

# PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI - PUT PREMA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI

---

Milovac, Jelena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of  
Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:688440>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-21**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Jelena Milovac**

**PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI -**  
**PUT PREMA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI**

**Završni rad**

**ŠIBENIK, 2016.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**

**ODJEL MENADŽMENT**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**MENADŽMENT**

**PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI -**

**PUT PREMA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI**

**Završni rad**

**Kolegij: Psihologija za menadžere**

**Mentor: mr. Gina Lugović, v. pred.**

**Studentica: Jelena Milovac, bacc. oec.**

**Matični broj studenta: 0284007766**

**Šibenik, 2016.**

## SADRŽAJ

---

1.	UVOD .....	1
2.	ČIMBENICI LJUDSKOG PONAŠANJA.....	4
2.1.	Osobine ličnosti i utjecaj na ponašanje .....	5
2.2.	Ponašanje unutar organizacije.....	8
3.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I KULTURA.....	9
3.1.	Prikladna organizacijska struktura .....	9
3.2.	Radni timovi u strukturi organizacije .....	10
3.3.	Organizacijska kultura i organizacijska klima .....	12
3.4.	Sustav vrijednosti i etičnost u organizaciji .....	14
4.	ULOGA I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI .....	15
4.1.	Verbalna i neverbalna komunikacija – osnova komunikacijskog procesa .....	16
4.2.	Utjecaj aktivnog slušanja na uspješnost komunikacije .....	17
4.3.	Značaj poslovne komunikacije za izvrsnost organizacije .....	17
5.	MEĐUODNOS VODSTVA I MENADŽMENTA .....	20
5.1.	Definiranje menadžmenta i menadžera.....	20
5.1.1.	Važnost menadžerskih znanja i vještina .....	21
5.2.	Vodstvo i vođa u organizaciji .....	23
5.2.1.	Sličnosti i razlike između vođe i menadžera .....	24
5.3.	Tradicionalni i suvremeni stilovi vodstva.....	25
5.3.1.	Steve Jobs, primjer kontradiktornog vođe .....	27
6.	ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA I MENADŽERA.....	29
6.1.	Utjecaj motivacije na zaposlenike.....	31
6.1.1.	Uvjeti rada i beneficije zaposlenika.....	32
6.1.2.	Osobni odnosi zaposlenika u radnoj sredini .....	33
6.1.3.	Pozitivno poticanje, praćenje i nagrađivanje zaposlenika .....	34
6.2.	Utjecaj motivacije na menadžere .....	34
6.3.	Odnos motivacije i poslovnog uspjeha .....	36
7.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I BAZE ZNANJA.....	38
7.1.	Upravljanje ljudskim potencijalima i uporaba moći menadžera.....	38
7.2.	Baze znanja organizacije i organizacijsko učenje.....	39
7.3.	Djelotvornost zaposlenika i „radnici znanja“ .....	42
8.	PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI.....	43

8.1.	Ponašanje žena menadžera i muškaraca menadžera .....	43
8.2.	Utjecaj emocija u ponašanju menadžera .....	44
8.3.	Poželjni i nepoželjni oblici ponašanja menadžera .....	46
8.4.	Ponašanje menadžera u službenim kontaktima.....	49
9.	POSLOVNA IZVRSNOST ORGANIZACIJE .....	51
9.1.	Modeli poslovne izvrsnosti organizacije.....	51
9.2.	Sustav upravljanja potpunom kvalitetom.....	54
9.3.	Poduzetništvo i poduzetničko ponašanje u organizaciji .....	55
9.4.	Upravljanje promjenama i inovativnost zaposlenika u organizaciji .....	57
10.	ZAKLJUČAK .....	59
	LITERATURA.....	62
	POPIS SLIKA .....	65
	POPIS TABLICA.....	65

## **PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI - PUT PREMA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI**

JELENA MILOVAC

Put kroz Meterize 21 A, 22000 Šibenik, jmilova1@vus.hr

### Sažetak

Proučavanje čimbenika ponašanja menadžera i njihova utjecaja na učinkovitost zaposlenika doprinosi kreiranju poslovne izvrsnosti organizacije. Neprekidno i trajno je potrebno razvijati i usavršavati najvrjedniji resurs organizacije: znanja i vještine zaposlenika. Učinkovitost, razina poslovne izvrsnosti, konkurentnost i tržišni položaj predstavljaju snagu organizacije koja se gradi na kreativnosti, sposobnosti i doprinosu zaposlenika. Suvremena ekonomija se temelji na društvu znanja. U informatičkom dobu kontinuiranih promjena, motiviranje zaposlenika ima izuzetan značaj u ostvarivanju ciljeva. Primjerenim ponašanjem i učinkovitim vodstvom menadžeri potiču razvoj ljudskih potencijala, stvara se ugodno poslovno ozračje i pozitivna slika organizacije u javnosti. Organizacije u kojima upravljanje ljudskim potencijalima ima planski i strateški značaj dugoročno ostvaruju najbolje poslovne rezultate.

(65 stranica / 4 slike / 2 tablice / 60 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnica Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: osobine ličnosti, ponašanje, menadžeri, zaposlenici, organizacija, motivacija, poslovna izvrsnost

Mentor: mr. Gina Lugović, v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## **MENAGERS' BEHAVIOUR WITHIN THE ORGANIZATION - WAY TO BUSINESS EXCELLENCE**

JELENA MILOVAC

Put kroz Meterize 21 A, 22000 Šibenik, jmilova1@vus.hr

### Summary

The study of the factors of managerial behavior and their impact on employee performance contributes to the creation of business excellence organizations. Continuous and permanent need to develop and improve the most valuable resource of the organization: the knowledge and skills of employees. The efficiency, level of business excellence, competitiveness and market position are the strength of the organization based on the creativity, skills and contributions of employees. The modern economy is based on the knowledge society. In the information era of continuous change, motivating employees is extremely important in achieving objectives. With appropriate behavior and effective leadership managers encourage the development of human resources, create a favorable business climate and positive public image of the organization. Organizations where human resources management has planned and strategic importance in the long run achieve the best business results.

(65 pages / 4 images / 2 tables/ 60 references / original language: Croatian)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: personality traits, behavior, managers, employees, organization, motivation, business excellence

Supervisor: mr. Gina Lugović, v. pred.

Paper accepted:

# 1. UVOD

---

Tehnološki napredak suvremenog doba donio je značajne promjene u ekonomiji i tržišnim odnosima. Istodobno sa razvojem tehnologije i napretkom obrazovnog sustava, osobito u drugoj polovici 20. st., nastale su promjene na tržištu rada. Ponuđena, slobodna radna mjesta na tržištu zahtijevaju stručna, tehnička i specijalistička znanja. Prosječan radni vijek kontinuirano se produžava, zaposlenici su radno aktivni i u kasnijim desetljećima života stoga je nužno cjeloživotno obrazovanje, prilagođavanje promjenama i zahtjevima različitih poslova. Većina fizičkih radnika, uz obrazovanje, razvoj znanja i vještina, postala je educiran i stručan ljudski resurs. Usavršavanje i razvoj nije privilegija menadžera već je obveza svih zaposlenika željnih opstanka na tržištu rada.

Poslovni rast organizacije gradi se na intelektualnom kapitalu kojeg čine obrazovani zaposlenici i njihov stvaralački potencijal, uz patente, softvere i razne istraživačko razvojne aktivnosti. Inovativni i kreativni zaposlenici stvaraju nove proizvode i usluge čime se povećava konkurentska prednost, raste tržišni udio i profitabilnost organizacije. Znanja i vještine postaju osobni kapital zaposlenika, od izuzetne važnosti u vremenu kontinuiranih promjena i nesigurnih radnih mjesta. U vremenu recesije i globalne gospodarske krize menadžeri su fokusirani na ekonomski učinak, praćenje tržišta i konkurentskih odnosa, stoga zanemarivanje odnosa sa zaposlenicima predstavlja najveću opasnost u poslovanju te dovodi do pada kvalitete poslovnih procesa. Stavljanje zaposlenika u drugi plan uzrokuje demotiviranost, neučinkovitost i dovodi do odlaska elokventnih zaposlenika.

Dužnost menadžera je, prema Druckeru (2005), ispuniti tri osnovna, različita zadatka jednake važnosti odnosno odrediti specifičnu misiju i svrhu djelovanja organizacije (gospodarskim organizacijama misija je ekonomski učinak dok su negospodarskim organizacijama, primjerice bolnicama i fakultetima, ekonomski uvjeti ograničavajući čimbenik poslovanja), učiniti rad produktivnim, a zaposlenika učinkovitim (zaposlenici su pravi resurs i nositelj uspjeha organizacije, menadžeri oblikuju radne procese i vode zaposlenike u ostvarenju potencijala) te upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran društvu (poslovna inicijativa može se opravdati samo radi koristi društvenoj zajednici, predstavljajući dobrog poslodavca, izvor društvenih prihoda te podizanjem razine životnog standarda). Organizacije znanja doprinose razvoju općeg znanja društvene zajednice i razvoju socijalno uređenog društva.



Uspješnim upravljanjem ljudskim potencijalima menadžeri kreiraju zadovoljstvo zaposlenika i poslovnu učinkovitost. Ugodno poslovno ozračje odražava se na osobno zadovoljstvo zaposlenika, razvoj osjećaja pripadnosti i odanosti organizaciji. Menadžeri su odgovorni za kreiranje kulture poslovanja organizacije. Razvoj komunikacije i međuljudskih odnosa te povjerenje i poštovanje među članovima organizacije doprinose optimalnoj radnoj klimi u kojoj zaposlenici mogu ostvariti svoj puni potencijal.

Organizacijska struktura određuje način iskazivanja autoriteta, prenošenje ovlasti i realizaciju poslovnih aktivnosti. Suvremene organizacije uglavnom su decentralizirane i podijeljene na više neovisnih timova. Uz međusobnu suradnju, timovi se pojedinačno bave specifičnim poslovima, predvođeni su stručnjacima, samostalno donose odluke i stvaraju nove proizvode i usluge. Osnovni zadatak menadžera je formiranje odanog tima sa sličnim stavovima i mišljenjima, poznavanje zaposlenika, razumijevanje njihovih interesa i strasti te pronalaženje adekvatnog načina motivacije. Komunikacija ima velik značaj za razumijevanje vrijednosti organizacije, rješavanje problema i donošenje odluka, gdje sloboda izražavanja omogućuje iznošenje mnoštva ideja zaposlenika i unaprjeđenje poslovanja. Način komuniciranja odražava prihvaćen oblik ponašanja unutar organizacije.

