Uloga liderstva u menadžmentu

Čabarkapa, Niko

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:145:408581

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

Niko Čabarkapa

Uloga liderstva u menadžmentu

Diplomski rad

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Niko Čabarkapa

Uloga liderstva u menadžmentu

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo

JMBAG: 0010212130

e-mail: nikcabar@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Management

Niko Čabarkapa

Role of leadership in management

Graduate paper

Osijek, 2019.

Sadržaj

1. Uvod 7

2. Kompozicija diplomskog rada i metodologija izrade 8

2.1. Metode rada 8

3. Menadžment 10

3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima 11

4. Liderstvo 13

4.1. Strategijski model vođenja ljudi 14

4.2. Razine vodstva 15

4.3. Stilovi vođenja zaposlenika 16

4.4. Vrste vođa 17

4.5. Moć utjecaja na druge 18

4.6. Donošenje odluka 19

4.7. Provođenje promjena 19

5. Rezultati istraživanja 21

6. Analiza rezultata 27

7. Zaključak 29

Bibliografija 30

Popis tablica 31

Popis grafikona 31

Popis slika 31

Uloga liderstva u menadžmentu

SAŽETAK

U ovom diplomskom radu je kroz 7 poglavlja obrađena tema „Uloga liderstva u menadžmentu“ u okviru kojeg je provedeno znanstveno istraživanje na reprezentativnom uzorku ispitanika. Čitatelj se upoznaje sa pojmovima menadžment i ljudski potencijali te se definira liderstvo i svi bitni čimbenici koji čine neku osobu liderom. Prikazani su modeli vođenja ljudi koje koristi gotovo svaki uspješni lider kao i razine vodstva koje postoje u suvremenim poduzećima. Čitatelju su prikazane osobine koje bi lideri trebali posjedovati kao i važnost moći utjecaja na druge. Objašnjena je i važnost donošenja odluka i kako lideri mogu savladati otpor prema promjenama od strane zaposlenika. Istraživački dio rada se odnosi na postavljanje pitanja ispitanicima koja se oslanjaju na temu liderstva. Analizirani su rezultati istraživanja koje je provedeno anketnim putem, također su grafički prikazani postotci odgovora koji su ispitanici odgovarali.

Ključne riječi: liderstvo, lider, menadžment, ljudski potencijali, vođenje

Role of leadership in managament

ABSTRACT

This paper consists of seven chapters and focuses on the role of leadership in management in the context of which there was a survey conducted on a representative sample of respondents. The reader will learn more about management and human resources within the framework of which leadership is defined as well as all most relevant factors that make someone a leader. In addition to that, the paper presents a number of leadership models used by almost any successful leader together with different levels of management that exist in modern-day companies. The paper discusses various characteristics that leaders should possess as well as significance of the power to impact others. The paper explains the importance of decision-making and the way leaders can overcome employees' resistance to change. The survey conducted comprises a set of questions focusing on the topic of leadership. The results of the survey have been analysed and presented in info-graphics according to percentages indicated in the answers provided by the respondents.

Key words: leadership, leader, management, human resources, managing

1. Uvod

Suvremene menadžerske teorije ne smatraju menadžment i menadžera samo kao osobu koja će ispuniti zadane ciljeve nego i naglašavaju menadžerov utjecaj na zaposlenike. U uspješnim poduzećima uprava odabire za menadžersku poziciju osobu koja ima liderske sposobnosti utjecaja na svoje zaposlenike s ciljem maksimalizacije potencijala zaposlenika.

U ovom radu je istražen utjecaj i uloga liderstva u suvremenom menadžmentu koji ima cilj iskoristiti puni potencijal svojih zaposlenika i ostvariti optimalne rezultate. Također će u ovome radu biti provedeno istraživanje koliko ispitanici smatraju liderstvom bitnim za poduzeće i kako oni percipiraju osobu koja je za njih lider. Temeljna hipoteza rada koja se postavlja pred čitatelja jest koliko je zaista liderstvo bitno za suvremeni menadžment. Cilj rada je:

- upoznati čitatelja sa svim karakteristikama liderstva
- definirati karakteristike lidera
- otkriti kakvu percepciju ispitanici imaju o liderima
- koliko ispitanici doživljavaju liderstvo bitnim za menadžment i poslovne rezultate poduzeća.

Predmet ovoga rada se ogleda u značaju liderstva za suvremeni menadžment i pravilnim strategijama razvijanja liderskih sposobnosti svojih zaposlenika kako bi se ostvarili bolji poslovni rezultati i dinamičnija radna atmosfera.

2. Kompozicija diplomskog rada i metodologija izrade

Tema ovog rada obrađena je u sedam poglavlja, uvodni dio rada prikazuje predmet rada i ciljeve koje autor želi postići pisanjem diplomskog rada. Prikazana je kompozicija rada kao i metodologija izrade, odnosno, navedene su metode koje se koriste prilikom pisanja i provođenja istraživanja. Objašnjen je pojam menadžmenta i navedene su funkcije menadžmenta, a također u okviru tog poglavlja istaknuta je i cjelina upravljanja ljudskim potencijalima u okviru kojeg se analiziraju karakteristike lidera. Zasebno poglavlje liderstvo sastoji se od nekoliko dijelova koji svaki za sebe objašnjava kakav lider treba biti, koje su njegove karakteristike, kako se suočiti sa promjenama u organizaciji. Provedeno je istraživanje koje je imalo za cilj ispitati mišljenje o liderima i utvrditi koliko je okolina upoznata sa karakteristikama lidera. Navedeni podaci su analizirani u poglavlju rasprava. Posljednje poglavlje predstavlja zaključak kao sumu cijelog istraživanja sa povezanim teorijskim dijelom ovoga rada.

2.1. Metode rada

Izrada diplomskog rada zahtijevala je korištenje općih metoda rada kao i korištenje sekundarnih izvora podataka poput stručnih i znanstvenih radova, udžbenika, knjiga i časopisa. Korištene su metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije koje pripadaju općim metodama (Zelenika, 2000). U istraživačkom dijelu diplomskog rada korištena je metoda anketiranja i metoda uzoraka. U nastavku Zelenika daje definicije korištenih metoda:

- Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
- Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- Induktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu,

od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka, od poznatih pojedinačnih slučajeva polazi se nepoznatom općem, od izučenog neizučenom, od većeg broja pojedinačnih pojava vrši se uopćavanje.

