidere iz više razloga. Neki ljudi često smatraju da je lakše slijediti nekoga tko ima više iskustva ili autoriteta u određenom području. Za druge ljude, percepcija pouzdanosti i simpatičnosti lidera je važna. Ljudi također lakše slijede lidera ako se njihovi prijedlozi podudaraju s onim što njihova publika već želi ili im pomažu postići važan cilj.

Prema web sjedištu Airswift (2023.) vodstvo je doživjelo značajnu transformaciju u posljednjih nekoliko godina. Prošlo je vrijeme autokratskog donošenja odluka bez uvažavanja timskog doprinosa. Današnje vodeće uloge sve su više suradničke i usmjerene na ljude, gdje su prilagodljivost i humanost visoko cijenjene osobine. Biti vođa danas znači više od pukog donošenja odluka i delegiranja zadataka; radi se o sposobnosti inspiriranja, motiviranja i vođenja pojedinaca, timova ili cijelih organizacija prema zajedničkom cilju. Dobro vodstvo uključuje stvaranje uvjerljive vizije, postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, osnaživanje drugih, pružanje smjernica i podrške te vođenje primjerom. Ljudi napuštaju menadžere, a ne poslove.

O.C. Tanner (2024.) pak navodi kako lideri utječu na kulturu tvrtke. Inicijative za kulturu tvrtke često se smatraju funkcijom ljudskih resursa, ali bez podrške lidera diljem tvrtke, ulaganje u kulturu neće donijeti potrebne rezultate. Vodstvo čini temelj organizacijske kulture. Postoji mnogo konkretnih načina na koje lideri mogu potaknuti vrijednosti i ponašanja koja promiču pozitivnu kulturu unutar tvrtke. Lideri mogu aktivno sudjelovati u zapošljavanju timova koji se uklapaju u kulturu tvrtke, pažljivo birajući članove koji dijele temeljne vrijednosti organizacije. Oni također postavljaju ton za tim svojim primjerom, demonstrirajući ponašanja koja žele vidjeti u drugima, te time stvaraju atmosferu koja odražava zajedničke vrijednosti. Pored toga, lideri utječu na moral i dobrobit tima kroz redovitu komunikaciju, podršku i priznanje postignuća. Pružanjem jasnih smjernica i potrebnih resursa, omogućuju članovima tima da rade učinkovito i s povjerenjem. Kroz osobni angažman, lideri pomažu svakom pojedincu da uspije, raste i razvija se, što dodatno jača pozitivnu kulturu. Dijeleći priznanje i pokazivanjem zahvalnosti za trud zaposlenika, stvaraju osjećaj zajedništva i motiviranosti. Lideri također prenose svrhu i vrijednosti organizacije na način koji je razumljiv i relevantan za njihov tim, personalizirajući poruke kako bi bile što značajnije za svakog člana.

Svaka od ovih akcija pridonosi izgradnji snažne i pozitivne kulture tvrtke. Kada lideri dosljedno njeguju pozitivna iskustva u svakodnevnim interakcijama, oni oblikuju okruženje koje potiče angažiranost, inovativnost i zajednički uspjeh. U konačnici, cilj je pokazati da kvalitetno liderstvo nije samo važno za operativnu učinkovitost, već i za dugoročnu održivost i konkurentnost organizacije.

Kroz informiranje, čitanje novina/časopisa, slušanje priča drugih ljudi jasno se može shvatiti kako većina ljudi odlazi ili ostaje u nekoj korporaciji zbog kolektiva i ljudi. Jako je bitno kako se ljudi u radnom okruženju osjećaju, odlaze li na posao s grčem ili zadovoljstvom. Lider u poduzeću igra najvažniju ulogu, pa čak i ukoliko se radi o studentskom poslu.

## 6. KONFLIKTI

Autori Rijavec i Miljković (2002) ističu kako su interesi ljudi i njihove potrebe izrazito drugačiji zbog čega su konflikti u organizaciji neizbježni, pa je i količina i intenzitet sukoba poprilično velik. Vještina menadžera koja je ključna za uspjeh u poslu jest uspješno rješavanje sukoba. Danas su mišljenja podijeljena te se smatra da konflikti sami po sebi nisu ni dobri ni loši, no posljedice uzrokovane konfliktom mogu biti dobre ili loše po organizaciju, odjel ili pojedinca. Potpuni sklad u organizaciji ne postoji, može se samo raditi o izbjegavanju, potiskivanju i poricanju problema što kasnije taj problem čini intenzivnijim i vremenski teže rješivim.

William Wrigley ističe „Kad se dva čovjeka na poslu uvijek slažu, jedan od njih je nepotreban“.

Organizacije u kojima postoji malo neslaganja u vezi s važnim stvarima općenito ne uspijevaju u natjecanju okruženja. Sukob je krvotok života živahne, progresivne, poticajne organizacije. Iskri kreativnost, potiče inovativnost i potiče osobni napredak. Zadatak učinkovitog menadžera je održavati optimalnu razinu sukoba, dok sukobe održava usredotočenim na produktivne svrhe. Umjeren razina sukoba čini se zdravim za većinu organizacija (Whetten i Cameron, 2011).

Razmjena mišljenja omogućava dolazak do novih spoznaja i ideja za unapređenje, kao i postizanje kompromisa pri donošenju odluka. Ključni preduvjet za rješavanje sukoba je spremnost svih strana da rade na njegovom rješavanju. Sukobi koji ostanu neriješeni mogu značajno ugroziti organizacijsku klimu, što negativno utječe na psihofizičko zdravlje zaposlenika i njihovu produktivnost (Setnik, 2021).

Prema Setnik (2021), konflikte možemo podijeliti na one s pozitivnim i one s negativnim učinkom. Pozitivni konflikti mogu potaknuti veću kreativnost i inovativnost u rješavanju novih izazova, kao i povećati motivaciju zaposlenika za sudjelovanje u promjenama. Pozitivni konflikti omogućuju otkrivanje uzroka problema, predlaganje različitih mogućih rješenja i odabir najoptimalnijih za organizaciju. Nakon prevladavanja sukoba, zaposlenici često bolje surađuju u timu, što značajno poboljšava međuljudske odnose u organizaciji. S druge strane, konflikti s negativnim učinkom mogu rezultirati lošim međuljudskim odnosima, nepovjerenjem, otežanom suradnjom i nedostatkom komunikacije. To sve dovodi do smanjene radne učinkovitosti i produktivnosti, povećanja stresa i nezadovoljstva zaposlenika. Takvi konflikti mogu izazvati visoku fluktuaciju zaposlenih ili povećanje troškova zbog neiskorištenog potencijala uslijed odbijanja suradnje. Konflikte s negativnim učinkom treba riješiti što je prije moguće kako bi se spriječile dugoročne štetne posljedice za tim.

## **6.1. Uzroci konflikta na razini organizacije**

Uzroci konflikata variraju ovisno o tome je li sukob između pojedinaca, skupina ili organizacija. Najčešći razlozi za sve vrste konflikata uključuju osobne karakteristike, razlike među sudionicima, lošu komunikaciju i neadekvatnu organizacijsku strukturu.