Poslovna sposobnost menadžera, uz emocionalnu inteligenciju, osnovni je preduvjet za uspješnost i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji. Proučavanjem osobina ličnosti i poželjnih oblika ponašanja menadžeri dobivaju korisna saznanja za otkrivanje slabih točaka u međuljudskim odnosima, postaju sposobni predvidjeti ponašanje zaposlenika u određenim situacijama te potaknuti poboljšanja ili promjene u ponašanju. Poželjnim oblicima ponašanja menadžeri motiviraju zaposlenike, podižu opću radnu učinkovitost i ostvaruju poslovne ciljeve. Ukoliko menadžeri ne prepoznaju snagu sposobnih zaposlenika, organizacija ne može trajati i osuđena je na propast. Nezadovoljstvo na radnom mjestu utječe na sve segmente života i djelovanja zaposlenika. Posljedice neprimjerenog ponašanja menadžera su sukobi i pad motivacije zaposlenika te stvaranje loše organizacijske klime sa dugotrajnim štetnim utjecajem na poslovanje. Zaposlenici koji odlaze iz organizacije, najčešće oni najспособniji, postaju izravna konkurencija i prijetnja organizaciji, poznavanjem snaga i slabosti poslovanja.

Usvajanje prihvatljivih oblika ponašanja dovodi do veće učinkovitosti zaposlenika i postizanja poslovne izvrsnosti. Motivirani i kreativni zaposlenici nositelji su razvoja organizacije. Peters i Whiteman (2008, 19) navode da su „jedan od glavnih znakova korporativne izvrsnosti postali

baš takvi slučajevi neuobičajenog truda od naoko običnih zaposlenika.“ Trud i zalaganje zaposlenika ima poseban značaj za realizaciju strategije poslovanja, provođenje poslovnih politika, procesa i aktivnosti te snažno utječe na ugled organizacije i izvrsnost u poslovnim rezultatima. Uz motivirane menadžere i zaposlenike organizacija ostvaruje svoj puni potencijal.

Poslovna izvrsnost predstavlja standarde za mjerenje učinkovitosti organizacije, očituje se poslovnim učinkom i zadovoljstvom zaposlenika. Sposobnost menadžera ima presudnu ulogu u kreiranju poslovne izvrsnosti čiji su temeljni zahtjevi ključni izazov za menadžment u suvremenoj ekonomiji. Tržišna konkurencija neprestano iziskuje nove ideje, proizvode i usluge stoga je zadatak menadžera osigurati preduvjete za razvoj kreativnosti i znanja zaposlenika. Izvrsne organizacije sposobne su prepoznati i poticati inovacijski potencijal zaposlenika, nagraditi kvalitetan rad, kreativnost i zalaganje, trud i odgovornost čime postaju poželjni poslodavci na tržištu rada i doprinose razvoju nacionalnog i svjetskog gospodarstva. Razvoj i usvajanje svijesti o važnosti kvalitete svih poslovnih procesa, na svim razinama, nužna je za opstanak organizacije. Uz spremnost na kontinuirane promjene, samo fleksibilne, prilagodljive i učinkovite organizacije opstaju u turbulentnom i problematičnom poslovnom okruženju.

## 2. ČIMBENICI LJUDSKOG PONAŠANJA

---

Pojam ljudsko ponašanje<sup>1</sup> odnosi se na trajnu aktivnost, djelovanje, promjenu, kretanje, gestikulaciju, položaj i zvuk čija je svrha ostvarenje planiranih ciljeva. Prema Beziću (2005, 208) „ljudsko je ponašanje plod interakcije naravi i okoline, tipovi ponašanja još ovise o ciljevima, ćudi, osobnosti, odgoju i okolini... ponašanje je subjektivna reakcija organizma na objektivne podražaje i okolnosti, ljudski odgovor na izazove i govor vanjskoga svijeta, način na koji se ljudi nose s izazovima i problemima“. Općeprihvaćeno ponašanje određene ljudske zajednice, u skladu sa razumom, ljudskom prirodom i prihvaćenim načinima komuniciranja može se nazvati normalnim ponašanjem, za razliku od abnormalnog ponašanja obilježenog afektivnim ponašanjem (genetički stečenim ili naučenim) i nemogućnošću kontrole vlastitih, nepredviđenih i neobičnih reakcija. Ponašanje može biti naučeno (odgojem, iskustvom), primjereno ili adekvatno (prema standardima društva i situacije) te neprimjereno ili neadekvatno (nepoželjno, pretjerano i ekscenno).

Uzroci ponašanja, naglašava Lugović (2014), mogu biti definirani sa različitih stajališta: ponašanje, inteligencija i osobnost rezultat su genskog ustroja ili, s druge strane, ponašanje i ljudske značajke proizlaze isključivo iz iskustva. Suvremeni psiholozi slažu se oko stajališta da je ponašanje odraz povezanih utjecaja genetskih (bioloških), socijalnih (društvenih) i individualnih (osobnih) čimbenika. Raspon ljudskog ponašanja je širok jer se njime iskazuje mnoštvo emocija, primjerice sreća i tuga, strah, ljutnja, gađenje, iznenađenost, uzbuđenost, zadovoljstvo, krivnja, sram i prezir. Ljudi, općenito govoreći, se ponašaju prema vlastitom, jedinstvenom, osobnom i specifičnom obrascu ponašanja. Pojedini ljudi su češće sretni i veseli, vole bučna i prenapučena mjesta, uživaju u sportu i fizički su aktivni dok su drugi mirniji, tužniji i vole osamu, zanima ih znanost, glazba, slikarstvo. U približno istim ili sličnim situacijama ljudi iskazuju dosljednost u ponašanju te često djeluju po inerciji, nesvjesni posljedica vlastitog ponašanja.

---

<sup>1</sup> Prema Bezić (2005) ponašanjem (engl. *Behaviour* vladati sobom, *be* biti, postojati i *have* imati, držati, posjedovati) živih bića bavi se znanstvena disciplina etologija (grč. *ethos* običaji, ponašanje), dok se etika bavi moralnim ponašanjem ljudi (vladanjem, uljudnošću, držanjem). Ljudsko ponašanje je rezultat bioloških ili genetičkih (zajedničkih svim živim bićima) i psiholoških čimbenika (specifičnim za ljudsku vrstu). Ponašanje može biti osjetilno, emotivno i razumsko.

## 2.1. Osobine ličnosti i utjecaj na ponašanje

Suvremena psihologija se, pri znanstvenom istraživanju ljudske prirode i osobina ličnosti (laički „ljudske psihe“), oslanja na prirodne znanosti, biologiju, biokemiju, genetiku, anatomiju, neurologiju... Ponašanje ljudi određeno je jedinstvenim, stabilnim i kompleksnim skupom osobina nazvanim ličnost<sup>2</sup> ili osobnost. Pojam ličnost se, prema Fulgosi (1994, 12) odnosi na „karakteristike ili obilježja ponašanja (djelovanja, motiviranosti, reagiranja, subjektivnih stanja, vjerovanja itd.) osoba i proizlazi iz evidentne činjenice da se različite osobe u istim situacijama ponašaju (djeluju, reagiraju) različito, odnosno da se nalaze u različitim pobuđenim stanjima, da imaju različita vjerovanja, uvjerenja, tumačenja, shvaćanja, znanja i sposobnosti“. Razvoj, promijena i transformiranje ličnosti pod utjecajem je bioloških čimbenika/bioloških osnova ličnosti (genetske predispozicije, izražene u ranom djetinjstvu ili u kasnijoj dobi, osnova su za formiranje, razvoj i krajnji domet razvoja, ali ne i garancija potpunoga razvoja ličnosti), socijalnih čimbenika (društvena i kulturna sredina ima presudan utjecaj za dostizanje konačnog razvoja ličnosti gdje najveći utjecaj imaju škola, važne institucije te utjecaj referentnih<sup>3</sup> grupa) te obiteljskih čimbenika (od najranije dobi imaju najveći utjecaj na formiranje i razvoj ličnosti). Odrastanje u stabilnim obiteljskim i društvenim prilikama ima presudnu ulogu u razvoju i oblikovanju zdravih i uravnoteženih ljudi sa izgrađenim osjećajem sigurnosti. U ranom djetinjstvu roditelji su djetetu glavni uzor i usmjeravaju njegovo ponašanje (pohvalama, savjetima i kaznama utječu na formiranje ličnosti i stvaranje osjećaja voljenosti i prihvaćenosti). U školskoj dobi razvija se pripadnost društvenoj zajednici, stječu se osobna iskustva i kontinuirano se uči, formalnim obrazovanjem ili sistemom pokušaja i promašaja, vlastitim uspjehom i neuspjehom.

Osobine ličnosti su polazna, specifična ljudska obilježja: cjelovitost i dosljednost u ponašanju, temperament i karakter, sposobnost, motivi, stavovi, vrijednosti, vjerovanja, ideali, ciljevi, ljubav, ljubomora, umjetničko stvaralaštvo... Na ponašanje ljudi utječu i dob, spol, vjerski svjetonazor, zdravstveno stanje te, prema Martić Kuran (2014), psihološki čimbenici (inteligencija, emocije, pamćenje, percepcija, pažnja i mišljenje).

---

<sup>2</sup> Fulgosi (1997) definira ličnost/osobnost (lat. *persona*) kao postojan i trajan način ponašanja i postupanja, u širem smislu kao društvenu ulogu/sliku pojedinca, laički šarm, popularnost, identitet, fizičku privlačnost i druga, socijalno ili individualno, poželjna ili nepoželjna obilježja pojedinca. Prema Robbinsu i Judgeu (2008) osobnost u psihologiji je dinamičan pojam koji obuhvaća rast i razvoj ljudskog psihološkog sustava.

<sup>3</sup> U procesu razvoja ličnosti, od dječje do odrasle dobi, ljudi su pod utjecajem osoba iz svog okruženja. Većina ljudi se nastoji prilagoditi drugima zbog potrebe za prihvaćanjem i postizanja generacijske pripadnosti. Za snalaženje ljudi u društvenoj zajednici referentne grupe su mjerilo za vrjednovanje i usporedbu vlastitog društvenog položaja u postojećoj ili željenoj grupi (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16312>).

Prema Lugović (2014) osobnost je skup psihičkih, specifičnih, individualnih ljudskih osobina i odražava odnos osobe prema sebi, drugima i radu. Stav čini pozitivna ili negativna reakcija prema određenim ljudima, situacijama i predmetima. Na različitost u stavovima utječu obiteljske, obrazovne i društvene prilike u kojima ljudi odrastaju i žive. Stavovi su uglavnom trajni no mogu se i mijenjati u određenim uvjetima, pod utjecajem promijenjenih životnih okolnosti. Za razliku od stavova, uvjerenja predstavljaju znanje i mišljenje o svijetu i promjenjiva su sukladno razini stečenog znanja. Vrijednosti su otporne na promjenu i čine ih etnička načela, način života određen kulturalnim i društvenim normama te vjerovanje u osobnu ili društvenu prihvatljivost određenog oblika ponašanja.