- Deduktivna metoda je sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja, iz općih postavki se dolazi do konkretnih pojedinačnih zaključaka iz jedne ili više tvrdnji izvodi se neka nova koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji.

3. Menadžment

U hrvatskome jeziku riječ menadžment se često provodi kao rukovođenje što pokazuje samo djelomičnu točnost u prijevodu pojma menadžment. To je pojam koji je preuzet iz engleskog jezika *managament* i predstavlja puno širu sliku od samog rukovođenja zaposlenicima. Prema (Sikavica & Bahtijarević - Šiber, 2004) menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnostima drugih ljudi. Također, menadžment sadrži pet osnovnih funkcija:

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Vođenje
- Kontrola

Menadžeri su osobe koje na efikasan i efektivan način upravljaju svim resursima poduzeća. Njihov zadatak jest ostvarenje ciljeva koje je poduzeće definiralo. U ostvarenju ciljeva nastoji se na racionalan način koristiti svim resursima poduzeća.

Međuljudski odnosi su nezaobilazna sastavnica aktivnosti menadžera, te oni uz ostalo, određuju forme procedure ponašanja i komunikacije unutar organizacije (Horvat & et.al, 2007).

Nadalje, uloga menadžmenta danas je od izrazitog značaja za poslovanje poduzeća jer danas poduzeća posluju u uvjetima brzih promjena i prisiljena su promijeniti svoje ustaljene načine poslovanja na nov, inovativan i kreativan način. Razlog za to je želja za postizanjem ciljeva koji su u većini poslovnih planova više nego ambiciozni (Nedović, Sudarić, & Ivanković, 2013), stoga uloga menadžera i menadžmenta ima izrazito veliko značenje za postizanje uspjeha u poslovanju u bilo kojem području rada.

U daljnjem nastavku će se obraditi funkcija menadžmenta upravljanje ljudskim potencijalima koja je jedna od strateških menadžerskih funkcija i u okviru koje će se pojasniti i pojam liderstva.

3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim resursima je najnovija i tek nedavno implementirana funkcija menadžmenta. U suvremenom poslovnom svijetu daje se sve veća važnost zaposlenicima i razvitku njihovih vještina od samih rezultata. Sva novija istraživanja su pokazala da poduzeća koja ulažu u zaposlenike i njihov razvitak dugoročno ostvaruju bolje rezultate na tržištu i konkurentsku prednost u zaposlenicima.

Prema (Bahtijarević-Šiber, 2014) ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.

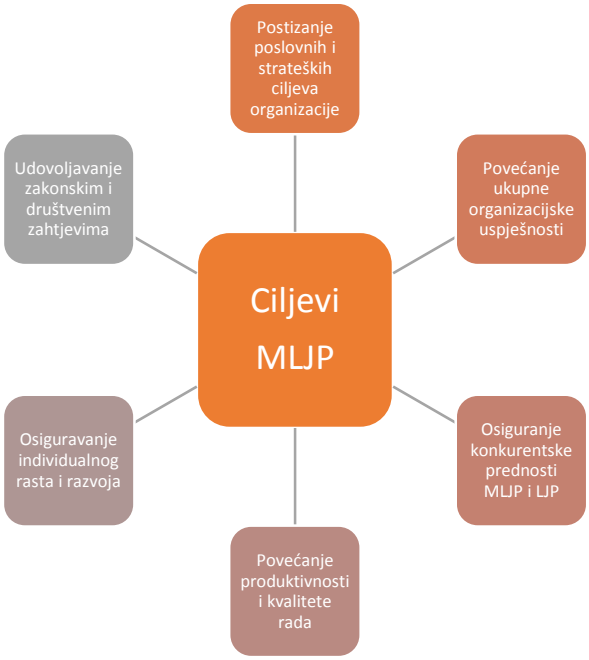
Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija koja promatra liderstvo kao osobinu i njezine karakteristike. Važno je razumjeti značaj upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se menadžment fokusirao na odabir zaposlenika sa liderskim sposobnostima. Čovjek odnosno zaposlenik je nepredvidljiv svojim ponašanjem i ujedno predstavlja najnesigurniji ulog poduzeća zbog svog ponašanja na koje uvelike utječe eksterna okolina zaposlenika.

Također, kako upravljanje ljudskim resursima svoje alate oslanja na psihologiji čovjeka, važno je znati kako tehnike djeluju na većinu zaposlenika ali ne i na svakoga isto jer je svaki zaposlenik drugačiji. Pred suvremeni menadžment se postavlja imperativ upravljanja zaposlenicima i ulaganja u njihova znanja i vještine. Struktura i osobenost zaposlenih rezultat su općih ekonomskih i društvenih procesa, ali i konkretnih strategija poslovnih organizacija (Horvat & et.al, 2007).

Prema (Bahtijarević-Šiber, 2014) ključni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima jesu:

- Postizanje poslovnih i strateških ciljeva organizacije
- Povećanje ukupne organizacijske uspješnosti
- Osiguranje konkurentske prednosti MLJP i LJP
- Povećanje produktivnosti i kvalitete rada
- Osiguravanje individualnog rasta i razvoja
- Udovoljavanje zakonskim i društvenim zahtjevima

Slika 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP)



Izvor: Bahtijerević-Šiber (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, prilagođeno

Slika 1. Pokazuje ciljeve upravljanja ljudskim potencijalima, koji su nužni za razumijevanje i pravilno upravljanje unutar poduzeća. Pravilnim i odgovornim upravljanjem dugoročno se postižu maksimalni rezultati. Razvijanjem zaposlenika i omogućavanje postizanje njihovih vlastitih ciljeva utjecat će u velikoj mjeri, dugoročno, i na ostvarenje ciljeva poduzeća.

4. Liderstvo

Koncept liderstva ima dugu povijest. Iako ga je u današnjem obliku predstavio Robert Greenleaf 1970. godine, sama koncepcija liderstva služenjem pojavila se prije više tisuća godina. Negdje 600 godina p.n.e kineski mudrac Lao Tzu u svojoj knjizi „Tao Te Ching“ predstavio je stratešku raspravu o liderstvu služenjem. On naglašava: “Najveći lideri zaboravljaju na sebe i posvećuju se razvoju drugih. Dobri lideri podržavaju izvrsne zaposlenike. Veliki lideri podržavaju najgorih deset posto. Veliki lideri znaju da se “nebrušeni dijamanti uvijek pronalaze u neuglađenom stanju (Katavić, Tomiša, & Mrvac, 2010).