Kako Rijavec i Miljković (2002) navode „ U suvremenom tehnološkom dobu, gdje su promjene u organizacijama česta pojava, često dolazi do neslaganja među članovima o smjeru razvoja organizacije i prednostima ili nedostacima određenih rješenja. Neki članovi organizacije nisu sigurni u svoju ulogu, što može dovesti do stresa i povećane vjerojatnosti sukoba. Veće reorganizacije, otpuštanja i česte promjene zakonske regulative utječu na emocije zaposlenika, zahtijevajući stalno usvajanje novih znanja i vještina, povećanu odgovornost i promjenu uobičajenih načina rada, što može biti izvor mnogih sukoba. Što su razlike među zaposlenicima veće (spol, dob, podrijetlo, obrazovanje), to je veća vjerojatnost pojave sukoba. Sukobi mogu nastati i zbog različitih shvaćanja misije organizacije i načina njezina ostvarivanja, kao i zbog različitih pristupa obavljanju radnih zadataka. Resursi u organizaciji, poput novca, vremena, strojeva, ljudi i prostora, nisu neograničeni. Kako svaki odjel i pojedinac žele dobiti što više resursa, sukobi su neizbježni. Ako nije jasno definirano tko je odgovoran za određene zadatke, velika je vjerojatnost pojave sukoba, pri čemu će se pojedinci i odjeli međusobno optuživati za probleme i neuspjehe. Kada se od zaposlenika očekuje više nego što je razumno moguće, raste frustracija, a time i vjerojatnost sukoba. Nedostatak učinkovitog sustava ocjenjivanja i nagrađivanja također može dovesti do nezadovoljstva i potencijalnih sukoba“.

## **6.2. Uzroci konflikta na razini pojedinca**

Osobni uzroci sukoba nastaju zbog individualnih karakteristika koje dolaze do izražaja u međuljudskoj interakciji. Sukobi se često javljaju zbog pogrešne percepcije druge osobe. Strane u sukobu nisu objektivne i tumače ponašanje druge strane kao namjeru da im nanese štetu. Komunikacijske pogreške javljaju se zbog nesposobnosti ljudi da se međusobno slušaju. Također, te pogreške mogu nastati zbog gubitka informacija tijekom komunikacije, bilo prema gore ili prema dolje, neadekvatnog razumijevanja ili emocionalnog stanja osobe u trenutku komunikacije. Povjerenje je ključno za dobre međuljudske odnose, jer jača i učvršćuje sustav vrijednosti i povjerenja među ljudima. Pet je ključnih dimenzija za izgradnju povjerenja u organizaciji: integritet, kompetencija, dosljednost, lojalnost i otvorenost. Nepovjerenje i sumnjičavost stvaraju plodno tlo za potencijalne sukobe. Neki ljudi iniciraju sukobe zbog svojih osobnih nesklonosti. Kada osobe s potpuno različitim osobnostima moraju surađivati, sukobi su neizbježni (Spaho, 2013).

Ljudi doživljavaju stvarnost na različite načine, uvelike ovisno o svojim prethodnim iskustvima. Svaki pojedinac vjeruje u vlastitu percepciju svijeta i smatra je istinitom. Sukobi su neizbježni ako zaposleni ne nauče sagledavati situacije iz perspektive drugih i pomoći drugima da učine isto. Ljudi također imaju različite vrijednosti i životne filozofije, što može biti izvor sukoba. Neki vjeruju da trebaju postupati potpuno pošteno u svakoj situaciji, dok drugi traže načine da iskoriste rupe u zakonima. Status igra ključnu ulogu za mnoge ljude unutar organizacije. Kada je njihov status ugrožen, prioritet im je očuvati svoj ugled i pozitivnu sliku o sebi, što može dovesti do sukoba s onima koji ugrožavaju njihov status. Određene osobine ličnosti također povećavaju vjerojatnost sukoba. Osobe koje su autoritarne, dogmatične, nefleksibilne i s niskim samopoštovanjem sklonije su sukobima od drugih (Rijavec i Miljković, 2002).

### **6.3. Rješavanje i izbjegavanje konflikta**

Upravljanje konfliktima obuhvaća proces usmjeren na sprječavanje negativnih ishoda sukoba te identificiranje i učinkovito rješavanje ključnih problema. Cilj je stvoriti pozitivno i stabilno okruženje, usmjereno na adekvatno rješavanje problema u organizaciji kako konflikti ne bi značajno narušili organizacijsku klimu. Konfliktne situacije utječu na atmosferu cijelog tima, stoga je važno voditi brigu i o zaposlenicima koji nisu izravno uključeni u sukob. Upravljanje konfliktima uključuje ne samo rješavanje problema, već i analizu situacije i mogućih uzroka, kako bi se spriječili budući sukobi slične prirode. Ovaj proces zahtijeva primjenu znanja, vještina i osobnih resursa. Iako može biti iscrpljujući, predstavlja važan i nagrađujući aspekt rada menadžera. Upravljanje konfliktima je vještina koja se uči i usavršava s iskustvom (Ramiro, 2023).

### **6.4. Sprječavanje konflikta na razini organizacije**

Konflikti su češći u centraliziranim, birokratskim organizacijama nego u onima s decentraliziranim kontrolom. Takve organizacije su obično rigidne, imaju manje efikasnu komunikaciju i teže se nose s konfliktima u usporedbi s fleksibilnijim organizacijama. Mnogo konflikata može se izbjeći ako su ciljevi organizacije jasni svima, što omogućuje usklađivanje ciljeva pojedinaca i odjela s ciljevima organizacije te jasno definiranje procedura, uloga i odgovornosti. Ako ciljevi nisu jasno definirani, sukobi su neizbježni. Svaka organizacija treba jasno definirati svoju misiju i viziju, uloge i odgovornosti svakog odjela i zaposlenika, standarde i ciljeve, te osigurati da zaposlenici dobivaju brze i jasne povratne informacije o svom radu (Rijavec i Miljković, 2002).

Od velike je važnosti i osobnost rukovoditelja te njegovo ponašanje. Rukovoditelji koji pružaju podršku, imaju samopouzdanja i ne doživljavaju kritike kao napade mogu značajno smanjiti napetost među zaposlenima, čime se smanjuje i vjerojatnost konflikta. Ponašanje rukovoditelja



ima najveći utjecaj na poticanje ili smanjenje konflikata unutar organizacije. Iako određena količina natjecanja može potaknuti motivaciju, istraživanja pokazuju da intenzivno natjecanje koje rezultira gubitnicima i pobjednicima potiče nepotrebne konflikte i smanjuje šanse za konstruktivno rješavanje sukoba. S druge strane, suradnička atmosfera smanjuje vjerojatnost konflikata (Rijavec i Miljković, 2002).

Poželjno je uključiti zaposlenike u donošenje odluka i poticati ih na iznošenje vlastitih ideja za rješavanje problema i unapređenje posla. Svaki zaposlenik treba osjećati da je njegov doprinos važan za uspjeh organizacije. Ako rukovoditelji nauče aktivno slušati i potiču ostale na to, nesporazumi u komunikaciji će se značajno smanjiti, kao i konflikti. Iako rukovoditelji imaju formalnu moć i mogu narediti zaposlenicima da nešto učine, bolje je postići dogovor jer ljudi ne vole naredbe, a konflikt može izbiti ne zato što netko ne želi nešto učiniti, već zato što mu je to naređeno (Rijavec i Miljković, 2002).