Razina uspješnosti u izvršenju različitih aktivnosti, gdje će određene osobe lakše obavljati zadatke za razliku od drugih sa istom razinom znanja, nazivaju se sposobnostima ili vještinama. Dijele se, prema Razoviću (2015), na mentalne ili intelektualne (inteligenciju, percepciju, rječitost), mehaničke (psihomotorne) i senzorne (osjetljivost na podražaje putem vida, sluha, opipa). U menadžmentu su osobito značajne intelektualne sposobnosti i njihov utjecaj na obavljanje misaonih aktivnosti (razmišljanja, rasuđivanja i rješavanja problema), utvrđuju se testovima za mjerenje kvocijenta inteligencije<sup>4</sup> (IQ, engl. *Intelligence Quotient*) i predispozicija su uspješnosti menadžera i preuzimanja vodstva. Znanje se može definirati kao spoj različitih intelektualnih aktivnosti, sposobnost učenja odnosno usvajanja informacija, činjenica, pojmova te zadržavanje naučenog u dugotrajnoj memoriji.

Karizmu<sup>5</sup> (grč. *charis* milost, naklonost) je sposobnost privlačenja i prihvaćanja ljudi, pozitivno i motivirajuće djelovanje na druge, sposobnost vodstva zadovoljnih sljedbenika. Obilježja karizmatične osobe su individualnost, imidž, čvrsti jasni stavovi, dosljednost, snaga i zaraznost emocija. Iako je karizma urođena, Robbins i Judge (2008, 432) navode kako većina stručnjaka „vjeruje da se pojedinci mogu podučiti karizmatičnom ponašanju“. Kreativnost je, naglašava Oslić (2008), urođena vještina koja se gubi ukoliko se ne koristi. Zasniva se na kreativnom načinu djelovanja, smišljanju novih ideja, originalnom razmišljanju o problemima i pojavama te radu na nov i neuobičajen način. Osobine kreativnih ljudi su želja i sposobnost stvaranja novih vrijednosti ili pak dorada i djelotvorne promjene postojećih proizvoda i usluga.

---

<sup>4</sup> IQ testovi, prema Robbinsu i Judgeu (2009), osmišljeni su za utvrđivanje općih intelektualnih sposobnosti ljudi. Rezultati testiranja mogu biti u kategorijama ispodprosječnih vrijednosti (ispod 90 IQ), prosječnih vrijednosti (91 IQ - 110 IQ) i iznadprosječnih vrijednosti (od 111 IQ) (<http://hr.iq-test.cc/>).

<sup>5</sup> <http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/tajna-karizme-zasto-su-neki-ljudi-magnetski-privlacni>

Autoritet (lat. *auctoritas* vlast, ugled, dostojanstvo, vrijednost) predstavlja status osobe ostvaren sposobnostima, znanjem i vlastitom vrijednošću. Autoritet ima pozitivan predznak i pobuđuje poštovanje, za razliku od moći i pokoravanja iz straha. Prema Divjak (2012) „autoritet je pretpostavljena sposobnost neke osobe da nam prezentira svoj stav ili mišljenje na način da mu bespogovorno vjerujemo ocjenjujući bez sumnje njegov stav ispravnim“. Autoritet se gradi i prihvaća na osnovu zasluga, iskustva, stečenog znanja i vještina ljudi ili radi općeprihvaćenih društvenih normi, prihvaćanjem „tradicionalnog autoriteta“ proizašlog iza nečije titule ili pozicije. Važna ljudska osobina je integritet<sup>6</sup> (lat. *integritas* cjelovitost) i označava ljude čije je ponašanje u skladu sa vlastitim moralnim uvjerenjima koje javno iznose (čak i onda kada ta uvjerenja nisu popularna), vode računa o drugim ljudima i pomažu im u njihovim potrebama, govore istinu, preuzimaju odgovornost za svoje osjećaje, misli i djela, žive svoj život iskreno i autentično ne pretvarajući se da su nešto što nisu.

Osobine ličnosti značajne za ponašanje menadžera i zaposlenika te funkcionalnost poduzetništva, prema Tkalecu (2011), su altruizam (razumijevanje interesa drugih, poštenje i etičnost u poslovanju), hrabrost (razumno preuzimanje rizika temeljeno na samopouzdanju i visokoj razini znanja, spremnosti na uspjeh i mogući neuspjeh), mudrost (rezultat razumna ponašanja, iskustva i znanja za uočavanje poslovnih prilika i vještina vlastitih suradnika), samostalnost (osnovni poduzetnički stav u kreiranju poslovnih prilika), odgovornost (prema sebi, zaposlenicima, obitelji, zakonskim obvezama, prirodi, klijentima i dobavljačima), poštenje (temeljna pretpostavka za opći uspjeh, moralna načela imaju prednost pred beskompromisnim stjecanjem profita), radoholičnost (visoka razina radnih navika, aktivnost i predanost radu), samouvjerenost (urođena vjera u sebe i svoje sposobnosti, izražena uz znanje i iskustvo), strpljenje (osigurava realizaciju najambicioznijih ciljeva), stvaralaštvo (kombinacija kreativnosti i inovativnosti, pokretanje aktivnosti, stvaranje nečeg novog, originalnog i drugačijeg), svrhovitost (ciljano ponašanje, primjena različitih aktivnosti i resursa s ciljem postizanja rezultata), upornost (u prevladavanju nepredviđenih problema i prepreka, usmjerenost prema novim pokušajima i traženju kvalitetnijih rješenja) i vizionarstvo (uočavanje poslovnih prilika, predviđanje budućih događaja, tržišnih i poslovnih promjena, radi određivanja smjernica poslovne politike). Poznavanje osobina ličnosti menadžerima pruža sposobnost predviđanja ponašanja zaposlenika na osnovu čega se kreiraju standardi odnosno prihvatljivi oblici ponašanja u organizaciji.

---

<sup>6</sup> <http://www.iep.hr/iz-knjiga-3/sto-je-integritet-77/>

## 2.2. Ponašanje unutar organizacije

Organizacijsko, poslovno ponašanje (engl. *Organizational Behaviour*) izražava se međusobnim odnosima, načinom postupanja menadžera i zaposlenika, fizičkim izgledom te oblikom komuniciranja sa poslovnim okruženjem, suradnicima, klijentima i poslovnim partnerima. Robbins i Judge (2009) definiraju organizacijsko ponašanje kao područje proučavanja učinka zaposlenika, grupa i struktura na ponašanje u organizaciji, istraživanje i primjenu rezultata radi poboljšanja učinkovitosti. Prema istim autorima, organizacijsko ponašanje predmet je izučavanja nekoliko znanstvenih disciplina:

- psihologije (psiholozi pokušavaju mjeriti, objasniti i mijenjati ponašanje zaposlenika, proučavaju razloge smanjene učinkovitosti, učenje, obuku, percepciju, emocije, stavove i zadovoljstvo radom te učinkovitost vodstva i odlučivanje, tehnike selekcije zaposlenika i dizajn poslova),
- socijalne psihologije (proučava međusobni utjecaj zaposlenika, provedbu i prihvatanje promjena, povjerenje, razumijevanje i promjenu stavova i komunikacijskih obrazaca, razumijevanje grupnog ponašanja, moći i sukoba),
- sociologije (proučava odnos zaposlenika sa društvenim i poslovnim okruženjem, istražuje organizacijsku kulturu, formalne organizacijske teorije, strukture i tehnologije) i
- antropologije (proučavanjem kultura i društvene okoline, stječu se spoznaje o ljudima i njihovim aktivnostima, razlikama u vrijednostima, stavovima i ponašanju ljudi iz različitih kultura i organizacija).

Ponašanje unutar organizacije dijeli se na formalno, birokratsko, unaprijed zadano i planirano ponašanje, realizirano prema poslovnom protokolu te neformalno ponašanje određeno međusobnim odnosom zaposlenika koji surađuju, uče, vrše testiranja, eksperimentiranja, mijenjaju smjer kretanja, prilagođavaju se, improviziraju, riskiraju i ustraju u radu.

### 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I KULTURA

---

Organizacijom se može nazvati svaki sustav koordiniranih aktivnosti usmjerenih ka obavljanju poslovnih zadataka. Prema Druckeru (2005, 24), „institucije današnjeg društva su sredstvo putem kojega pojedinci ostvaruju sredstva za život, društveni status kojim se ostvaruje uspjeh i zadovoljstvo zajednice i pojedinca.“ Poslovna organizacija predstavlja udruženje pojedinih osoba i grupa radi realiziranja strateških poslovnih ciljeva organizacije.

#### 3.1. Prikladna organizacijska struktura

Svaka organizacija uspostavlja vlastitu, jedinstvenu, organizacijsku strukturu<sup>7</sup> ovisno o djelatnosti kojom se bavi, industriji i proizvodno-uslužnim procesima. Prema Robbinsu i Judgeu (2008), u centraliziranim organizacijama odluke donose viši menadžeri, a provode ih niži menadžeri, dok u decentraliziranim organizacijama odluke donose menadžeri najbliži djelatnosti organizacije, sa većim stručnim znanjem i sposobnošću rješavanja problema. Izvršne organizacije ne inzistiraju na strogoj hijerarhiji i teže decentralizaciji, imaju fleksibilnu strukturu i prilagođavaju se stalnim tržišnim promjenama. U procesu kreiranja organizacije Oslić (2008) naglašava važnost pet osnovnih aktivnosti: prepoznavanje zadataka, podjelu odgovornosti, podjelu zadataka na dijelove koji se nazivaju poslovima, određivanje odgovornosti za svaku poslovnu aktivnost te određivanje odnosa između poslova prema stupnju hijerarhije, načinu komuniciranja i koordinacije. Pri formiranju organizacijske strukture, prema Druckeru (2005), potrebno se pridržavati osnovnih načela odnosno načela razumljivosti organizacije (poslovanje je transparentno i zaposlenici poznaju organizacijsku strukturu), načela zadnje odluke (menadžer je ovlašten donositi konačne odluke i uskladiti odnos odgovornosti sa ovlaštenjem), načela jednog nadređenog (jedan zaposlenik odgovara samo jednom nadređenom, izbjegava se sukob nadležnosti) te, u konačnici, načelo najmanjeg broja organizacijskih razina. Pridržavanje osnovnih organizacijskih načela polazišna su točka za uspješnu suradnju menadžera i zaposlenika.