Liderstvo kao pojam ljudi najčešće vežu uz vodstvo odnosno politiku ili rukovodstvo, odnosno svog nadređenog povezuju kao lidera. Liderstvo nije samo osobina nadređenog već socijalno-psihološka vještina koju može posjedovati bilo koji pojedinac u organizaciji. Prema Požegi (2012) vodstvo je ujedno i povezano sa liderstvom i označava sposobnost utjecaja na druge osobe. Također, sposobnost utjecaja na druge ljude može se koristiti u pozitivnom kontekstu isto kao i u negativnom kontekstu manipulacije zaposlenicima. Liderstvo i vodstvo se susreće sa vječnom dilemom koja postavlja pitanje je li se uspješan vođa rađa ili postaje tijekom života? Istraživanja su pokazala kako ne postoji isključiv odgovor na postavljeno pitanje već liderstvo predstavlja sinergiju između oba procesa.

Lider kao osoba mora imati određene karakteristike koje su pretpostavka uspješnog vodstva ljudi, neke od karakteristika su visok stupanj samopouzdanja, brzina promišljanja i donošenja odluka, izrazite komunikacijske vještine, karizmu, emocionalnu stabilnost i slične osobine. Ne postoji idealna kombinacija karakteristika koju bi lider trebao posjedovati ali je važno da mu je većina od navedenih osobina visoko izražena.

Riječima Aristotela "...istinsko liderstvo odnosi se na unutarnje i izvanjsko prihvaćanje sljedbenika, ali i njihovo dobrovoljno prihvaćanje i lidera i svoje uloge sljedbenika" (Bebek & Gašpar, 2013).

4.1. Strategijski model vođenja ljudi

Pema Požegi (2012) osnovne čimbenike koje svaki lider ima navest će se u tablici br.1., te će se naglasiti kako svaki lider ima za cilj maksimalizaciju svaku od navedenih čimbenika.

Tablica 1. Strategijski model vođenja ljudi

		Vizionarska misija	
		Odlučno donošenje odluka	
Vizija	=	Teorija uzajamnog nagrađivanja	* Pozitivna sila
		Efikasna komunikacija	
		Moć utjecaja na druge	

Izvor: Požega, Ž. (2012), Menadžment ljudskih resursa, prilagođeno

U tablici br. 1. vizionarska misija kao čimbenik objašnjava kako lider mora biti vođen vizijom kojom nadahnjuje i prenosi istu na zaposlenike. Lider mora imati i čimbenik odlučnog donošenja odluka kako bi pravovremeno i primjereno reagirao na postavljane izazove u poduzeću.

Također je vrlo važno da lider predstavi zaposlenicima modele nagrađivanja za one koje sudjeluju u poslu. Efikasna komunikacija lideru predstavlja imperativ jer uz pomoć kvalitetne komunikacije izražava svoje mišljenje koje prenosi verbalno i neverbalno na zaposlenike. Požega (2012) nadalje navodi da lider uz pomoć moći utjecaja na druge, vodi zaposlenike prema željenim akcijama. Svi navedeni čimbenici su vođeni pozitivnom silom koja nadahnjuje i motivira zaposlenike na efikasan i kvalitetan rad u poduzeću.

Lideri se okružuju ljudima suprotnog mišljenja koji ne slijede slijepo naredbe nadređene osobe, i takvim činom lider opravdava svoje samopouzdanje.

Preporuka liderima je da imaju osobu unutar skupine tima koja pravovremeno, pouzdano i na diskretan način lidera izvještava o informacijama i odnosima unutar tima. Važno je za naglasiti kako ostali sudionici tima ne bi trebali imati saznanja o kojoj osobi se radi.

4.2. Razine vodstva

Svaki zaposlenik koji predstavlja menadžera ima svoju odgovarajuću razinu vodstva dok pravi lider posjeduje sve razine vodstva i istaknuta mu je najjača razina koja ima utjecaj na zaposlenike. Do svake od razina se dolazi određenim redom i nemoguće je jednu preskočiti kako bi došli do zadnje koja ujedno predstavlja razinu koja ostavlja najveći utisak na zaposlenike. U nastavku će se objasniti svaka od razina.

- **Položaj –** Maxwell (2003), definira prvu razinu vodstva kao položaj koji smo dobili titulom u poduzeću. Vodstvo položajem nužno ne zahtjeva tehničke vještine menadžera kao ni nužnu prisutnost autoriteta na toj razini. Važno je naglasiti kako je razina položaja (uloge) najslabija razina vodstva i kako ostavlja najmanji utjecaj na zaposlenike.
- **Dopuštenje -** Druga razina naglašava važnost razvijanja međusobnih ljudskih kontakata između lidera i zaposlenika, kao i pokazivanje empatije lidera prema zaposlenicima i njihovim potrebama. Najčešće je druga razina dopuštenja ona koju menadžeri preskaču i prelaze na slijedeću razinu
- **Proizvodnja -** Na razini proizvodnje naglasak se stavlja na rezultate koje je lider ostvario sa svojim zaposlenicima. Također su na ovoj razini lider i zaposlenici zajednički okupljeni oko jednog cilja koji je pozitivan rezultat. Razina proizvodnje bi se mogla definirati kao razina znanja lidera koja ujedno predstavlja jednu od najčvršćih razina vodstva.
- **Razvoj ljudi** - Zadnja razina razvoj ljudi karakteristična je da lider odnosno vođa maksimalizira učinak svojih zaposlenika unatoč njihovim mogućnostima. Na ovoj razini lider potiče zaposlenike u njihov osobni razvitak kako bi oni mogli ostvariti svoj mogući potencijal budućeg lidera.

4.3. Stilovi vođenja zaposlenika

U pravilu svaki lider koristi svoj specifičan stil vođenja zaposlenika kojim nadahnjuje zaposlenike i omogućava maksimalizaciju radne uspješnosti. Požega (2012) navodi temeljne tri podjele vodstva prema kojoj postoji mogućnost utjecaja na zaposlenike:

- **Direktivni** - Najzastupljeniji je u tradicionalno menadžmentu koji zasniva menadžera vođom isključivo zbog pozicije na hijerarhijskoj ljestvici. „Kod direktivnog stila vođa dodjeljuje zadatke, nema pregovaranja između djelatnika i menadžera ljudskih resursa, ciljevi su postavljeni jasno te su zadani rokovi izvršenja. Vođa obično komunicira samo u jednom smjeru govoreći zaposlenicima što da rade i kako da učine“ (Požega, 2012: 203).