Kada tim ili odjel postigne uspjeh, mnogi rukovoditelji skloni su sve zasluge pripisati sebi, što izaziva nezadovoljstvo među ostalima i povećava vjerojatnost konflikta. Stoga je važno uvijek priznati i podijeliti uspjehe s ostalima. Kako se timski rad temelji na suradnji, što više zadataka bude obavljeno timski, to će atmosfera suradnje više prevladavati.

Nezadovoljstvo zaposlenika ne smije se ignorirati. Rukovoditelj mora biti objektivan i pravedan, spreman prihvatiti zaključke koji proizlaze iz činjenica, čak i kada su neugodni. Zaposlenici ne očekuju savršenstvo od rukovoditelja, ali očekuju poštenje i iskrenost. Neki ljudi su po prirodi destruktivni i skloni konfliktima, stvarajući probleme čak i tamo gdje ih nema. Najbolje je takve osobe ne zaposliti, a ako su već zaposleni, pokušati ih izolirati ili u krajnjem slučaju otpustiti. Treninzi o upravljanju konfliktima mogu biti vrlo korisni u smanjenju pojave sukoba i pomoći zaposlenicima da konstruktivno rješavaju konflikte koji se pojave (Rijavec i Miljković, 2002).

### **6.5. Sprječavanje interpersonalnih konflikata**

Autori Rijavec i Miljković (2002) ističu kako je bitno voditi računa o tome kako govoriti. Govor ima veću moć nego što često pretpostavljamo. Način na koji se izražavamo značajno utječe na to hoće li naša poruka biti primljena pozitivno ili negativno. Često se događa da i najbolje vijesti budu loše prihvaćene zbog nespretne komunikacije, dok se i najgore vijesti mogu prenijeti tako da budu prihvaćene bez puno negativnih emocija. Ljudi koji stalno kritiziraju i traže razloge zašto nešto neće uspjeti svojim negativnim stavom negativno djeluju na okolinu i često izazivaju sukobe. Mnogi koriste negativne izraze nesvjesno. Negativan način izražavanja ostavlja

nepovoljan dojam kako u poslovnoj, tako i u privatnoj komunikaciji, te može uzrokovati nepotrebne sukobe. U poslovnim interakcijama, preporučljivo je započeti s pozitivnim izrazima kada se obraćamo drugima putem pisanih poruka. Kada se ovlada ovom vještinom, lako će se prilagoditi i na usmenu komunikaciju.

Psihijatar John Reitmann navodi kako prosječnoj osobi treba gotovo dvostruko više vremena da shvati rečenicu s negativnim pristupom nego onu s pozitivnim.

Ponašanja u razgovoru koja po mišljenju Rijaveca i Miljkovića (2002) izazivaju i potiču konflikte su:

- Neslušanje sugovornika- svaka osoba tijekom razgovora ima potrebu biti saslušana i prihvaćena, ako se u razgovoru osjeti odsutnost druge strane dolazi do ljutnje i frustracije. Osoba može pojačati intenzitet i dokazati ono što želi ili na kraju odustati od razgovora.
- Suptilno optuživanje sugovornika- Ljudi su izuzetno osjetljivi na direktne i indirektne optužbe, stoga je važno paziti da izgovorene riječi ne budu shvaćene kao optužba.
- Neopravdane generalizacije- korištenje izraza poput "nikad," "uvijek," i "svaki put" u razgovoru često može izazvati ljutnju kod sugovornika i navesti ih da prestanu slušati. Ljudi se ljute zbog ovih generalizacija jer su one često netočne i obično vode do rasprava o tome da li su te tvrdnje istinite i tko je kriv. To rezultira nekonstruktivnom raspravom koja samo povećava ljutnju i frustraciju.
- Naglašavanje vlastite statusne moći- osoba će vjerojatno osjetiti poniženje i naljutit će se.

Ponašanja koja smanjuju vjerojatnost konflikta su:

- izbjegavanje naredbi, prijetnji, etiketiranja, procjenjivanja,
- razdvojiti problem od osobe,
- ne raspravljati ako je osoba ljuta, umorna, gladna, loše volje,
- svjesnost okidača konflikta,
- ne istresati se na drugima,
- povećati toleranciju.

## **7. UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA**

Za potrebe istraživanja proveden je individualni intervju s liderima tri različita poduzeća. Ispitane su strategije upravljanja ljudima i liderske vještine unutar poduzeća K Pivovari d.o.o.-Vukovarska pivovara, Index.hr i LEDO plus d.o.o. Za sva tri poduzeća odnosno lidere korišten je individualan intervju sa pitanjima:

1. Što radite vi kao lider, a da direktno utječe na zaposlenike?
2. Za koju lidersku vještinu smatrate da negativno utječe na zaposlenike/atmosferu?
3. Koju lidersku vještinu izbjegavate?
4. Koju lidersku vještinu najčešće koristite?
5. Što smatrate da je ključno za pozitivnu radnu atmosferu tima?
6. Kako postupate/koji pristup koristite u konfliktnim situacijama?
7. Na koji način ste razvijali svoje liderske vještine tijekom karijere?
8. Primjer kako je vaš stil vodstva utjecao pozitivno na tim?
9. Kako pružate konstruktivan feedback?
10. Koje strategije koristite kako bi se tim što lakše prilagodio promjenama?
11. Što bi savjetovali mladim ljudima koji razvijaju svoje liderske vještine?

### **7.1. Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću K Pivovari d.o.o.-Vukovarska pivovara**

K Pivovari je tvrtka koja unutar svojeg sastava ima pub Pivanu, otvorenu u siječnju 2015. godine i dvije mikropivovare. Grif koja posluje dvije godine i Vukovarsko, koja je sredinom 2018. godine dobila novo ruho. Misija je širenje pivske kulture. Tim stručnjaka koji pokreću njihove pivske inovacije zaduženi su za uveseljavanje hrvatske pivske zajednice kvalitetnim pivom. Vukovarsko pivo, miljenik ljubitelja piva, nastao je u gradu Daruvaru prije deset godina. Ponosni je član lokalne zajednice, snagu svojeg podrijetla ističe i svojim imenom i tekućim oblikom, te pritom diljem Hrvatske prenosi dašak prostora s kojeg potječe. Vukovarsko pivo proizvodi se prema originalnom receptu, a riječ je o svijetlom, nepasteriziranom i filtriranom pivu koje se među prvima u Hrvatskoj istaknulo kao pivo male proizvodnje. Kontinuirano se razmišlja o

dodatnoj modernizaciji pogona i proizvodnje kako bi Vukovarsko pivo dobilo mjesto na tržištu koje zaslužuje (K Pivovari web sjedište, 2024).