---

<sup>7</sup> Organizacijska struktura (lat. *struere* graditi) predstavlja ustroj organizacije, trajni oblik, specifičan način funkcioniranja i temeljni mehanizam upravljanja sastavljen od osnovnih elemenata: strateški vrh, srednji menadžment, operativna baza, tehnostuktura i službe administrativne podrške (<http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf>). Prema Robbinsu i Judgeu (2008) različiti oblici dizajna organizacija su jednostavna struktura, matrična, timska, virtualna, birokratska i druge te različiti strateški modeli upravljanja.



### **3.2. Radni timovi u strukturi organizacije**

U suvremenim organizacijskim sustavima, uspostavljanje strukture radnih timova pokazalo se najboljim čimbenikom za postizanje izvrsnih rezultata i učinkovitim oružjem konkurentske prednosti. Prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008, 149), „timovi i timski rad postaju najčešća i, moglo bi se reći, najpopularnija koncepcija suvremenog menadžmenta... nastaju iz potrebe redizajniranja organizacija i njihova osposobljavanja za veću fleksibilnost, brzo djelovanje i kreativnost, za suvremeno globalne i izrazito konkurentske poslovne uvjete.“ Timovi su, naglašavaju Peterson i Waterman (2008), manje, brze i aktivne radne grupe, čine ih sustavi od desetak ljudi sa zajedničkim ciljevima i višim standardima kvalitete. Za ostvarenje poslovnog učinka, sve dok to ima smisao i daje rezultat, izvrsna organizacija dozvoljava timovima vlastiti način rada i ponašanja sukladno etičkim normama, uz podršku i toleriranje povremenih neuspjeha. Rad u manjim grupama omogućuje fokusiranost na bitno, fleksibilnost i dinamiku u radu te poduzimanje poslovne inicijative.

Osnovni zadatak menadžera je formiranje odanog tima sa sličnim stavovima i mišljenjima te, navodi Drucker (2005, 99), „udružiti sve pojedinačne napore u jedan zajednički“ pri čemu je nužno poznavati zaposlenike, razumjeti njihove interese i strasti, znati na koji se način ponašaju pod stresom i obratiti pažnju postoje li među njima neriješeni osobni konflikti. Neusklađenost među članovima tima izaziva nepoželjne oblike ponašanja i ometa funkcioniranje tima. Ključni čimbenici pravilnog funkcioniranja tima su učinkovito vodstvo i jasni ciljevi, pravilna podjela uloga uz individualnost članova te stalan kontakt sa vanjskom okolinom. U procesu formiranja tima i donošenju kadrovske odluke, prema Druckeru (2005), menadžeri polaze od zadatka (u odnosu na detaljan opis posla biraju kandidate s određenim kvalifikacijama), razmatraju određeni broj potencijalnih kandidata (najčešće do pet kandidata), dobro proučavaju kandidate (njihove vrline i slabosti, ocjenjuju moguć doprinos ostvarenju zadatka), o svakom kandidatu razgovaraju sa bivšim suradnicima (izvrstan su izvor informacija o radnim kvalitetama kandidata) i uvjeravaju se kako je kandidat razumio zahtjeve novog posla (protekom nekoliko mjeseci razgovaraju s kandidatima i utvrđuju imaju li jasnu sliku svojeg napretka jer novi poslovi traže drukčije odnose, ponašanje i pozornost).

Uspješan tim se može prepoznati prema grupnom identitetu i zajedničkoj suradnji, međusobnoj potpori, povjerenju, slobodi komuniciranja, razmjeni mišljenja, ideja i nesputanom protoku informacija, kroz kvalitetno vodstvo, jasne ciljeve, ravnopravnost u odnosima, fleksibilnost i

odgovornost u radu te relevantne vještine članova. Svaki član pridonosi timu na sebi svojstven način, zajedničkom aktivnošću stvara se cjelina i ostvaruju zajednički poslovni ciljevi. Uspješni menadžeri, prema Porrasu i sur. (2008) svjesni su činjenice da je izvrsne rezultate moguće ostvariti samo uz potporu vlastitog *Dream Tima* (hrv. tim iz snova). Menadžeri sa dugogodišnjim iskustvom prepoznaju ključnu stvar u vođenju timova, odnosno prednost „razgovora bez rukavica“, slobodnih rasprava, neslaganja i prepirki u skladu sa organizacijskom kulturom. Izvrstan oblik generiranja ideja je *Brainstorming*<sup>8</sup> (hrv. tehnika oluje ideja) kojim se potiče iznošenje svih mogućih alternativa oko pojedinog problema. Slobodom izražavanja do izražaja dolazi raznolikost i bogatstvo ideja suradnika oblikovanih pod utjecajem različitih iskustava, obrazovanja i socijalno kulturne pozadine. Otvorenim iznošenjem ideja radni tim pronalazi bolje rješenje poslovnih problema nego slijepim slaganjem sa mišljenjem pretpostavljenih.

Obilježje uspješnih timova je usmjerenost kvaliteti te poboljšanje radnih aktivnosti. Posebna pažnja se posvećuje individualnim talentima, obrazovanju, edukaciji i unapređivanju vještina. Oslić (2008) naglašava jednostavne preporuke za bolje i trajnije korištenje kreativnih procesa u timovima: poštovanje članova tima radi prethodnih i sadašnjih metoda stvaranja ideja, umjerenost u zadanim rokovima, fokusiranje članova na ciljeve i na budućnost, povezivanje radnih aktivnosti i posebnih ciljeva s općim ciljevima organizacije te stvaranje klime za ohrabrivanje kreativnosti. Poticanje kreativnosti jedan je od ključnih ciljeva svakog uspješnog tima. Kreativnost, naglašava Razović (2015), je spoj iracionalnog, nesvjesnog mišljenja s logičnim, kognitivnim i svjesnim mišljenjem, ne ovisi o količini znanja već o načinu povezivanja i korištenja poznatih činjenica. Ideje ljudima obično padaju na pamet iznenadno, neovisno o mjestu i vremenu. Prema Osliću (2008) istraživanja povijesti velikih inovacija pokazuju da je moguće povećati kreativnost (određenim oblikom ponašanja i načinom zaključivanja), da prethodna iskustva i izazovi mogu utjecati na količinu kreativnosti i način njezina izražavanja. Kreativni, motivirani i svestrani timovi su poticajno okruženje za stvaranje i provođenje ideja. Na konkurentnom tržištu organizacije imaju stalnu potrebu za novim idejama, proizvodima i uslugama stoga trebaju osigurati preduvjete za kreativni doprinos i razvoj znanja zaposlenika. Svaki zaposlenik ima sklonost prema različitim aktivnostima no činjenica je da se prirodni talenti ne mogu razvijati bez marljivog rada. Samo radom stvaraju se

---

<sup>8</sup> Prema Robbinsu i Judgeu (2008) *Brainstorming* je okupljanje desetak članova tima u kojem voditelj tima iznosi problem, a članovi iznose što više alternativa u određenom vremenu, bez kritiziranja. Uz činjenicu da „jedna ideja potiče drugu“, sve se ideje bilježe i prikupljaju za daljnju analizu, raspravu i kritiku.

izvršni rezultati, osobito u sredini koja podržava učenje, napredovanje i prijenos stečenog znanja. Timski rad, uz grupno planiranje i realizaciju aktivnosti, utječe na povećanje učinkovitosti.

Prednosti sudjelovanja svih članova tima, naglašava Lugović (2014), su vrlo konkretni planovi (strategije, rješenja te planirano djelovanje radi promjena okolnosti i pojave novih konkurenata), veća predanost i sposobnost provedbe odluka i strategija, više inovacijskog duha i više ideja, zajednički okvir za donošenje odluka, komunikacija, planiranje i rješavanje problema, poticanje inicijative i odgovornosti. Značajni pozitivni učinci timova su, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), povećanje uspješnosti, fleksibilnosti i brzine, postizanje sinergije, veća motivacija i zadovoljstvo članova te smanjenje operativnih troškova. Najčešći nedostaci su troškovi koordinacije timova i preorijentacija moći (ovlašćivanje članova tima i smanjenje moći menadžera), promjena sustava (organizacija se prilagođava i razvija novi sustav praćenja, ocjenjivanja i nagrađivanja), socijalno zabušavanje (određeni članovi ulažu manje napora stoga menadžeri utvrđuju individualni doprinos) te sklonost rizičnijim odlukama, uz potporu grupe. Timski rad pridonosi osjećaju zajedništva i zadovoljenju ljudske potrebe za pripadnošću, daje važnost članstvu u grupi i zajedničkoj borbi u ostvarivanju ciljeva.

### **3.3. Organizacijska kultura i organizacijska klima**

Opći obrazac ponašanja unutar određene organizacije značajno utječe na produktivnost i naziva se organizacijskom kulturom (engl. *Corporate Culture*). Oslić (2008, 145) navodi da „organizacijsku strukturu određuje način prenošenja autoriteta, odnosno ovlasti širom tvrtke, dok kulturu oslikava način korištenja ovlasti.“ Organizacijska kultura očituje se ponašanjem zaposlenika i predstavlja način funkcioniranja organizacije, sustav tradicijskih vrijednosti, uvjerenja i običaja povezanih sa formalnom strukturom. Prema Petersu i Watermanu (2008), kultura je glavni izvor stabilnosti i svrhe organizacije, važan proces oblikovanja vrijednosti, temeljnih vjerovanja i politika vezanih uz glavne ciljeve i metode rada. Organizacijska kultura, prema Martić Kuran (2014), objedinjuje grupne stavove i mišljenja, rituale, običaje, statusne simbole, žargon, jezik i način ophođenja, govornu komunikaciju u izgradnji identiteta suradnika i njihove interakcije. Proces promjene kulture veoma je spor i složen jer je organizacijska kultura duboko ukorijenjena u zajedničke norme ponašanja. Promjena kulture provodi se postupnim uvođenjem novih modela ponašanja (najbrže se usvajaju nagrađivanjem ponašanja

sukladno postavljenim modelima). Organizacijsku kulturu čine organizacijska klima i sustavi vrijednosti organizacije.