- **Popustljivi stil vodstva -** Popustljivi stil vodstva za razliku od direktivnog stila omogućuje dvosmjernu komunikaciju menadžera i zaposlenika, problem se javlja u tome što je karakteristično za ovaj stil vodstva da menadžer popušta pred svojim zaposlenicima. Također, ovaj stil vodstva dovodi do slabijih poslovnih rezultata kao i gubitka motivacije zaposlenika.

- **Podržavajući stil -** Pravom lideru karakterističan je i jedini ispravan podržavajući stil vodstva koji omogućuje dvosmjernu komunikaciju između zaposlenika i lidera. Razlikuje se od popustljivog stila što lider djeluje na zaposlenika kao trener i dopušta zaposleniku participaciju u odlukama kao što i razmatra njegovo mišljenje. Važno je za naglasiti kako se lider u ovom stilu ipak postavlja kao glavna osoba čija će riječ na kraju odlučiti o bilo kojoj poslovnoj odluci.

4.4. Vrste vođa

Svaki lider koji ujedno predstavlja i vođu razlikuje se po svojim psihološkim i upravljačkim karakteristikama. Prema Srići (2004) razlikujemo nekoliko opisnih primjera kao vrsta vođa. Srića vrlo slikovito prezentira svaku vrstu vođe koju opisuje uz pomoć određene životinje (delfin, morski pas, som i svinja-lisica). Pravi lider posjeduje osobine navedene u prethodnom poglavlju, a opisno nalikuje stilu vođe *delfina*. U nastavku će se nabrojati i pojasniti nekoliko vrsti vođa koje susrećemo u poduzeću.

Prvi primjer je vođa *Morski pas* kojeg se opisuje karakteristikama pojedinca koji na agresivan način ne bira sredstva kako bi ostvario cilj.

Som predstavlja osobu koja je pasivnog karaktera koja čeka da promjene i povremeno se odazove nekoj akciji za koju pretpostavlja da će uspješno savladati.

Vođa svinja-lisica simbolizira osobu koja je perfidna i proračunata istovremeno, upravo takav vođa ostvaruje iznadprosječne rezultate korištenjem neetičnih radnji i upravljanjem koje je upitnog zakonskog okvira.

Vođa delfin predstavlja tip vođe koji je uistinu predstavlja lidera. *Delfin* je timski igrač koji uključuje svoje zaposlenike u vođenje poduzeća, spreman je svakom zaposleniku pružiti pomoć i podršku. Također, delfin ne prisvaja rezultate svojim zaslugama nego ih gleda kao ostvarenje zajedničkog cilja uz pomoć tima kojim upravlja.

Pristup temeljen na stilu usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju. Kod ovog pristupa smatra se da se vodstvo sastoji od dviju općih vrsta ponašanja: ponašanja usmjerenih na zadatak (olakšavaju ostvarenje cilja – pomažu članovima skupine da ostvare svoje ciljeve) i ponašanja usmjerenih na odnose odnosno, pomažu podređenima da prihvate sebe, druge ljude i stanje u kojem se nalaze (Northouse, 2010).

4.5. Moć utjecaja na druge

Moć utjecaja na druge često se veže uz autoritet koji je usko vezan uz moć lidera. Važnost moći lidera u organizaciji pronalazimo kod raznih autora.

„Autoritet, struktura i disciplina pridonose okviru svake uspješne grupe ili organizacije. Oni su sredstva kontrole. Sprečavaju neorganiziranost i kaos. Bez takvog okvira došlo bi do prepirki, nesuglasica i zbunjenosti“ (Chapman & Lund o Neil, 2003).

Lider treba odrediti strukturu vodstva svojim zaposlenicima koja ne mora nužno odmah pokazivati uspješne rezultate. Ukoliko se struktura vodstva s određenim vremenom ne pokaže primjerena i uspješna lider bi trebao istu mijenjati. Zaposlenicima treba vremena da prihvate određena pravila i hijerarhiju na koju možda nisu bili navikli.

Lider ne bi trebao ograničavati slobodu svojih zaposlenika, dužan im je omogućiti dovoljno slobode do određene granice kada se ipak treba istaknuti da lider u konačnici donosi odluke. „Želim im pružiti što više slobode, ali moram i održavati kontrolu. Ja sam vođa i moram voditi. Ako netko prijeđe granice, poduzet ću određene mjere. Voljan sam davati primjerene nagrade, ali zauzvrat očekujem određene standarde u ponašanju“ (Chapman, 2000:76).

U tablici br.2. prikazani su elementi izvora moći i njihove karakteristike.

Tablica 2. Pet Izvora moći

MOĆ UZORA	Zasniva se na tome gdje se sljedbenici poistovjećuju s vođom i što im se on sviđa. Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora
MOĆ STRUČNOSTI	Zasniva se na predodžbi o sposobnosti vođe. Vodič koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti.
MOĆ ZAKONA	Povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.
MOĆ NAGRADE	Proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade
MOĆ PRISILE	Proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile.

Izvor: Gotal M, (Gotal, 2013), Tehnički glasnik 7, prilagođeno

„Svaka ljudska komunikacija i svaki društveni odnos, unutar i izvan tvrtke, uključuju i iskazivanje moći pojedinca, a onda i moći grupe nad pojedincima i/ili drugim grupama. Moć možemo opisati kao sposobnost da sugovornika navedete da učini nešto onda kad vi to želite. Ona utječe na odnos između dvoje ili više ljudi tako što osoba A ima moć nad osobom B do točke na kojoj može natjerati (navesti, potaknuti) osobu B da napravi nešto što ona, bez tog poticaja, inače ne bi napravila. Isto vrijedi i za moć grupe nad pojedincima ili nad drugim grupama“ (Petar, 2010).

4.6. Donošenje odluka

Jedan od najzahtjevnijih zadataka svakog lidera i vođe je donošenje odluka koji ujedno predstavlja i najkompleksniji dio menadžerskog posla. Gotovo da i ne postoji lider koji nekada nije izabrao krivu odluku koja je vodila u ne željenom smjeru rezultat. Važno je za napomenuti da pravi lideri ukoliko su donijeli krivu odluku se na nju ne osvrću i nisu opterećeni svojim propustom. Najgora karakteristika koju osoba može posjedovat a koja želi biti lider je neodlučnost. „Većina sljedbenika želi vođu koji je spreman na akciju, i ako učini i nekoliko grešaka. Dobri vođe ne izbjegavaju odgovornost donošenja odluka. Neaktivnost i zanemarivanje problema nisu odlike vodstva. Dobre ili loše, odluke moraju biti donesene“ (Chapman & Lund o Neil, 2003).