Kroz intervju s menadžerom Vukovarske pivovare, Josipom Džebićem saznali smo:

1. Kao lider, Josip smatra kako je najvažnije redovito komunicirati sa svakim zaposlenikom. Aktivno slušanje i pomaganje u prevladavanju problema ključni su za izgradnju povjerenja i održavanje motivacije unutar tima. Svaki zaposlenik je jedinstven, stoga je individualni pristup izuzetno bitan kako bi se razumjeli njihovi specifični izazovi, ambicije i potrebe. Jedan od najvažnijih alata koje koristi za postizanje ovog cilja su mjesečni '1 na 1' razgovori. Tijekom ovih sastanaka, posvećuje vrijeme svakom zaposleniku kako bi pregledao njihove trenutne ciljeve, procijenio napredak i identificirao potencijalne prepreke. Josip također upisuje ciljeve i bilježi stvarno stanje kako bi osigurao transparentnost i jasnoću u vezi s očekivanjima i postignućima.

Ovi redoviti sastanci omogućuju mu da pruži povratne informacije, prepozna i nagradi trud, te razvija planove za daljnji profesionalni razvoj svakog člana tima. Također, kroz ove razgovore osigurava da su svi usklađeni s dugoročnim ciljevima organizacije, te da imaju potrebne resurse i podršku za uspjeh. Na taj način gradi pozitivno radno okruženje gdje se svaki zaposlenik osjeća cijenjenim i podržanim.

2. Prema njegovom mišljenju, leaderske vještine općenito doprinose boljoj radnoj atmosferi i pozitivno utječu na zaposlenike. Kvalitetan lider stvara osjećaj sigurnosti i jasnoće među članovima tima, pokazujući im smjer u kojem trebaju ići. Međutim, važno je napomenuti da, iako većina leaderskih vještina ima pozitivan utjecaj, njihova neadekvatna primjena može ponekad imati suprotan učinak.

Na primjer, pretjerana kontrola ili detaljiziranje može smanjiti autonomiju zaposlenika, što vodi do demotivacije i smanjenja kreativnosti. Slično tome, nedostatak komunikacije ili povratnih informacija može stvoriti nesigurnost i nesporazume unutar tima. Stoga je ključno da lideri balansiraju svoje vještine, prilagođavajući ih situaciji i individualnim potrebama zaposlenika, kako bi se osigurao pozitivan utjecaj na radnu atmosferu i motivaciju tima.

3. On izbjegava primjenu vještine delegiranja u tradicionalnom smislu. Umjesto toga, nastoji prenijeti na zaposlenike osjećaj samoodgovornosti temeljen na njihovim snagama i stručnosti. Umjesto da samo raspodjeljuje zadatke, on potiče zaposlenike da preuzmu inicijativu i samostalno upravljaju svojim projektima. Njegov pristup uključuje prepoznavanje individualnih talenata i osnaživanje zaposlenika da koriste svoje jedinstvene vještine za postizanje ciljeva. Ova

metoda ne samo da potiče profesionalni razvoj i rast zaposlenika, već i jača njihovo povjerenje i samopouzdanje. Vjeruje da, omogućujući zaposlenicima da preuzmu odgovornost za svoje zadatke, stvara dinamično i angažirano radno okruženje u kojem svaki član tima osjeća osobnu povezanost s uspjehom organizacije.

Ovakav pristup također potiče inovaciju i kreativnost, jer zaposlenici imaju slobodu istraživati nove ideje i pristupe. Na taj način, umjesto da jednostavno izvršavaju zadatke, oni postaju aktivni sudionici u procesu donošenja odluka i stvaranja vrijednosti unutar organizacije.

4. Vještina koju on najčešće koristi je komunikacijska vještina. Smatra da je komunikacija ključni alat za postizanje ciljeva, jer omogućuje jasno objašnjavanje postojećih problema te informiranje zaposlenika o tim problemima na učinkovit način. Kroz redovitu i otvorenu komunikaciju, on stvara okruženje u kojem zaposlenici osjećaju da su informirani i uključeni u proces donošenja odluka. Njegov pristup komunikaciji uključuje aktivno slušanje i empatiju, što mu pomaže razumjeti perspektive i brige svakog zaposlenika. Redovito koristi različite komunikacijske kanale, poput individualnih sastanaka, timskih sastanaka i digitalnih platformi, kako bi osigurao da svi članovi tima budu dobro informirani i usklađeni s ciljevima organizacije.

Pored toga, on koristi komunikaciju kao alat za motivaciju i inspiraciju, dijeleći viziju i strategiju organizacije te pohvalom postignuća i truda zaposlenika. Transparentnost i jasnoća su ključne komponente njegove komunikacijske strategije, čime osigurava da svi zaposlenici razumiju svoje uloge i odgovornosti. Na taj način, ne samo da rješava probleme efikasno, nego i gradi povjerenje i jača timski duh unutar organizacije.

5. On smatra da je ključno za pozitivnu radnu atmosferu tima zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljan zaposlenik nije samo onaj koji prima adekvatnu nagradu za obavljeni posao, već i onaj kojem su omogućeni brojni drugi čimbenici koji doprinose općem zadovoljstvu i dobrobiti. Kao i već spomenuto, jasna komunikacija u određivanju radnih zadataka igra ključnu ulogu. Kada su očekivanja jasno definirana, zaposlenici bolje razumiju svoje uloge i odgovornosti, što smanjuje nesigurnost i povećava produktivnost. Jednako važan je i ravnomjeran raspored obima posla među svim članovima tima. Preopterećenost jednog dijela tima može dovesti do stresa i frustracije, dok ravnomjerno raspoređeni zadaci omogućuju učinkovitu i harmoničnu radnu dinamiku. Dvosmjerna komunikacija je također presudna. Zaposlenici moraju osjećati da ih se sluša i da njihovi prijedlozi i brige imaju težinu. Ova vrsta komunikacije potiče otvorenost i povjerenje, što je temelj za dobru timsku suradnju. On također prepoznaje važnost priznanja i

nagrada, bilo kroz formalne nagrade, bonuse ili jednostavno javno priznanje truda i postignuća. Takve geste motiviraju zaposlenike i pokazuju da se njihov rad cijeni.

Osim toga, organiziranje aktivnosti poput team buildinga igra važnu ulogu u jačanju međuljudskih odnosa unutar tima. Takve aktivnosti ne samo da poboljšavaju suradnju, već i potiču osjećaj zajedništva i podrške među zaposlenicima. Sve ove komponente zajedno doprinose stvaranju pozitivne radne atmosfere u kojoj se zaposlenici osjećaju zadovoljno, motivirano i povezano s ciljevima organizacije.

6. U konfliktnim situacijama, on najčešće pristupa tako da prvo dopusti da se situacija "ohladi" prije nego što započne s rješavanjem problema. Kada se emocionalna napetost smanji, poziva zaposlenika na razgovor u kojem nastoji postupati pažljivo i konstruktivno. Njegov pristup uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvo, započinje razgovor pohvalom za sve što je zaposlenik dobro napravio. Vjeruje da je važno prepoznati i istaknuti pozitivne aspekte rada kako bi se stvorila pozitivna osnova za daljnju komunikaciju. Ova taktika ne samo da smiruje situaciju, već i pokazuje zaposleniku da se njegov trud i doprinos cijene.