Organizacijska klima može biti definirana kao opća radna i psihosocijalna atmosfera usko povezana za organizacijskom kulturom, utječe na osjećaj pripadnosti organizaciji, motivaciju zaposlenika, učinkovitost, kreativnost i inovacije. Ponašanje zaposlenika i organizacijska klima međusobno su uvjetovani jer su svi zaposlenici pod utjecajem klime dok istovremeno, svojim ponašanjem, direktno utječu na njezino stvaranje. Izvrsne organizacije njeguju pozitivno ozračje čime se kreativni zaposlenici potiču na razvijanje znanja i vještina te korištenje vlastitog potencijala. Prema Razoviću (2015), razlika kulture i klime organizacije leži u činjenici da je kultura način života i rada, skup zajedničkih vrijednosti i uvjerenja, dok je klima radno ozračje, ono što zaposlenici osjećaju, način doživljavanja svoje radne okoline. Organizacijska klima se lakše i brže mijenja, ali je teže mjeriti. Marcetić (2012) naglašava da su „organizacijski koncepti klime i kulture nužno povezani, jer organizacijska kultura referira na bitne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koja djeluju na razmišljanja zaposlenika, na njihovu viziju, socijalnu energiju, osjećaje, a klima predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima (upućuje na misli i osjećaje djelatnika prema organizacijskoj situaciji)“. Najčešći čimbenici organizacijske klime, naglašava Razović (2015), su uključenost zaposlenika u poslovne procese (visok stupanj uključenosti utječe na motivaciju i predanost te doprinosi osjećaju važnosti), sloboda (kreativni zaposlenici imaju autonomiju, slobodu odlučivanja i poduzimaju inicijativu), povjerenje/otvorenost (uz visoku razinu povjerenja zaposlenici mogu biti otvoreni i iskreni, cijeniti jedni druge i pružati podršku), vrijeme za ideje (dovoljna količina vremena omogućuje eksperimentiranje i raspravu o idejama, neopterećeno brzinom izvršavanja aktivnosti), zaigranost/humor (dobronamjerne šale stvaraju spontanost i olakšavaju radne procese), konflikt (neriješeni sukobi smanjuju samokontrolu, produbljuju netrpeljivost, spletku i podjele među zaposlenicima), održavanje ideja (suradnici pažljivo i profesionalno slušaju i prihvaćaju tuđe ideje i sugestije čime se razvijaju nove ideje), rasprava (oko pojedine ideje svi imaju pravo izražavati vlastito mišljenje) i preuzimanje rizika (u organizaciji otvorenijoj prema riziku zaposlenici pružaju svoj maksimum za uspjeh vlastite ideje).

Obilježja zdrave organizacijske klime su, prema Marcetić (2012), integracija organizacijskih i osobnih ciljeva, prikladna organizacijska struktura i politika upravljanja ljudskim resursima, međusobno povjerenje i razumijevanje, otvorenost u upravljanju sukobima, motiviranost,

повjerenje u vodstvo i smanjena izloženost stresu. Zaposlenici stvaraju osobni doživljaj radne okoline što se, interakcijom sa suradnicima i razmjenom iskustava, povezuje u jedinstveno poslovno ozračje, stvarajući zajednička mišljenja i stavove, što, u konačnici, i čini organizacijsku klimu.

### **3.4. Sustav vrijednosti i etičnost u organizaciji**

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve dobrobiti što ih organizacija nastoji ostvariti. U vremenu globalne gospodarske krize menadžeri su fokusirani na praćenje tržišnih promjena, konkurencije i poslovnih rezultata te često zapostavljaju zaposlenike, što rezultira demotivacijom i urušavanjem sustava vrijednosti. Prema Petersu i Whitemanu (2008), temeljne vrijednosti organizacije su osnovica na kojoj počiva poslovni sustav, vjerovanje da ste najbolji, vjerovanje u važnost i snagu zaposlenika i dobro obavljena posla, u vrhunsku kvalitetu usluge, u pružanje podrške i u slučaju neuspjeha, u značaj neformalne komunikacije, vjerovanje kako svi zaposlenici trebaju biti inovativni te vjerovanje u prepoznavanje važnosti ekonomskog rasta i profita. Među temeljne vrijednosti ubrajaju se i profesionalnost, poštovanje i poticanje suradnika, upornost i ustrajnost u savladavanju poslovnih prepreka. Kreirajući sustav vrijednosti organizacije, menadžeri uvažavaju osobne vrijednosti zaposlenika oblikovane pod utjecajem osobina ličnosti i društvene sredine te kreiraju prihvatljive i motivirajuće oblike ponašanja.

U poslovnim odnosima postavlja se pitanje etičnosti u ponašanju menadžera i zaposlenika. U većini slučajeva zaposlenici se ugledaju u način vodstva i oblike ponašanja svojih nadređenih, usvajaju prihvatljiv i nagrađivan oblik ponašanja te odbacuju kažnjavan oblik. Etika<sup>9</sup> (grč. *ethos* običaj, navika i *eitikos* moralan, ćudoredan) je skup načela moralnoga ponašanja određene društvene zajednice zasnovanih na temeljnim vrijednostima, poštenju, dobroti, ljudskosti i dužnosti. Etika je i znanost o moralu društva koje se očituje ljudskim ponašanjem, u okviru pravila i civilizacijskih normi, te je istovremeno i filozofska disciplina, istražuje osnovu, ciljeve, smisao i kriterije vrednovanja morala. Menadžeri sastavljaju pisani etički kodeks čime se definira sustav vrijednosti organizacije kojeg se svi zaposlenici trebaju pridržavati. Etički kodeks postavlja etičke standarde i promovira temeljne vrijednosti, nagrađuje etičko ponašanje i motivira zaposlenike, jača moral i timski rad te smanjuje neetičko ponašanje u organizaciji.

---

<sup>9</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>

## 4. ULOGA I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

---

Komunikacija ima temeljnu ulogu u izgradnji osobnih i poslovnih odnosa i utječe na razvoj društvenih procesa. Pojam komunikacija<sup>10</sup> (lat. *communicatio* priopćivanje, razgovor) odnosi se na sporazumijevanje, razmjenu informacija, znanja, ideja, osjećaja i iskustava između najmanje dvije osobe. Informacija predstavlja primljenu i shvaćenu poruku dok je sama poruka skup smislenih podataka. Komunikacijom ljudi utječu jedni na druge, preduvjet je suradnje i ostvarenja poslovnih ciljeva, omogućuje realizaciju poslovnih aktivnosti, povezuje proizvodnju i potrošnju, marketinške aktivnosti, poslovnu logistiku i upravljanje ljudskim potencijalima. Prema Razoviću (2015) decentralizirane organizacije, sa manje upravljačkih razina, poslovne procese temelje na slobodnom protoku informacija što rezultira značajnim povećanjem učinkovitosti. Komunikacijske sposobnosti menadžera važne su u izgradnji odnosa sa zaposlenicima i poslovnim partnerima te za promociju organizacije na tržištu, sa ciljem plasiranja proizvoda i usluga. Poslovni uspjeh izvrsnih organizacija temelji se na informacijama do kojih se dolazi razmjenom znanja, ideja, iskustava te prikupljanjem i analiziranjem dostupnih podataka iz okoline.

Osnovni čimbenici komunikacijskog procesa su, prema Robbinsu i Judgeu (2008), pošiljatelj poruke (izvor, pojedinac ili organizacija, odabire primatelja i upućuje poruku, određuje njezin sadržaj i način prenošenja), kodiranje poruke (oblikovanje podataka u najrazumljiviji simbol prilagođen primatelju), poruka (usmena, pisana ili gestovna odnosno mišljenje, ideja ili psihičko stanje pošiljatelja upućeno primatelju), kanali prijenosa poruke (osobni kanali kontaktom licem u lice i neosobni, pisani i elektronski kanali masovne komunikacije: tiskovine, televizija, radio i Internet gdje izbor kanala ovisi o vrsti informacije i primatelju), primatelj poruke (osoba, organizacija ili grupa ljudi kojoj je poruka namijenjena), reakcija primatelja /dekodiranje poruke (primatelj interpretira poruku i odlučuje hoće li je odbaciti ili prihvatiti i razumjeti njezino značenje, proces dekodiranja ovisi o percepciji primatelja stoga poslana i primljena poruka često nemaju isto značenje), povratna informacija (pozitivna ili negativna, ovisno o primatelju i načinu percipiranja poruke) te smetnje/šum u komunikaciji (nesporazumi i prekidi komunikacije, neprilagođenost poruke kanalu prijenosa ili primatelju, jezične i kulturne barijere i tehničke smetnje koje uzrokuju iskrivljavanje poruke, a nastaju u situaciji

---

<sup>10</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>

kada pošiljatelj nije primjereno kodirao poruku i prilagodio je interpretaciji primatelja pa se poruka doživljava na različit način).

U određivanju načina komunikacije sa zaposlenicima, menadžer treba biti fleksibilan i uzeti u obzir način na koji će primatelj doživjeti i razumjeti, odnosno percipirati<sup>11</sup> primljene poruke. Percepcijsko polje primatelja odraz je njegove osobnosti, stavova, vjerovanja, znanja, motivacije, iskustva i utjecaja kulturne sredine te, prema Martić Kuran (2014), njegova psihološkog profila, inteligencije, ponašanja, emocija, karaktera, pamćenja, percepcije, pažnje i mišljenja. Teškoće u komunikaciji nastaju kad se ne preklapaju percepcijsko polje primatelja i pošiljatelja, kada obje strane različito tumače razmijenjene informacije te ih koriste prema vlastitom interesu što dovodi do određene, pozitivne ili negativne reakcije ili ponašanja.

#### **4.1. Verbalna i neverbalna komunikacija – osnova komunikacijskog procesa**

Vještina komuniciranja je sposobnost izražavanja riječima i govorom tijela kojom sugovornici utječu jedni na druge i pobuđuju interes i pažnju. Verbalna komunikacija (lat. *verbum* riječ, izraz) se, prema Fox (2003), odvija u formi jezika, informacije se razmjenjuju putem govora. Prepreke nastaju kada se riječi izvlače iz konteksta, poruke preoblikuju i različito protumače. Najčešći oblici verbalne komunikacije su neposredan razgovor, grupna diskusija, javno izlaganje, usmeno i pismeno izvješćivanje. Neverbalna komunikacija je ponašanje ljudi, naglašava Martić Kuran (2014), govor tijela i glasovno ponašanje (paraverbalnu komunikaciju: intonaciju, zastajkivanje u izgovaranju i naglašavanje riječi) i neglasovno ponašanje (izraz lica, pogled, geste, pokrete tijela, mimiku, dodir, vanjski izgled). Za razliku od verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija ima veći učinak u otkrivanju misli i osjećaja, pridonosi razmjeni većeg broja informacija i ima presudnu ulogu u donošenju odluka. U poslovnim odnosima prvenstveno se izražava ponašanjem suradnika jednih prema drugima. Najčešće smetnje u neverbalnoj komunikaciji nastaju pri različitom tumačenju neverbalnih znakova, kada izrazi lica, pokreti i geste imaju potpuno suprotno značenje, osobito značajno u kulturološkim razlikama sugovornika. Sklad između verbalne i neverbalne komunikacije neophodan je uspješno komuniciranje.

---

<sup>11</sup> Percepcija predstavlja primanje podražaja iz okoline dajući im smisao odnosno, prema Robbinsu i Judgeu (2008, 146), „percepcija je proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje osjetilne impresije (dojmove) kako bi dali smisao svojoj okolini“.