4.7. Provođenje promjena

Svaki lider mora svojim zaposlenicima napraviti pozitivnu atmosferu koja nije otporna na promjene. Pravi lider omogućava zaposlenicima što lakše prihvaćanje i provedbu promjena u poduzeću. Lideri su najčešće osobe koje su inicijatori promjena ili osobe koje su posrednik promjena nametnutim od uprave.

Vođa promjena bi prvi trebao se promijeniti i prihvatiti promjene kako bi ostali zaposlenici lakše prihvatili promjene. „ Kada se vođa jednom promijeni i raspozna razliku između inovativnih promjena i potrebnih promjena, onda taj vođa mora postati posrednikom promjena“ (Maxwell, 2003).

Zaposlenici često pokazuju otpor prema promjenama jer ih promjene prisiljavaju na veći angažman i nepoznati pravac djelovanja. Lider je dužan zaposlenike upoznati sa budućim promjenama i prije nego se one dogode.

Otpor prema promjenama se najčešće događa iz sljedećih razloga:

- Razbija se rutina zaposlenika
- Strah od nepoznatog
- Nejasno postavljeni ciljevi koji se žele ostvariti promjenom
- Strah od neuspjeha (nesnalaženja u promjenama)
- Zaposlenici ne vide korist od promjena
- Negativna percepcija o promjeni
- Nepoštovanje prema vođi

Uspješan lider pronalazi primjerene rješenja za svaki od navedenih problema s kojim se susreću zaposlenici i koji u konačnici ne provode promjenu. Zaposlenike bi trebalo uključiti u promjenu i stvoriti od njih pokretače promjene.

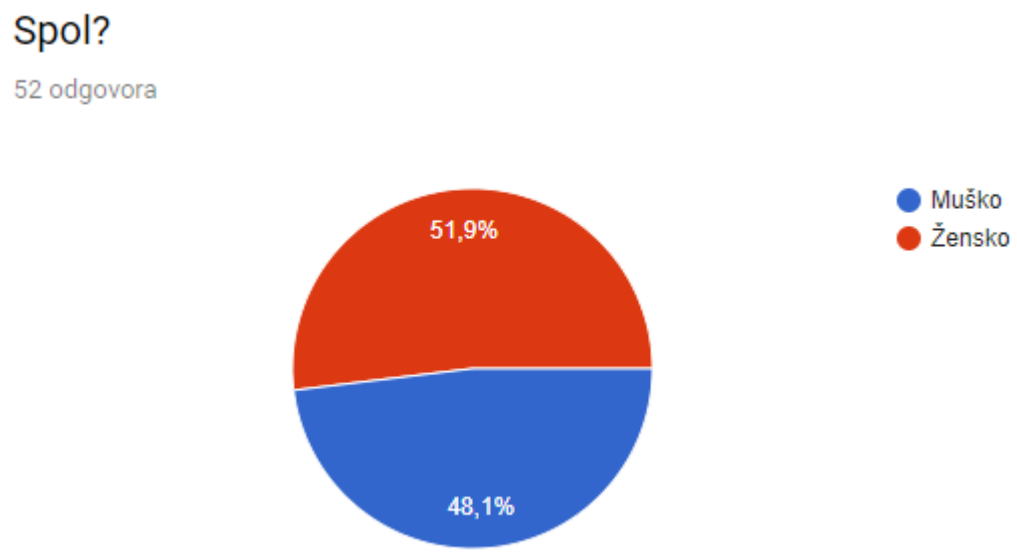
5. Rezultati istraživanja

U ovom radu provedeno je istraživanje uz reprezentativni uzorak od 52 ispitanika različitih dobnih skupina i različitog stupnja obrazovanja. Istraživanjem se želi istražiti mišljenje o slijedećim pitanjima:

1. Percepcija ispitanika o liderima
2. Osobine koje ispitanici smatraju da lider posjeduje
3. Odgovornost lidera za rezultate
4. Stvaranje lidera
5. Mogućnost timskog rada lidera

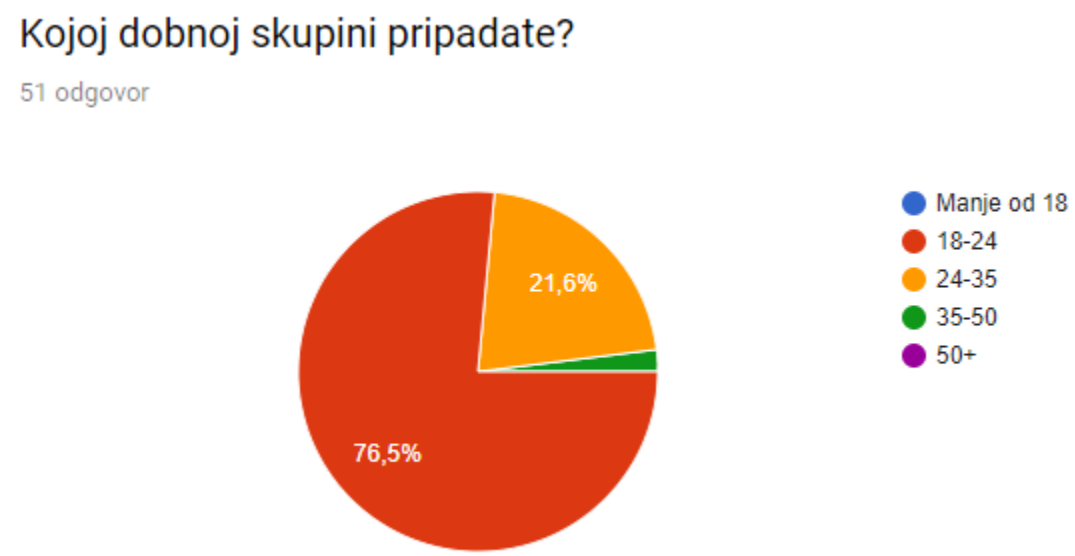
U daljnjem radu biti će grafički prikazani rezultati istraživanja sa brojem određenih odgovora.