Nakon uvodne pohvale, prelazi na raspravu o konfliktu. Otvoreno i iskreno razgovara o problemima, nastojeći razumjeti perspektivu zaposlenika i razloge koji su doveli do konflikta. Pritom se fokusira na specifične situacije i ponašanja, izbjegavajući osobne napade ili generalizacije. Njegov cilj je identificirati korijenske uzroke problema i zajednički pronaći rješenja koja će spriječiti slične konflikte u budućnosti.

Također, ukazuje zaposleniku na eventualne propuste i daje konkretne prijedloge za poboljšanje. Vjeruje da konstruktivna kritika, koja je jasno i precizno izražena, može biti vrlo korisna za profesionalni razvoj zaposlenika. Tijekom cijelog procesa, podržava dvosmjernu komunikaciju, potičući zaposlenika da izrazi svoje mišljenje i osjećaje.

Njegov pristup konfliktima je usmjeren na rješavanje problema i jačanje timske kohezije. Vjeruje da otvoren i empatičan dijalog, uz kombinaciju pohvala i konstruktivne kritike, pomaže u prevladavanju nesuglasica i stvaranju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja.

7. Tokom svoje karijere, on je imao sreće raditi u korporacijama koje su značajno ulagale u razvoj svojih djelatnika. Te su organizacije redovno organizirale razne treninge i radionice usmjerene na razvoj liderskih vještina. Kroz ove programe, stekao je vrijedne uvide i alate koji su mu pomogli da unaprijedi svoje sposobnosti vođenja. Njegovo sudjelovanje u tim treninzima omogućilo mu je da nauči o različitim aspektima vođenja, kao što su učinkovita komunikacija,

rješavanje konflikata, motivacija zaposlenika i strateško planiranje. Također je imao priliku raditi siskusnim mentorima i trenerima, što mu je pružilo dodatne perspektive i savjete iz prve ruke. Pored formalnih treninga, aktivno je tražio prilike za učenje kroz svakodnevne radne zadatke i projekte. Sudjelovao je u različitim timovima i preuzimao vodeće uloge u projektima, što mu je omogućilo praktičnu primjenu naučenih vještina. Kroz ova iskustva, naučio je kako prilagoditi svoj stil vođenja različitim situacijama i potrebama tima.

Osim toga, redovno je čitao knjige i članke o liderstvu, prateći najnovije trendove i najbolje prakse u tom području. Također je sudjelovao na konferencijama i seminarima, gdje je imao priliku razmjenjivati ideje i iskustva s drugim liderima iz različitih industrija. Sve ove aktivnosti zajedno pridonijele su kontinuiranom razvoju njegovih liderskih vještina, omogućujući mu da postane učinkovitiji i inspirativniji lider.

8. Postoji primjer kada je njegov stil vodstva pozitivno utjecao na tim u situaciji neočekivanog porasta proizvodnje. Zaposlenici su već bili umorni i bio je svjestan da vijest o povećanju proizvodnje neće biti dobro prihvaćena. Okupio je cijeli tim i jasno im podijelio zadatke, detaljno objašnjavajući tko što treba napraviti. Također je naglasio da će ovo povećanje proizvodnje direktno utjecati na njihove bonuse i da će svi biti adekvatno nagrađeni za svoj trud. Istaknuo je važnost zajedničkog rada i podrške unutar tima kako bi se zadatak uspješno završio. Njegov transparentan pristup i jasno objašnjenje beneficija motivirali su tim da se angažira i prebrodi umor. Zaposlenici su se osjećali cijenjeno i razumjeli su da njihov dodatni trud neće proći nezapaženo. Kao rezultat, posao je obavljen čak i prije planiranog roka. Ovaj primjer pokazuje kako njegov stil vodstva, koji uključuje jasnu komunikaciju, priznavanje napora i pružanje dodatnih poticaja, može pozitivno utjecati na moral i produktivnost tima, čak i u izazovnim situacijama.

9. On pruža konstruktivan feedback na način da prvo pažljivo sasluša potrebe zaposlenika i pokuša razumjeti problem. Kroz individualne razgovore jedan na jedan (1 na 1), omogućava zaposleniku da izrazi svoje misli i osjećaje u vezi s određenim izazovima ili situacijama. Tijekom ovih sastanaka, stvara otvoreno i sigurno okruženje gdje zaposlenik može slobodno govoriti o svojim iskustvima. Njegov cilj je prvo razumjeti perspektivu zaposlenika prije nego što ponudi svoje povratne informacije. Aktivno sluša i postavlja pitanja kako bi dobio što jasniju sliku o problemu. Nakon što temeljito sasluša zaposlenika, pruža povratnu informaciju koja je konkretna, jasna i usmjerena na rješenja. Ističe pozitivne aspekte rada zaposlenika, prepoznajući njihov trud i postignuća. Potom konstruktivno ukazuje na područja koja zahtijevaju poboljš-

šanje, dajući konkretne prijedloge i smjernice kako bi zaposlenik mogao unaprijediti svoje performanse. Njegov pristup temelji se na empatiji i podršci, s ciljem da pomogne zaposleniku da se razvija i napreduje u svom radu. Potiče dvosmjernu komunikaciju, omogućujući zaposleniku da postavlja pitanja i predlaže vlastite ideje za poboljšanje. Na taj način, konstruktivni feedback postaje alat za rast i razvoj, a ne kritika koja demotivira. Ovakav način pružanja povratnih informacija doprinosi izgradnji povjerenja i pozitivnih odnosa unutar tima, te osigurava da svi članovi tima imaju jasne smjernice za postizanje svojih ciljeva.

10. Strategije koje on koristi kako bi se tim što lakše prilagodio promjenama temelje se na postupnom uvodu promjena, umjesto naglog otkrivanja kompletnih ili radikalnih promjena. Njegov pristup je takav da postepeno uvodi dijelove promjena u radni proces ili organizaciju, bez iznenadnog ili naglog prekrajanja svakodnevnih rutina. Kada je potrebno implementirati promjene, prvo temeljito razmatra strategiju i planira kako će se promjene integrirati. Potom, koristi komunikacijske tehnike koje omogućuju postupno uvođenje novih ideja ili praksi u radnu okolinu. Ovaj pristup pomaže timu da se postupno prilagodi novim zahtjevima ili procesima bez osjećaja naglog prekida ili zbunjenosti. Jedna od ključnih taktika je obavještanje tima o koristima koje će donijeti promjene, ističući pozitivne aspekte i mogućnosti koje će se otvoriti novim praksama ili sustavima. Također, osigurava da članovi tima imaju potrebnu podršku, resurse i obuku kako bi se uspješno prilagodili novim promjenama. Njegov pristup ne samo da olakšava prihvaćanje promjena unutar tima, već također potiče tim na kontinuiranu prilagodbu i učenje, čime se osigurava dugoročna fleksibilnost i uspješnost u radu.