#### **4.2. Utjecaj aktivnog slušanja na uspješnost komunikacije**

Osim umijeća govorenja, za uspješnu komunikaciju potrebno je znati slušati sugovornika dok iznosi svoje stavove, misli i prenosi poruke. Umijeće aktivnog slušanja, prema Lugović (2014), vještina je sa mnogim prednostima u organizacijskom ponašanju, obilježava je usmjerenost na ono što slušatelj čuje, vidi, misli, osjeća i vjeruje o svom sugovorniku. Slušatelj usmjerava svoje ponašanje na sugovornika, opaža verbalne (izbor riječi, boju glasa i intonaciju) te neverbalne znakove (izraz lica, geste, položaj tijela). Aktivan slušatelj pazi na svoje odgovore i intenzitet izražavanja emocija, govor tijela, sluša sugovornika s pažnjom, poštovanjem i razumijevanjem, postavlja pitanja i pažljivo sluša odgovore. Da bi se razumjelo što sugovornik želi izraziti, sluša ga sa interesom i ne prekida dok govori, izbjegavaju se verbalni sukobi, osude i prebrzi zaključci uz obzirnost i toleranciju prema sugovorniku. Svakodnevna komunikacija i razvoj ljudskih odnosa zahtijevaju strpljenje, uljudnost i znanje čime se izbjegavaju mnogi nesporazumi i neugodnosti.

#### **4.3. Značaj poslovne komunikacije za izvrsnost organizacije**

Poslovne odnose u organizaciji obilježava svestrana komunikacija, interna komunikacija zaposlenika i menadžera te komunikacija sa tržištem, kupcima, dobavljačima, konkurentima, medijima i ostalim dionicima. Način komuniciranja određen je organizacijskom kulturom, zadanim pravilima poslovnog ponašanja i utječe na prepoznatljivost i pozitivnu sliku organizacije u javnosti. Organizacijska struktura definira razvoj komunikacijskih mreža i odnose u poslovnim procesima. Poslovna komunikacija, prema Robbinsu i Judgeu (2008), ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije odnosno kontroliranje (kontrola ponašanja zaposlenika u obraćanju nadređenima i poštivanju formalnih pravila hijerarhije), motiviranje (zaposlenicima se pruža potpora, objašnjavaju radni zadaci, pružaju informacije o ostvarenom učinku i potrebnom poboljšanju), emocionalno izražavanje (zaposlenici iskazuju ne/zadovoljstvo radnim procesima) i informiranje (prenose se informacije i ocjenjuju alternative u donošenju odluka).

U području upravljanja ljudskim potencijalima, pri razmjeni informacija između menadžera i zaposlenika, komunikacija se prilagođava hijerarhijskom položaju sugovornika, različitosti poslovnih situacija i organizacijskoj kulturi. Izvrstan menadžer poznaje osobine ličnosti zaposlenika, razumije njihove potrebe i odabire najprimjereniji način komunikacije. Osnovne



prednosti razvijene komunikacije u organizaciji su, prema Peetomu (2012), povećanje učinkovitosti i vjerojatnosti ostvarenja poslovnih ciljeva, veća sposobnost rješavanja različitih problema i kriznih situacija, poboljšanje uvjeta rada, veća osposobljenost zaposlenika, učinkovitost službe za korisnike, razumijevanje organizacijskih vrijednosti i svrhe, učinkovitost u donošenju odluka na svim razinama, smanjivanje sukoba i veće stope zadržavanja zaposlenika.

Oblici poslovne komunikacije su formalna i neformalna komunikacija. Formalna komunikacija u organizaciji je usmena i pismena komunikaciju putem komunikacijskih mreža, omogućuje razvoj odnosa većeg broja zaposlenika na više hijerarhijskih razina. Prema Robinsonu i Judgeu (2008) formalnu komunikaciju čine zadani oblici komunikacije podijeljeni u tri komunikacijske grupe: lančanu mrežu (strogo prati formalni zapovjedni lanac prema hijerarhijskim razinama), kružnu mrežu (središnji vođa i koordinator usmjerava komunikaciju čitave organizacije) te svekanalnu mrežu (karakteristična je za timove, svi članovi međusobno aktivno komuniciraju i imaju jednaku slobodu komuniciranja). Neformalna komunikacijska mreža, kako navode Robinson i Judge (2008), naziva se „mrežom glasila“, važan je izvor informacija, usmjerena je na razmjenu i poslovnih i privatnih informacija, razvija se suradnjom i izgradnjom odnosa među suradnicima i uglavnom služi osobnim interesima sugovornika. Nije pod kontrolom uprave stoga je većina zaposlenika smatra pouzdanijim i vjerodostojnijim izvorom informacija od formalnih priopćenja. Najveći nedostatak neformalne komunikacije očituje se u iskrivljavanju informacija koje se, često pogrešno, smatraju potpunima i vjerodostojnima. Osnovna prednost neformalne komunikacije je u kontinuitetu i intenzitetu razmjene informacija. Prema Petersu i Watermanu (2008), izvrsne organizacije su mreža neformalne, otvorene komunikacije, potiču intenzivne, direktne i osobne kontakte među suradnicima te razmjenu ideja. Suvremeni poslovni objekti, zgrade, radni pogoni i uredi projektirani su na način da se, prilikom kretanja u prostoru, zaposlenici moraju svakodnevno susretati, komunicirati i razmjenjivati iskustva čime postaju aktivniji, u tijeku poslovnih događanja.

Stupanj razvoja komunikacije utječe na učinkovitost poslovanja. Komunikacijski alati<sup>12</sup> su izvrsno sredstvo za dobivanje uvida u stupanj zadovoljstva zaposlenika. Izvrsne organizacije provode ankete o zadovoljstvu zaposlenika radom u organizaciji, njihovom mišljenju o

---

<sup>12</sup> Najčešće korišteni komunikacijski alati u kanalima komuniciranja, prema Osliču (2008), su e-pošta, Internet, virtualne zajednice, konferencije, intranet i ekstranet preko kojih svaki zaposlenik i klijenti može dobiti uvid u način poslovanja organizacije na osnovu kojeg organizacija poboljšava svoje proizvode i uslugu.

realizaciji i poboljšanju poslovnih procesa. Japanske organizacije primjenjuju sustav *kaizen*<sup>13</sup> (jap. 改善 promjena na bolje) putem kojeg se svi zaposlenici uključuju u poslovne procese, kreiraju i daju prijedloge za svakodnevna mala poboljšanja, u svim radnim aktivnostima. Na suvremenom tržištu rada zadovoljstvo radnim mjestom, prema Milovac (2014), smatra se ključnim čimbenikom za uspjeh bilo koje organizacije, očituje se osmjehom i vedrinom zaposlenika, srdačnošću i susretljivošću, pažnjom i obazrivošću prema drugima. Zadovoljstvo radnim mjestom predstavlja odnos djelatnika prema vlastitom radu u organizaciji, utječe na kreativnost zaposlenika, predanost i želju za ostvarenjem izvrsnih rezultata. Učinkovita interna komunikacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika koji se osjećaju cijenjeni zbog vlastitog rada i ponosni na svoju pripadnost organizaciji. Robbins i Judge (2009, 30) definiraju zadovoljstvo radnim mjestom kao „pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, a koje proizlazi iz procjene karakteristika tog posla“. Zadovoljstvo zaposlenika utječe na učinkovitost organizacije i izgradnju pozitivnog odnosa sa poslovnim okruženjem.

Cilj poslovne komunikacije je kontinuirana razmjena informacija stoga je od osobite važnosti uspostaviti i njegovati povjerenje i razumijevanje među sudionicima poslovnih odnosa. Razvijena komunikacija pospješuje donošenje odluka, rješavanje problema, smanjenje sukoba i stvaranje pozitivnog ozračja čime se ostvaruju planirani poslovni ciljevi organizacije.

---

<sup>13</sup> *Kaizen* je japanska poslovna filozofija života i rada, poznatija kao Toyotin sustav proizvodnje. *Kaizen* tvrdi da se svaki poslovni proces, aktivnost i proizvod može kontinuirano poboljšavati. Za razliku od zapadnih organizacija, orijentacije prema tehnologiji i velikim inovacijama (zahtijevaju velika ulaganja i rizike), japanske organizacije se oslanjaju na dugotrajna i povoljnija poboljšanja sa velikim doprinosom zadovoljnih zaposlenika (<http://www.leanbih.com/index.php/hr/kaizen>).

## 5. MEĐUODNOS VODSTVA I MENADŽMENTA

---

### 5.1. Definiranje menadžmenta i menadžera

Drucker (2005, 66) definira menadžment kao „društvenu disciplinu koja se bavi ponašanjem ljudi i ljudskih institucija“. Menadžment upravlja organizacijom, kreira viziju, misiju, ciljeve i strategiju poslovanja. Vizija predstavlja zamišljenu sliku organizacije u budućnosti dok je misija skup aktivnosti za postizanje planiranih ciljeva u zadanom vremenskom okviru. Strategijom se određuje način upravljanja poslovnim operacijama, način odgovaranja na poslovne izazove, čime organizacija ostvaruje ekonomski učinak, porast poslovanja, uspješno konkurrira i osvaja tržišnu poziciju. Uz naglašavanje tradicionalnih funkcija menadžmenta (planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole), u suvremenom poslovnom okruženju menadžment obučava, oblikuje zajedničke vrijednosti, stvara organizacijsku kulturu, strategiju, stil, strast i osjećaj važnosti za zaposlenike. Suvremeni je menadžment, uz kontinuirane promjene i napredak obrazovanja, preobrazio zaposlenike iz nekvalificiranog u visokoobrazovani ljudski resurs čime se stvaraju baze znanja razvijenog društva. Prema Druckeru (2005, 15) „osnovni zadatak menadžmenta uvijek je bio i ostao: osposobljavanje ljudi da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture, njihov trening i razvoj kojeg trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene.“

Menadžer<sup>14</sup> (engl. *Manager*, njem. *manager*, *leiter*) je „osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba te osoba koja ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politika organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postizanje postavljenih ciljeva“. Menadžerima se smatraju svi rukovoditelji u organizaciji, direktori na najvišim razinama i poslovođe na najnižoj hijerarhijskoj ljestvici. Menadžeri su sve osobe odgovorne za određeni oblik upravljanja, posredništvo i alokaciju resursa u gospodarskom, političkom, crkvenom ili sportskom životu sa zajedničkim obilježjem formalnog autoriteta. U procesu obuke, menadžeri prolaze kroz sve odjele u organizaciji i dobivaju uvid u rad svakog odjela. Za izgradnju kvalitetnog menadžerskog tima, prema Jambreku i Peniću (2008), potrebna su sredstva za proces edukacije, razvoja i pokrivanje menadžerskih naknada. Ključnu ulogu u odabiru menadžera imaju njihova znanja i vještine, kreativnost, učinkovitost, poduzetnost, pouzdanost i komunikativnost. U postupku otkrivanja

---

<sup>14</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page=>

menadžerskih potencijala upotrebljavaju se razne tehnike: životopis, upitnik, intervju, psihološki testovi, upitnici, životopisi, ocjene kolega i preporuke. Nakon utvrđivanja poželjnih osobina slijedi određivanje standardnih poslova menadžera, analiza stupnja razvoja organizacije i poslovna strategija te, u konačnici, izbor i imenovanje menadžera. Dok menadžeri odgovaraju za poslovno upravljanje, osiguravaju višu razinu komunikacije i zaposlenicima omogućavaju kontinuirano učenje, zaposlenici snose odgovornost za primjenu svojih znanja i vještina, učinkovitost i kvalitetu rada.