Grafikon 1. Spol ispitanika



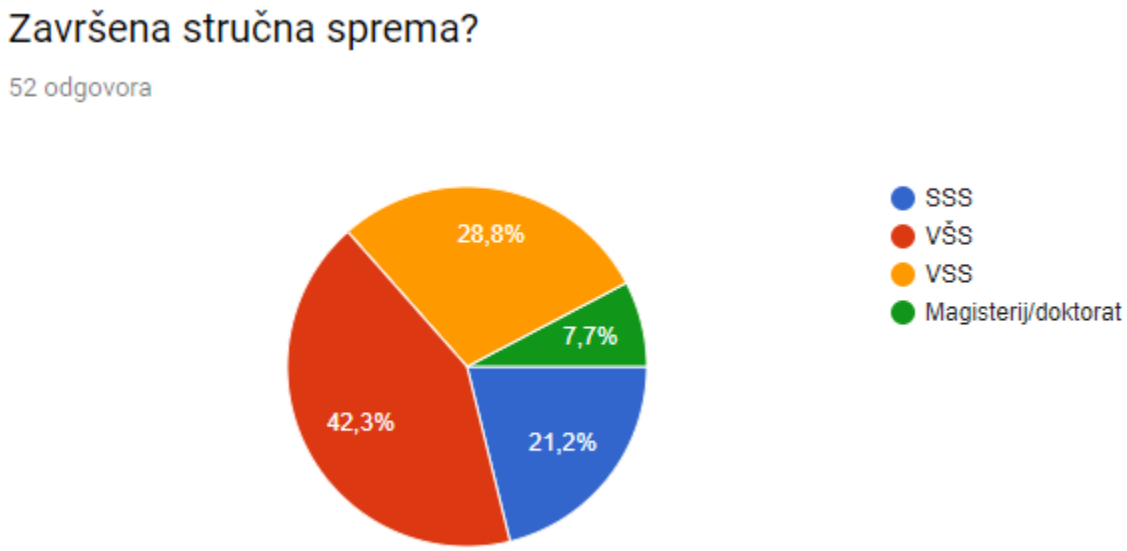
Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika



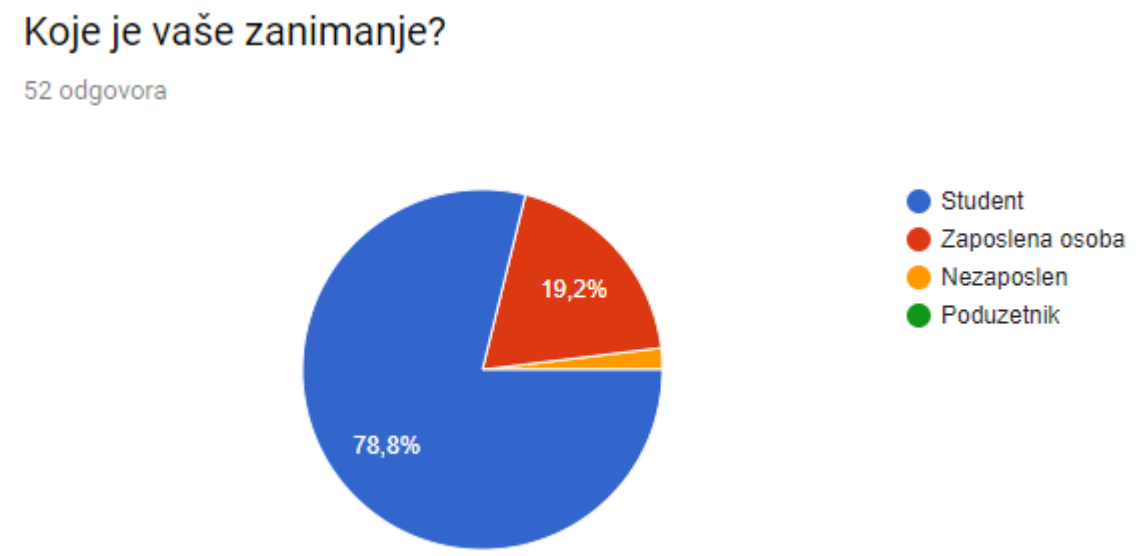
Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 4. Zanimanje ispitanika



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 5. Odgovornost lidera za rezultate poduzeća



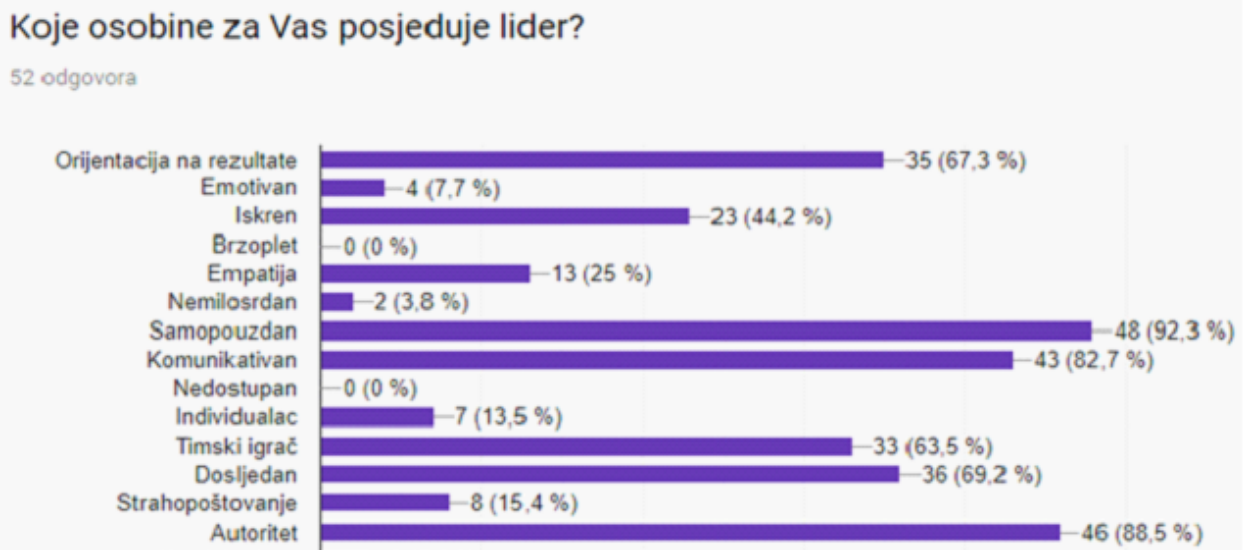
Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 6. Menadžer predstavlja lidera