11. Savjetovao bi mladim ljudima koji razvijaju svoje liderske vještine da budu strpljivi i aktivno upijaju znanja koja im se nude. Samo kroz kontinuirani rad na sebi mogu postići razvoj potrebnih vještina za uspješno vođenje tima ili organizacije. Važno je da mladi lideri budu otvoreni za učenje i da aktivno traže prilike za stjecanje novih znanja i iskustava. To može uključivati sudjelovanje u trening programima, čitanje relevantne literature o liderstvu, pohađanje seminara ili radionica, te mentoriranje od iskusnih lidera. Važno je da mladi lideri budu posvećeni osobnom razvoju. To znači aktivno raditi na svojim vještinama komunikacije, timskog rada, vođenja i rješavanja problema. Bitno je da budu proaktivni u prepoznavanju svojih slabih strana i ustraju u njihovom unapređenju. Ključno je, također, da mladi lideri budu strpljivi u svojem napretku. Razvoj liderskih vještina zahtijeva vrijeme i posvećenost, stoga je važno da imaju realna očekivanja i da se ne obeshrabre zbog eventualnih izazova ili neuspjeha. Kroz upornost i predanost, mladi ljudi mogu postati inspirativni i učinkoviti lideri koji pozitivno utječu na svoje okruženje i organizaciju.



## 7.2. Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću Index.hr

Index.hr hrvatski je mrežni portal započet u prosincu 2002. godine sa sjedištem u Zagrebu, a utemeljio ga je novinar Matija Babić. Isprva je osmišljen kao mrežna stranica za prikupljanje vijesti iz Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije i Slovenije. Stranica je brzo počela rasti i postizati popularnost, a s vremenom je počela objavljivati sve više vlastitih članaka, čime je uz porast broja zaposlenika Index.hr postao i samostalna medijska organizacija, te se danas naziva najčitanijim portalom u Hrvatskoj. Index se smatra „neovisnim, liberalnim i čvrsto opozicijskim portalom” sa „snažnom liberalnom pristranošću”.

Kroz intervju s menadžericom Indeks.hr, Katarinom Šapinom saznali smo:

1. Neke od njenih ključnih odgovornosti i postupaka kao lidera koji direktno utječu na zaposlenike uključuju dogovaranje i odlučivanje o uvjetima zapošljavanja. Osim toga, delegira odgovornosti i zadatke svojim timovima, definira jasne ciljeve, pruža konstruktivne povratne informacije, nagrađuje uspjehe zaposlenika, pruža mogućnost za obuku i napredovanje te izgrađuje timsku kulturu unutar odjela.
2. Po njenom iskustvu, na zaposlenike ponajviše negativno utječe stalna kritika te nadzor. U djelatnosti poput medijske, koja je sama po sebi vrlo dinamična, brza i stresna, zaposlenike bi se trebalo konstruktivno savjetovati te umjereno nadzirati. Važno je uz svaku kritiku pohvaliti zaposlenika kada je to zaslužen. U atmosferi gdje lider ima pretjeran nadzor i često kritizira, može doći do nepovjerenja, smanjenja produktivnosti, motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu.
3. Katarina nastoji ne nametati previše autoriteta u svojim timovima jer vjeruje da pretjerani autoritet može dovesti do negativnih rezultata i otpora kod zaposlenika. Iskustvo joj pokazuje da takav pristup može smanjiti proaktivnost i kreativnost unutar tima. Svakako je važno da se u svakom odjelu zna svačija uloga, no nametanje autoriteta nije nužno za uspješno izvršenje zadataka. Kada se prakticira centralizacija odlučivanja i kada postoji otpor prema promjenama, zaposlenici postaju manje angažirani. Jednosmjerna komunikacija koja ne ostavlja prostor za argumentiranje često rezultira osjećajem manjka slobode i motivacije. Umjesto toga, potiče otvoren dijalog, suradnju i autonomiju, vjerujući da se time postižu bolji rezultati i stvara pozitivnije radno okruženje.

4. Od liderskih vještina najčešće prakticira davanje povratnih informacija članovima svojih timova jer smatra da je to najbolji način da zaposlenici postanu svjesni svojih sposobnosti. Sjeća se koliko joj je, prije nego što je preuzela ulogu voditelja, bilo važno dobiti konstruktivnu povratnu informaciju kako bi znala na čemu treba raditi. Zbog toga sada svakodnevno koristi ovaj pristup u svom radu. Kvalitetan voditelj mora znati precizno i jasno iskomunicirati područja koja trebaju unapređenje, ali isto tako mora pružiti i pozitivan feedback kako bi zaposlenici mogli kontinuirano razvijati svoje vještine i samopouzdanje.

5. Za pozitivnu radnu atmosferu u timu najnužnija su transparentna komunikacija, jasno definirane uloge te poticanje suradnje i podrške.

6. Pri rješavanju konflikta nastoji objektivno saslušati sve strane i pronaći rješenje koje odgovara svima.

7. Već kao studentica u dobi od 23-24 godine, preuzela je svoju prvu ozbiljniju poziciju kao voditeljica smjene. Ova uloga zahtijevala je veći stupanj odgovornosti i pružila joj priliku da nauči kako biti odgovorna, delegirati zadatke i nositi se s posljedicama svojih odluka. Imala je sreću raditi s mentorom koji ju je podučavao mnogim aspektima ove pozicije, što joj je omogućilo da postupno razvija svoje vještine. Kako su njezine odgovornosti rasle s napredovanjem u karijeri, tako su se i njezine liderske sposobnosti postupno razvijale. Sada, s 28 godina, svjesna je da je pred njom još mnogo prostora za daljnje usavršavanje i rast.

8. Njezin stil vodstva, iako ponekad ograničen manjkom iskustva, često donosi prednosti, posebno u radu s mladim ljudima. Otvorena komunikacija i razumijevanje perspektiva njezinih kolega omogućuju im brzu prilagodbu dinamičnim svakodnevnim zadacima i uspješnu isporuku sadržaja. Njezina sposobnost povezivanja s timom i pružanja potrebne podrške rezultirala je boljim performansama i većim zadovoljstvom članova tima.

9. Povratnu informaciju iznosi jasno i specifično, a pritom naglašava konkretne primjere. Fokusira se na pronalazak rješenja i mogućnosti za poboljšanja. Trudi se da uz svaki negativni feedback istakne i pozitivne aspekte u zadatku.

10. S obzirom na to da se konkretno bavi vrlo dinamičnim poslom, uvijek se trudi održavati pravovremenu i transparentnu komunikaciju kako bi članovi tima bili informirani o svim bitnim promjenama i izazovima. Osim toga, promiče fleksibilnost u rasporedu zadataka i uloga unutar tima, što omogućuje brzu prilagodbu novim zahtjevima ili prioritetima.

11. Katarina bi mladim ljudima savjetovala da aktivno rade na pomicanju svojih granica i izlasku iz svoje zone udobnosti. Važno je biti strpljiv i kontinuirano učiti, posebno od iskusnijih kolega koji imaju vrijedna iskustva za podijeliti. Ipak, ključno je voditi se vlastitim instinktom i kritički promišljati o primljenim savjetima i informacijama. Treba imati na umu da ono što je bilo ispravno prije 10 godina ne mora nužno biti primjenjivo i danas, u svijetu koji se brzo mijenja. Pravi lider će uvijek biti svjestan svojih mana, ali istovremeno će raditi na njihovom poboljšanju i neće dopustiti da ih drugi primijete kao slabost. Važno je razviti sposobnost samosvjesnosti i kontinuirano se razvijati kako bi se izgradio kao lider sposoban nositi se s izazovima i inspirirati svoj tim prema zajedničkim ciljevima. Navedenim se ona vodila kroz svoju cijelu karijeru.