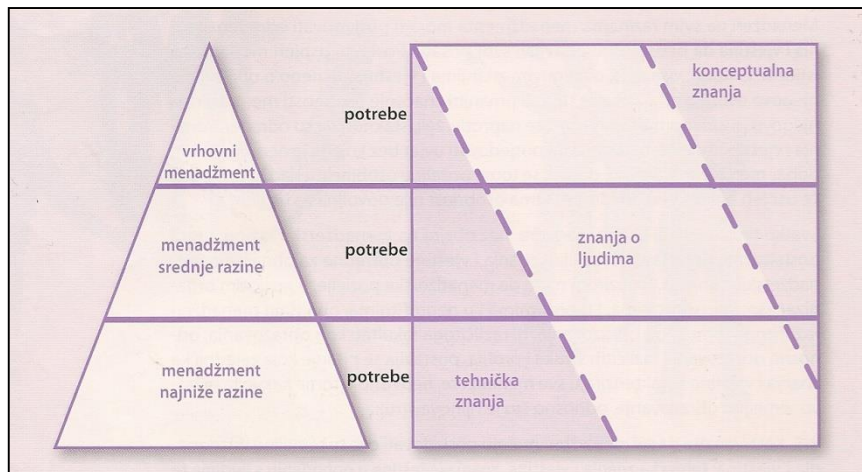
### **5.1.1. Važnost menadžerskih znanja i vještina**

Kompetentnost, odnosno stručnost i sposobnost menadžera, početna je točka u procesu upravljanja. Menadžer je osoba zadužena za funkcioniranje čitave organizacije ili nekog njezinog dijela, odgovorna za upravljanje resursima i ostvarivanje rezultata. Menadžere odlikuju njihova znanja i vještine primjenjive u donošenju uloga, ophođenju s ljudima, izvršenju radnih aktivnosti i stvaranju novih vrijednosti.

Menadžerski su različitog formalnog obrazovanja stoga Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) ističu neophodna znanja i vještine: stručna (tehnička i specijalistička znanja, sposobnosti i vještine na tržištu rada potrebne mnogim industrijama, najvažnija za niže razine menadžmenta), socijalna (socijalne vještine u ophođenju s ljudima, komunikacija, vođenje i motiviranje zaposlenika, sposobnost timskog rada, stvaranje ugodnog radnog ozračja, na svim razinama menadžmenta) i strateška znanja (konceptualna, opća znanja primjenjiva u specifičnim situacijama, jedinstveno znanje znanstvenika, inženjera, istraživača i stručnjaka za razvoj organizacije, inovacije i patenti za konkurentnost, neophodna na najvišim razinama menadžmenta).

Količina potrebnih menadžerskih znanja i vještina ovise o vrsti organizacije i količini potrebnj za određenu razinu menadžmenta, prikazano na slici 1:

Slika 1: Odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina



Izvor: Prilagođeno prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008, 4)

Interpersonalnim vještinama, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008) naziva se mnoštvo razvijenih znanja i vještina menadžera: vođenje timova, poticanje povjerenja, zadržavanje zaposlenika, stvaranje pozitivne radne okoline i upravljanje sukobima, grupama i promjenama. Interpersonalne vještine određuju poslovnu uspješnost menadžera i nezaobilazne su u procesu menadžerskog obrazovanja. Uspješnog menadžera može se opisati kao elokventnog i motiviranog, racionalnog, empatičnog i etičnog u ponašanju. Ključna menadžerska vještina je sposobnost prepoznavanja osjećaja, snage i nedostataka suradnika te primjereno reagiranje. Uspješan menadžer je organiziran, posjeduje komunikacijske vještine, emocionalnu inteligenciju, pruža podršku zaposlenicima, zanima se za pojedince, ima dobre sposobnosti zapažanja i sposobnost procjene pravovremenog donošenja odluka.

Učinkovit menadžer, naglašava Sambol (2014), uspješno upravlja vremenom (otklanja uzroke gubljenja vremena kao najdragocjenijeg resursa, planira vremenski okvir i raspored zadataka, dijeli zadatke sa suradnicima), obavlja poslove prema prioritetu (utvrđuje prioritete, analizira poslovne aktivnosti i izvršava ih po redoslijedu važnosti), donosi djelotvorne odluke (pažljivo promišlja o poslovnim potezima, racionalnim i intuitivnim odlučivanjem donosi odluke na dobrobit organizacije), usredotočen je na doprinos (usmjerava se na cilj i oslanja na vlastiti razvoj, motivira zaposlenike te ulaže u svoje i njihovo obrazovanje), koristi sve raspoložive potencijale s ciljem postizanja rezultata (oslobađa svoje i tuđe potencijale postavljajući visoke ciljeve, vodi računa o zaposlenicima i razvija dobre odnose sa poslovnim partnerima) te uspješno upravlja stresom i umorom (u svakodnevnoj, zahtjevnoj tržišnoj utakmici, menadžer

uči prevladati stres i umor koji mu ometaju koncentraciju i učinkovitost te utječu na donošenje odluka). Uspješni menadžeri kontinuirano razvijaju i nadograđuju svoje kvalitete, radnim zadacima pristupaju kroz igru i natjecanje čime podižu učinkovitost i razvijaju optimizam.

## **5.2. Vodstvo i vođa u organizaciji**

Vodstvo u organizaciji može se definirati kao sposobnost menadžera da utječe na zaposlenike, predvodi ih i usmjerava prema izvršenju poslovnih ciljeva. Vodstvo odlikuju intenzivan rad, odgovornost i posvećenost radu. Prema Sambolu (2014) „vođenje kao funkcija menadžmenta pomaže ljudima da shvate kako su oni, na temelju svoga rada, sposobni zadovoljiti najprije vlastite potrebe koristeći svoje ljudske potencijale, čime pridonose i ciljevima organizacije u kojoj rade“. Vodstvo i menadžment međusobno se nadopunjuju, neophodni su za uspjeh organizacije i unaprjeđenje kvalitete poslovanja.

Vođa ili lider je savjesna, emocionalno stabilna i otvorena osoba, posjeduje znanje, naglašenu osobnost i ima ugodnu narav. Vođe timova surađuju sa ostalim timovima u organizaciji i vanjskoj okolini, osiguravaju resurse i prikupljaju potrebne informacije, rješavaju probleme i upravljaju konfliktima. Vođa osmišljava radne zadatke i potiče promjene, kreira vjerovanja, ideologiju i poslovne običaje iz izuzetnu snagu uvjerenja. Sposoban je kontinuirano raditi na sebi, poboljšavati svoj učinak i razvijati izvrsnost. Vođa ima integritet, otvoren je, iskren i moralno dosljedan, ponaša se u skladu sa svojim uvjerenjima, ostvaruje bliske odnose s ljudima i ne boji se pokazati svoje pravo ja. Pojedini vođe su rođeni s autoritetom dok se drugi tome uče i postupno ga grade. Autoritet u poslovnom smislu i okruženju, prema Divjak (2012), ima zadatak ispuniti očekivanja javnosti ili radne okoline. Od vođe se očekuje sposobnost rješavanja problema i sukoba, davanje pozitivnog primjera i inspiriranje drugih čime raste njegova vrijednost u očima javnosti i suradnika te se stvara temelj uspješnog društva i organizacije. Lažni autoriteti lako postaju autokrati i pretjeruju u svojem ponašanju, vlastito mišljenje smatraju jedinim ispravnim, ne trpe prigovor i često nastoje diskreditirati druge, no takvo je ponašanje kratkog vijeka. Autentičnost, iskazivanje poštovanja prema drugim ljudima i njihovim sposobnostima stvara autoritet sa dugim vijekom trajanja te predstavlja najpoželjniju kvalitetu vođe.

Karizma se najčešće veže uz uspješne vođe kreativnih timova iznimno posvećene svom radu koji postavljaju visoke ciljeve i očekivanja. Karizmatično vodstvo, prema Robbinsu i Judgeu

(2008) obilježavaju četiri obilježja: karizmatični vođe imaju viziju, spremni su preuzeti osobne rizike radi ostvarivanja vizije, osjetljivi su na potrebe sljedbenika i pokazuju oblike ponašanja koja odstupaju od uobičajenih. S druge strane, osobito ako se govori o političkom vodstvu, svaki vođa ne mora imati karizmu i o njoj ne ovisi njegova djelotvornost jer karizma može biti kontraproduktivna kada vođe povjeruju u vlastitu nepogrešivost.

Prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), najvažniji čimbenik uspješnog vodstva, uz zajedničku svrhu i upravljanje promjenama, je vještina utjecanja na druge koja ovisi o izvorima moći i utjecaja. Utjecaj vođe leži u nadahnuću svojeg tima, osnaživanju i izgradnji povjerenja. Vođa zna kada je potrebno nalagati i zapovijedati, a kada delegirati i savjetovati, sposoban je potaknuti uzbuđenje i biti vjerodostojan, usaditi, promicati i štititi temeljne vrijednosti, zna smisao djelovanja, istovremeno je i autoritativan i demokrat, razumije svoje sljedbenike i otkriva njihove individualne sposobnosti. Sljedbenici imaju povjerenja u vođu i sigurni su kako on radi za njihovu dobrobit. Vođe se prilagođavaju promjenama i sposobni su stvarati nove vrijednosti, inventivnije proizvode i usluge, učiti i razvijati se te biti konkurentni na tržištu. Istinski vođe svjesni su činjenice kako ne mogu imati apsolutnu kontrolu nad radnim procesima, intenzivno razmišljaju o svojim postupcima i trude se postupati ispravno. Zajedničko obilježje ponašanja vođa, odnosno „trajno uspješnih ljudi“, kako ih nazivaju Porras i sur. (2008, 189), očituje se u tome što se vođe ponašaju onako kako govore te se njihove riječi i djela poklapaju. Vrijednost i karakter pojedinog vođe okolina može procijeniti upravo na osnovu razlike u njegovim riječima i djelima.