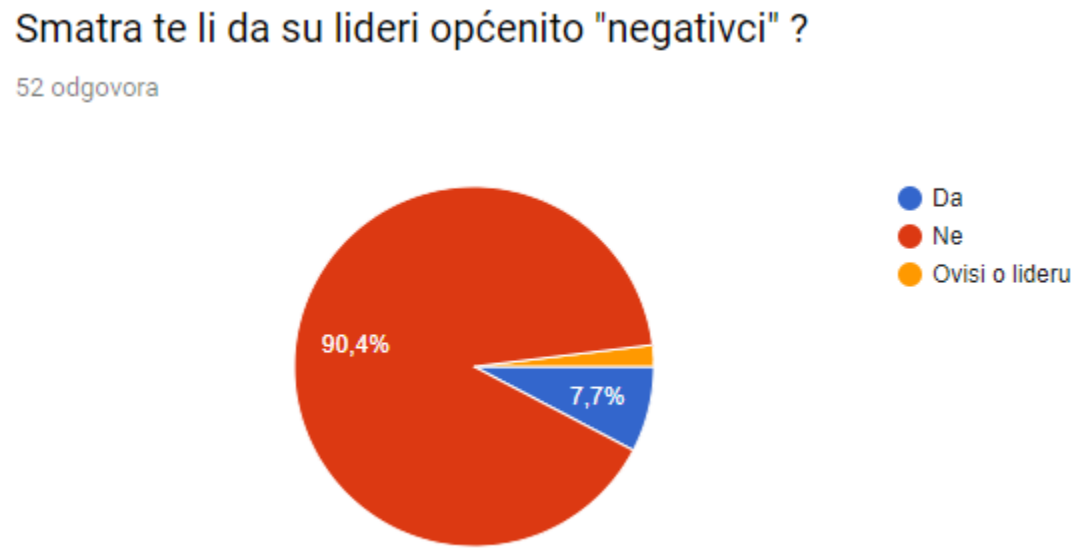
Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 7. Osobine lidera



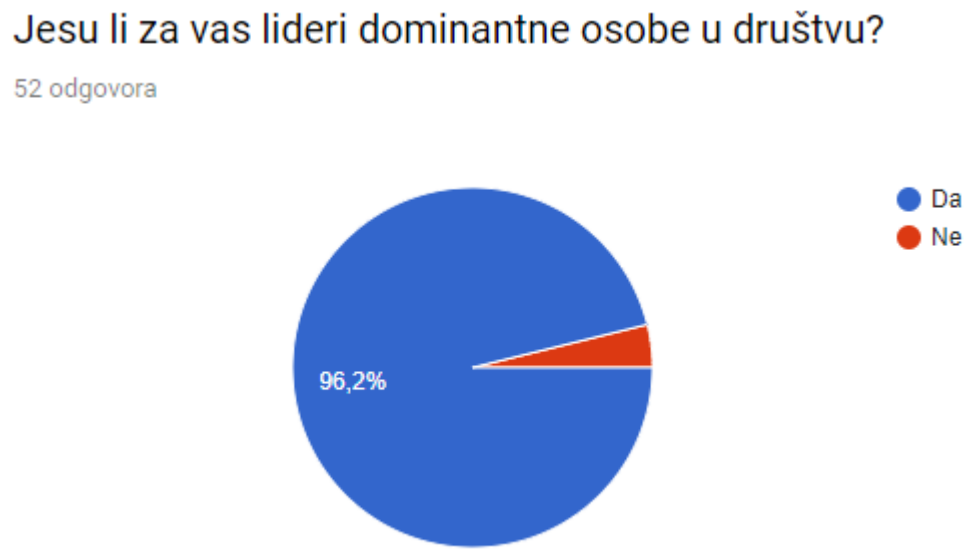
Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 8. Lideri kao negativci



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 9. Dominantnost lidera



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 10. Timski rad lidera



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

Grafikon 11. Stvaranje/rađanje lidera



Izvor: Izrada autora prema odgovorima ispitanika

6. Analiza rezultata

U ovom poglavlju se analiziraju rezultati istraživanja koje je provedeno u svrhu diplomskog rada.

Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku od 52 ispitanika gdje je omjer ispitanih osoba prema spolovima gotovo identičan i iznosi oko 50%. Gotovo trećina ispitanika pripada dobnoj skupini od 18 do 24 godine (76,5%), dok su ostale dobne skupine u slijedećim postotcima: od 24 do 35 godina 21,6 % ispitanika i neznatan broj ispitanih dobne skupine od 35 do 50 godina iznosi 1,9%.

Od 52 ispitanika najveći postotak od 42,3% ima VŠS, ostali ispitanici imaju slijedećim redoslijedom završenu stručnu spremu: 28,8% ispitanih ima VSS, dok njih 21,2% ima SSS i neznatno mal postotak od 7,7% ispitanika ima magisterij ili doktorat. Također većina ispitanih su studenti (78,8%) i zaposlene osobe 19,2%. dok je ostatak od 2% se deklarirao kao nezaposlene osobe.

Na pitanje koliko ispitanici smatraju odgovornim lidera za rezultate u poduzeću, većina ispitanih od 86,5% smatra lidera izuzetno odgovornim za rezultate. Ostatak od 13,5% ispitanika lidera smatra umjereno odgovornim. Na pitanje je li menadžer predstavlja ujedno i lidera ispitanici su većinom odgovorili da predstavlja u postotku od 78,8%. Ostali ispitanici su odgovorili da ne predstavlja 17,3%. Jedan ispitanik je odgovorio da menadžer nije nužno lider i jedan odgovor koji smatra da je ponekad lider (1,9%)

Na pitanje koje je zahtijevalo navesti osobine lidera odnosno koje osobine ispitanici povezuju sa liderom, ispitanici su ponudili slijedeće odgovore izražene u postotcima. Navedeni rezultati su poredani prema učestalosti odgovora.

- Samopouzdan u postotku od: 92,3%
- Autoritet u postotku od: 88,5%
- Komunikativan u postotku od: 82,7%
- Dosljedan u postotku od: 69,2%
- Orijentacija na rezultate u postotku od: 67,3%
- Timski igrač u postotku od: 63,5%
- Iskren u postotku od: 44,2%

- Empatija u postotku od: 25%
- Strahopoštovanje u postotku od: 15,4%
- Individualac u postotku od: 13,5%
- Emotivan u postotku od: 7,7%
- Nemilosrdan u postotku od: 3,8%

Prikazani rezultati su rezultat odgovora ispitanika od ukupnog broja ispitanika koji su sudjelovali u anketnom istraživanju. Može se zaključiti kako su ispitanici donekle bili upoznati sa liderskim osobinama, jer su osobine poput samopouzdanja, autoriteta i komunikacije izražene u vrlo visokom postotku.