### **7.3. Opći podaci i individualni intervju s liderom u poduzeću LEDO plus d.o.o.**

Ledo je vodeći domaći proizvođač sladoleda i glavni distributer smrznute hrane, zbog čega su njihovi proizvodi prisutni u velikom broju kućanstava. Više od 1.000 stručnjaka svakodnevno osigurava vrhunsku kvalitetu sladoleda i smrznute hrane kako bi potrošači mogli uživati u najboljem mogućem proizvodu. Raznoversna ponuda Ledo proizvoda, koja uključuje sladolede, smrznuto voće i povrće, ribu, tijesta, gotova jela i meso, stalno se obogaćuje novitetima koji zadovoljavaju visoke zahtjeve potrošača. Poznat po kvaliteti i modernom dizajnu, Ledo privlači pažnju svojom izvrsnom ponudom. Od 2021. godine, Ledo je dio najveće europske kompanije za smrznutu hranu, Nomad Foodsa. Ledo neprestano unapređuje svoje proizvodne procese i tehnologije kako bi zadržao najviše standarde kvalitete i distribucije. Ledo se posebno posvećuje inovacijama i razvoju novih proizvoda.

Kroz intervju s menadžericom LEDO plus d.o.o., Andreom Klišanić saznali smo:

1. Smatra da je pokazivanje vlastitim primjerom najbolji obrazac učenja za druge i da ima najveći utjecaj na članove tima. Često vlastito ponašanje osobe koja je u ulozi lidera diktira energiju cijelog tima. Također veliku važnost posvećuje individualnim razgovorima kroz koje traži povratnu informaciju i na svoj rad, definiraju osobne ciljeve, prate njihov napredak, interese, prijedloge za poboljšanje rada, itd.
2. Po njenom iskustvu, negativan utjecaj na bilo kojeg zaposlenika imaju netransparentnost, nejasno postavljanje ciljeva, manjak razvoja i neprepoznavanje potencijala zaposlenika, ograničavanje na jednu vrstu zadataka, neprosljeđivanje informacija, itd.
3. Andrea ne izbjegava niti jednu lidersku vještinu.

4. Od liderskih vještina najčešće prakticira komunikacijske vještine i vještine upravljanja odnosima. Smatra da su to dvije najvažnije vještine potrebne za kvalitetan timski rad i razvoj zaposlenika.
5. Za pozitivnu radnu atmosferu u timu najnužnije je međusobno razumijevanje, uvažavanje različitosti, spremnost na preuzimanje zadataka, iskrenost, proaktivnost, pozitivan duh.
6. Konfliktima nastoji pristupiti racionalno, često to nije odmah nego s vremenskim odmakom od 1-2 dana kako bi se smanjile emocije sukoba. Bitno je razgovarati iskreno, pronaći uzroke konflikta kako se isti ne bi ponavljali, te na kraju zajedničko rješenje koje neće biti na štetu ni jednog člana tima. Konflikte ne treba izbjegavati, oni su često jedan od najboljih načina da se upoznaju sve strane zaposlenika, međutim njime treba znati kvalitetno upravljati.
7. Svoje liderske vještine Andrea je stekla najvećim dijelom kroz iskustvo, razne knjige i stručnu literaturu. Dalje kroz razne edukacije, stručna usavršavanja, sudjelovanja na individualnim treninzima i slično.
8. Njezin stil vodstva prati posao koji zahtijeva konstantno prilagođavanje izvanrednim situacijama, što znači da je svakodnevno potrebna snalažljivost, kreativnost i kritično promišljanje. Kroz prakticiranje podržavajućeg pristupa, članovi tima se osjećaju sigurno za samostalno predlaganje rješenja, preuzimanje inicijativa i odgovornosti, što uvelike utječe na njihov napredak i osobni razvoj.
9. Povratnu informaciju iznosi iskrenim razgovorom kroz sastanke jedan na jedan. Osvrće se na dobro odrađen posao, kao i na dio posla koji treba unaprijediti. Svaku situaciju nastoji potkrijepiti konkretnim primjerom koji se dogodio ili je relevantan za njihovo poslovanje.
10. Budući da rade u FMCG industriji (industriji robe široke potrošnje), promjene koje se događaju su česte i neizbježne. Za situacije u kojima je to moguće, nastoji postupno uvoditi promjene, razložiti ih u nekoliko faza ukoliko je to moguće. Međutim, promjene često donose pozitivne stvari za kompaniju, pa je potrebno razvijati mindset ljudi na način da promjene ne promatraju isključivo kao nešto negativno.
11. Zdravi početak u nastajanju svakog lidera je znanje i iskustvo u poslu koje gradi samopouzdanje za koje smatra da je jedna od najvažnijih i prvih osobina lidera.

#### **7.4. Osvrt na intervju**

Jasno je vidljivo i da se usporediti kako sva tri lidera nalažu pristup koji se sastoji od asertivne komunikacije, pravovremene povratne informacije te netradicionalno delegiranje. Također, od velike važnosti u vođenju ističu prepoznati „sendvič“ sistem prilikom davanja kritike. Odnosno,

čvrsto se drže toga kako je produktivnije i uspješnije ukoliko se osoba uz kritiku i pohvali. Svi slično vode poduzeće i svoj tim, premda se kroz intervju dalo osjetiti kako je Josip osoba koja ima 25 godina karijere u vodstvu, dok Katarina i Andrea imaju tek nekoliko godina, ali idu u jednakom smjeru kao i Josip. Odgovori pokazuju njihov predan i promišljen pristup liderstvu, naglašavajući važnost vlastitog primjera, transparentnosti i kontinuiranog učenja. Pružaju dojam izuzetno učinkovitih lidera spremnih za suočavanje s izazovima dinamične radne okoline.

## 8. ZAKLJUČAK

Istraživanje utjecaja leaderskih vještina na zaposlenike, predstavljeno u ovom diplomskom radu, potvrđuje presudnu ulogu lidera u oblikovanju motivacije, angažmana i vodstva timova unutar organizacija. Analizom intervjua s liderima iz različitih industrija i organizacijskih struktura, jasno je da su efektivne leaderske vještine ključne za stvaranje pozitivnog radnog okruženja i poticanje organizacijske kulture koja podržava inovativnost i produktivnost. Lideri koji demonstriraju izvanredne komunikacijske vještine, sposobnost prilagodbe, te vještinu pružanja konstruktivne povratne informacije uspijevaju stvoriti radnu atmosferu koja potiče kreativnost, inovativnost i profesionalni razvoj zaposlenika. Efektivna komunikacija osigurava da su svi članovi tima usklađeni s vizijom i ciljevima organizacije, što rezultira fokusiranim naporima prema postizanju zajedničkih ciljeva. Prilagodljivost lidera omogućava brzo i efikasno reagiranje na promjene unutar organizacije i tržišta, čime se osigurava kontinuirani napredak i konkurentnost. Kroz detaljnu analizu specifičnih slučajeva, otkriveno je da lideri koji aktivno ulažu u razvoj svojih leaderskih vještina kroz kontinuirano učenje i prilagodbu promjenama, uspješno vode svoje timove kroz različite izazove, uključujući krizne i konfliktne situacije. Takvi lideri ne samo da inspiriraju i motiviraju svoje zaposlenike, već i stvaraju okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i podržano, što značajno doprinosi njihovom angažmanu i zadovoljstvu na radnom mjestu. Suprotno gledano, lideri koji ne njeguju svoje vještine, ne brinu o timu i ne vode tim na preporučeni način uz odgovarajuće vještine je lider koji će znatno utjecati na negativnu atmosferu u timu i koji će možda biti uzrok konfliktnim situacijama koje negativno utječu i na zaposlenike i na uspješnost poduzeća. Danas su ljudi sve educiraniji i jako je teško danas nadmudriti podređene, voditi ih i činiti zadovoljnim. Danas nitko više ne dozvoljava prijašnje načine vođenja jer su svi osviješteni te znaju svoja prava. Pod lošim uvjetima u ovo vrijeme više nitko ne pristaje raditi, a to govori i činjenica koliko često su ljudi počeli mijenjati radna mjesta.

Osim toga, ovaj rad naglašava važnost emocionalne inteligencije kao ključnog aspekta leaderskih vještina. Lideri s visokom razinom emocionalne inteligencije bolje razumiju potrebe i osjećaje svojih zaposlenika, što im omogućava da pružaju adekvatnu podršku i razvijaju snažnije međuljudske odnose unutar tima. Ova sposobnost doprinosi smanjenju stresa i povećanju zadovoljstva među zaposlenicima, što je ključno za održavanje visoke razine produktivnosti i kvalitete rada. Preporuke za daljnje istraživanje uključuju dublju analizu specifičnih leaderskih vještina koje su najefektivnije u različitim industrijama, kao i utjecaj kulturnih i demografskih

faktora na percepciju liderskog stila među zaposlenicima. Također, buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na kvantitativne metode za mjerenje utjecaja liderskih vještina na performanse zaposlenika, kako bi se pružili dodatni dokazi koji podržavaju zaključke iznesene u ovom radu.

Utjecaj liderskih vještina na zaposlenike je neosporan i multidimenzionalan. Organizacije koje prepoznaju važnost ulaganja u razvoj liderskih vještina svojih menadžera mogu očekivati poboljšanje radne atmosfere, veći angažman zaposlenika i bolju organizacijsku kulturu. Ovaj rad pruža čvrstu osnovu za razumijevanje kako lideri mogu optimizirati svoje vještine za maksimiziranje pozitivnog utjecaja na svoje timove i organizacije u cjelini. Kroz kontinuirano usavršavanje liderskih vještina i prilagodbu promjenama, lideri mogu značajno doprinijeti dugoročnom uspjehu svojih organizacija.

## LITERATURA

- Battaglia, T. (2023). The impact of good leadership on workplace success. Dostupno na: <https://www.airswift.com/blog/impact-of-good-leadership> [Pristupljeno: 20. svibnja 2024].
- Bolden, R. (2004). What is Leadership?, dostupno na: [https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what\\_is\\_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Pristupljeno: 20. svibnja 2024].
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (2011). Developing management skills. Dostupno na: [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing\\_management\\_skills-8th\\_edition.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf) [Pristupljeno: 10. lipnja 2024].
- Edmonstone, J., & Western, J. (2002). Leadership development in health care: what do we know?. *Journal of management in medicine*, 16(1), 34-47.
- Elwood, C. & O'Neil, S. L. (2003.) *Vodstvo*.
- Kößlinger, Melanie (2023). Der Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeitermotivation. Dostupno na: <https://www.randstad.at/hr-portal/arbeitsmarkttrends/der-einfluss-der-fuehrungskraefte-auf-die-mitarbeitermotivation/> [Pristupljeno: 26. svibnja 2024].
- Kpivovari.hr, (2024.), Dostupno na: <https://www.kpivovari.hr/>, [Pristupljeno 20. lipnja 2024].
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Dostupno na: [https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?utm\\_medium=paidsearch&utm\\_source=google&utm\\_campaign=intlcontent\\_leadership&utm\\_term=Non-Brand&tpcc=intlcontent\\_leadership&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNmYfIMt\\_Xcrf-suJkDKwL4R15timraCCgyraR\\_B5O5rsE1j4KigagLkaAhKNEALw\\_wcB](https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=intlcontent_leadership&utm_term=Non-Brand&tpcc=intlcontent_leadership&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNmYfIMt_Xcrf-suJkDKwL4R15timraCCgyraR_B5O5rsE1j4KigagLkaAhKNEALw_wcB), [Pristupljeno: 01. lipnja 2024].
- Northouse G, P. (2010). *Vodstvo, teorija i praksa*.
- O.C. Tanner, (2024). How Leadership Impacts and Influences Company Culture. Dostupno na: <https://www.octanner.com/articles/how-does-leadership-influence-organizational-culture>, [Pristupljeno: 05. lipnja 2024].
- Požega, Ž. , (2012). *Upravljanje ljudskim resursima*.
- Ramiro.hr (2023.), Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/5-savjeta-za-upravljanje-konfliktima>, [Pristupljeno 15. lipnja 2024.]
- Rijavec, M., Miljković, D. (2002.), Zagreb. *Kako rješavati konflikte?*



Spaho, K. (2013.), Organizational communication and conflict management. Management: journal of contemporary management issues, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/153271/> , [Pristupljeno: 10. lipnja 2024].

Stobierski, T. (2021). 6 leadership skills you need for business success. Dostupno na: [https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-skills?c1=GAW\\_CM\\_NW&source=INTL\\_T\\_MARKET\\_PMAX&cr2=content-international-marketing-pmax&kw=marketing\\_topic&cr5=&cr6=&cr7=c&utm\\_campaign=content-us-international-pmax&utm\\_term=marketing\\_topic&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARISAEY0XNI9Bk5ckI3PRtF7nG8jgUNm2LmZSdb4iZMVJE55TkYsd4ZrWGGTEB0aAg7XE-ALw\\_wcB](https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-skills?c1=GAW_CM_NW&source=INTL_T_MARKET_PMAX&cr2=content-international-marketing-pmax&kw=marketing_topic&cr5=&cr6=&cr7=c&utm_campaign=content-us-international-pmax&utm_term=marketing_topic&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARISAEY0XNI9Bk5ckI3PRtF7nG8jgUNm2LmZSdb4iZMVJE55TkYsd4ZrWGGTEB0aAg7XE-ALw_wcB) , [Pristupljeno: 22. svibnja 2024].

Ulrich, D. i Smallwood, N. (2012). What is Leadership? Dostupno na: <https://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/What+Is+Leadership.pdf> , [Pristupljeno: 20. svibnja 2024].