Na pitanje o percepciji lidera kao negativne osobe od 52 ispitanika njih 90,4% je odgovorilo kako ne smatra lidera negativnom osobo. Gotovo 8% smatra lidere negativnima, dok ostatak ispitanika smatra kako pozitivna odnosno negativna uloga ovisi isključivo o lideru. Važno je za naglasiti kako su navedeni rezultati u suprotnošću sa uvriježenim mišljenjem među ljudima kako su lideri negativne osobe.

O društvenoj dominaciji lidera dani su slijedeći podaci: 96,2% ispitanika misli kako su lideri dominantni u društvu dok ostatak od 3,8% ispitanika ih ne doživljava kao dominantne osobe u društvu.

Na pitanje o mišljenju ispitanika koliko smatraju da osobe sa liderskim osobinama ne mogu raditi u timu dolazimo do slijedećih rezultata. Preko 80% ispitanika smatra da lideri mogu raditi u timu (82,7%) dok ostatak od 17,3% ispitanika smatra kako osobe sa liderskim osobinama ne mogu raditi u timu.

Prema teoriji o liderstvu, uspješan lider se rađa i postaje tijekom vremena, odnosno, kod određenih osoba mogu se razviti liderske osobine neovisno o tome je li ih osoba dobila rođenjem. U anketi je postavljeno pitanje ispitanicima što misle je li se uspješni lideri stvaraju ili rađaju. Ispitanici su većinom odgovorili da se uspješni lideri stvaraju (71,2%), dok 28,8% ispitanika smatra kako se uspješni lideri rađaju. Ispitanicima je bilo ponuđeno da sami kreiraju svoj odgovor, međutim, svi ispitanici su se odlučili između dvije ponuđene varijante odgovora.

7. Zaključak

U radu su obrađena poglavlja menadžment, liderstvo, ljudski resursi kao i neke osobine i karakteristike vodstva. U radu se susreće se sa razinama vodstva, tehnikama opiranja promjenama koji bi svaki uspješni vođa trebao poznavati. Nije neuobičajeno da se ljudi opiru promjenama iako im one zapravo olakšavaju poslovanje, pa je potrebno ukloniti tu psihološku prepreku kako bi se postigla veća efikasnost poslovanja. Definiraju se osobine lidera kao i neke pretpostavke koje bi lider trebao zadovoljiti da bi uopće to i postao. Liderstvo kao pojam se ne koristi samo u menadžmentu i visoko pozicioniranim ljudima u poduzeću već se koristi u svakodnevnom životu. Određeni ljudi su lideri po svojim karakteristikama, ponašanju i djelovanju ali često je slučaj da toga nisu ni svjesni. Oni možda ne odlučuju o strateškim odlukama nekog poduzeća ali zato donose niz malih odluka svakodnevno i okupljaju oko sebe svoje sljedbenike koje svojim radom i djelovanjem nadahnjuju.

U radu je provedena anketa sa nizom pitanja koja se kreću od općih informacija ispitanika do pitanja koja su usko vezano uz pojam liderstvo i lidera. Analizirajući odgovore ispitanika, reprezentativni uzorak koji je odgovarao na pitanje bio je donekle upoznat sa teorijom liderstva. Dobiveni odgovori su iznenađujuće većinom u skladu sa teorijom liderstva unatoč pesimističnim pretpostavkama okoline o liderima općenito.

Ovaj diplomski rad ispunjava svoj glavni cilj, a to je upoznavanje čitatelja sa osnovama liderstva i njegovog značaja u suvremenom menadžmentu. Kroz obrazovanje zaposlenika može se postići da gotovo svaki odijeli ili radna skupina u poduzeću ima lidera koji svojim radom može puno više doprinijeti nego osoba koja je samo rukovoditelj. Poduzeća koja rade na dugoročnoj održivosti i profitabilnom razvoju ulažu u svoje zaposlenike i postavljaju lidere za nadređene svojim zaposlenicima kako bi lider vodeći zaposlenike stvorio sinergiju između njih i time ostvario veći radni učinak.

U suvremenom poslovnom okruženju postavlja se imperativ pred poduzeća kao njihovu dužnost prepoznati liderske osobine svojih zaposlenika i razvijat iste u najboljem smjeru. Poduzeća koja svojim zaposlenicima pružaju određenu edukaciju i priliku za razvijanje vještina ne postaju samo atraktivan poslodavac već ostvaruju i konkurentsku prednost upravo u vlastitim zaposlenicima.

Bibliografija

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencjala.* Zagreb: Školska knjiga.

2. Bebek, B., & Gašpar, I. (2013). Duhovni sklad. *gLife, Znanost i umjetnost liderstva, 5*(3).

3. Chapman, E., & Lund o Neil, S. (2003). *Vodstvo - osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati.* Zagreb: Mate.

4. Gotal, M. (7 2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, str. 405-413.

5. Horvat, Đ., & et.al. (2007). *Temeljne funkcije upravljanja.* Zagreb: Edukator.

6. Katavić, T., Tomiša, M., & Mrvac, N. (2010). Liderstvo služenjem. *Tehnički glasnik*, str. 99-102.

7. Maxwell, J. (2003). *Razvite vođu u sebi.* Zagreb: V.B.Z.

8. Nedović, M., Sudarić, M., & Ivanković, D. (December 2013). Leadership skills in order to increse employee effeiciency. *European Scientific Journal*, str. 85-90.

9. Northouse, P. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa.* Zagreb: Mate.

10. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

11. Sikavica, P., & Bahtijarević - Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia.

12. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe.* Zagreb: Znanje.

13. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada.* Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Popis tablica

Tablica 1. Strategijski model vođenja ljudi **14**
Tablica 2. Pet Izvora moći **18**

Popis grafikona

Grafikon 1. Spol Ispitanika 21
Grafikon 2. Dob ispitanika 22
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika 22
Grafikon 4. Zanimanje ispitanika 23
Grafikon 5. Odgovornost lidera za rezultate poduzeća 23
Grafikon 6. Menadžer predstavlja lidera 24
Grafikon 7. Osobine lidera 24
Grafikon 8. Lideri kao negativci 25
Grafikon 9. Dominantnost lidera 25
Grafikon 10. Timski rad lidera 26
Grafikon 11. Stvaranje/rađanje lidera 26

Popis slika

Slika 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP) 12