### **5.2.1. Sličnosti i razlike između vođe i menadžera**

Dobar vođa ne mora biti menadžer, ali uspješan menadžer, osim upravljanja poslovnim procesima, zna upravljati i ljudskim potencijalima. Kvalitetan menadžer ima integritet, povjerenje suradnika i pozitivne stavove, razvija korektne odnose i sposoban je prihvaćati tuđe pogreške. Crnoja (2013) navodi da je „menadžment karijera, a vodstvo životni poziv“. Većini menadžera izazov je, prema Robbinsu i Judgeu (2008), naučiti kako postati učinkovit voditelj tima, imati strpljivost u dijeljenju informacija, vjerovati suradnicima, podijeliti odgovornost i znati kada treba intervenirati. Vođu odlikuju jasna uvjerenja i odlučnost u realizaciji ideja, sposobnost vodstva i nametanja svoje osobnosti. Inspiriranje drugih, ističu Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), bitan je dio vodstva, potiče se potpomaganjem i priznavanjem razvoja

zaposlenika, poticanjem na iznošenje mišljenja, stvaranjem entuzijazma za projekte i poslovne zadatke. Osnovne razlike<sup>15</sup> između vođe i menadžera su:

- vođa se bavi inovacijama, a menadžer administracijom (vođa je nositelj novih ideja i trendova, razmišlja prema naprijed i razvija nove strategije dok menadžer održava kontrolu nad postojećim stanjem, određuje ciljeve, analizira, tumači rezultate i upravlja ljudskim resursima),
- vođa inspirira povjerenje, a menadžer se oslanja na kontrolu (svojom ponašanjem vođa inspirira ljude da daju svoj maksimum i stvara ozračje povjerenja dok menadžer, održavajući kontrolu, pomaže zaposlenicima razviti potencijale, odlučuje o njihovim pozicijama i razvija komunikaciju),
- vođe pitaju što i zašto, a menadžeri kako i kada (vođe propituju razloge poslovnih aktivnosti i uče iz pogrešaka dok se menadžeri orijentiraju na izvršavanje zadataka u okvirima zacrtanih ciljeva).

Sličnost između vođe i menadžera leži u činjenici kako uspješni menadžeri mogu biti dobri vođe i obrnuto. U procesu obuke, ističe Oslić (2008), menadžeri razvijaju vještine koje ih čine ne samo menadžerima već i dobrim liderima, orijentiraju se prema budućnosti, oslanjaju na vrijednosti i načela umjesto na metode rada, uče uspostavljanje zajedničkih vizija te poticanje učinkovitosti zaposlenika (uvjeravanje, motiviranje i osnaživanje umjesto zapovijedanja i kontroliranja, ocjenjivanje radnog učinka umjesto ocjenjivanja podređenih), uče ne fokusirati se na očuvanje vlastitog položaja u organizaciji i ne bojati se konkurencije jakih suradnika.

### **5.3. Tradicionalni i suvremeni stilovi vodstva**

Iznimnu ulogu u organizacijskoj kulturi i poslovnom razvoju imaju menadžerski stilovi ili modeli vodstva, a predstavljaju način ponašanja menadžera i uprave organizacije u upravljanju ljudskim potencijalima. Stilovi se međusobno razlikuju<sup>16</sup> prema strukturnim čimbenicima, osobinama menadžera i njegovim odnosom prema suradnicima, iskorištavanjem pozicije vlasti i dodijeljene moći te odnosom prema zadacima koje treba realizirati.

---

<sup>15</sup> <http://www.poslovni.hr/vijesti/tri-su-stvari-koje-menadzera-razlikuju-od-voe-215680>

<sup>16</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>



Mnoštvo različitih stilova vodstva, prema Martić Kuran (2014), dijeli se na tradicionalne i suvremene stilove. Najčešći tradicionalni stilovi vodstva su aristokratski stil, birokratski i patrijarhalni stil, sa zajedničkim obilježjem dominacije nadređenog nad podređenima. Dužnost podređenih je bez pogovora izvršavati radne obveze dok samo u rijetkim prigodama imaju mogućnost izraziti svoje mišljenje i prijedloge. Među suvremenim stilovima najpoznatiji su demokratski, poduzetnički i informativni stil. Zajednička obilježja suvremenih stilova, naglašava Martić Kuran (2014), su smanjen broj upravljačkih razina u provođenju poslovnih aktivnosti, organizacijska struktura je decentralizirana i formirana nizom radnih skupina. Menadžer stvara tim suradnika, otvorenim komuniciranjem zajedno razrađuju poslovne aktivnosti, definiraju vrijeme izvedbe i pojedinačnu odgovornost, predviđaju probleme, rješenja i donose odluke. Uz zajedničko donošenje odluka, neophodno je i postojanje krajnjeg autoriteta, odgovornog menadžera spremnog za donošenje konačnih odluka, ključnog čimbenika opstanka u kriznim situacijama.

Klasifikacija menadžerskih stilova vodstva s obzirom na korištenje moći i autoriteta<sup>17</sup> odnosi se na autokratski, demokratski i *Laissez-faire*<sup>18</sup> stil vođenja. U autokratskom stilu vođa/autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade, ima neograničenu moć u odlučivanju, sve aktivnosti planira sam te određuje i kontrolira zadatke svih podređenih. Prednost stila je stalna komunikacija sa zaposlenicima, brzo izvršavanje zadataka i povećanje proizvodnosti dok mu je nedostatak nepovjerenje, omalovažavanje i arogancija te otežano upravljanje velikim brojem zaposlenika, izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije. Demokratski stil obilježava savjetovanje menadžera sa zaposlenicima u planiranju i donošenju odluka, poticanje kreativnosti i inovativnosti, razvijanje dvosmjerne komunikacije i izgradnja dobrih međuljudskih odnosa. Menadžeri pokazuju razumijevanje prema zaposlenicima, ohrabruju ih i podržavaju pri realizaciji poslovnih aktivnosti čime doprinose većem zadovoljstvu i učinkovitosti zaposlenika. *Laissez-faire* je stil vođenja s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika. Zaposlenici imaju visok stupanj slobode i neovisnosti, radu pristupaju na vlastiti način, u ponašanju ne slijede zadana pravila, samostalno donose odluke, postavljaju vlastite ciljeve i određuju sredstva za njihovo ostvarenje. Menadžeri zaposlenicima pomažu u radu, informiraju ih i povezuju sa vanjskom okolinom. Stil je primjenjiv samo u organizacijama

---

<sup>17</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>

<sup>18</sup> *Laissez-faire* (franc. *faire* raditi, *laisser* pustiti, čita se "lesefer") u doslovnom prijevodu znači "pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tokom" ili u kraćem obliku "pusti da rade", (<http://www.advance.hr/tekst/sto-je-to-laissez-faire-kapitalizam--pustiti-da-rade-bez-da-ih-se-smeta/>)

sa visokoobrazovanim specijalistima kojima je potrebna sloboda u ekspertnom djelovanju. Odabir stila najprimjerenijeg poslovnom okruženju i uspjeh u njegovoj primjeni ovise o izgrađenosti odnosa između menadžera i zaposlenika te situacijskim čimbenicima određene organizacije.

### 5.3.1. Steve Jobs, primjer kontradiktornog vođe

Jedan od najosebujnijih menadžera modernog doba, Steve Jobs<sup>19</sup>, primjer je kontradiktornog pristupa vodstvu. Prema Isaacsonu (2011), Jobs nije bio uzoran, ni kao vođa ni kao čovjek, ali su njegova osobnost, strast i vrhunski proizvodi ostavili trag u društvu. Jobs je bio je pripadnik supkulture početka 70-ih, nesklon prihvaćanju autoriteta. Uz istočnjačku religiju razvio je vjerovanje da može ostvariti sve što hoće oslanjajući se na vlastitu intuiciju<sup>20</sup> i odbacujući društvene norme. Bio je vizionar velikog ega i neiscrpne energije.

Pod sloganom „*Think Different*“ (hrv. misli drugačije) okupio je tim prvoklasnih suradnika, najboljih inženjera u *Appleu*, kreativnih, inteligentnih i pomalo buntovnih ljudi uz čiju pomoć je stvorio najkreativniju tvrtku na svijetu. Jobs je bio sposoban dobro procijeniti i osjetiti ljude, prepoznati njihove potencijale i slabe točke, laskati im, nadahnjivati ih, motivirati i zastrašivati. Njegove najznačajnije osobine, prema Isaacsonu (2011), bile su velika sposobnost koncentriranja i određivanja prioriteta, ljubav prema jednostavnosti, intuitivnost, genijalan i pronicljiv um te karizmatičnost korištena u upravljanju i manipulaciji drugima. Imao je naviku svakom bez uljepšavanja reći što misli. Izraženu nesposobnost taktičnog pristupa, okrutnu iskrenost i uvredljivost, opravdavao je izjavama kako njegov zadatak nije uljepšavati istinu nego iz ljudi izvući ono najbolje. Pokazivao je buntovništvo i neumoljivost, izražavao snažnu volju i želju da činjenice prilagodi svojoj slici svijeta te, uz pomoć karizmatične retorike, sugovornike uvjeravao u vlastito polje iskrivljene stvarnosti. Jobs se često odbojno ponašao, ali je svom timu znao udahnuti duh zajedništva. Volio je poticati suparništva s drugim timovima osnažujući zajedništvo i odlučnost u vlastitim redovima. Jedna od njegovih najvećih prednosti

---

<sup>19</sup> Steve Jobs (1955.-2011.), prema Isaacsonu (2011), suosnivač je tvrtke *Apple Computer* i jedan od najutjecajnijih inovatora u svijetu računalne industrije. Napravio je revoluciju u šest industrija: računalima, animiranim filmovima, glazbi, mobitelima, tabletima i digitalnom izdavaštvu (proizvodi *Macintosh*, *iMac*, *iTunes*, *iPod*, *iTunes Store*, *iPhone*, *App Store* i *iPad* imaju dalekosežan kulturni značaj/utjecaj za funkcioniranje suvremenog društva).

<sup>20</sup> Intuicija (lat. *intuition* pažljivo promatranje), prema Sikirić (2010), prethodi logici i zdravom razumu i predstavlja način spoznavanja istine, način kojim „srce i duša komuniciraju sa sviješću“. Intuitivno mišljenje razvija se neprimjetno, prirodno, spontano, za razliku od logičkog koje zahtijeva napor volje.

je bila sposobnost fokusiranja na bitno, donošenje odluka što raditi i ne raditi, usmjeriti se, pružati svoj maksimum u stvaranju izvrsnog proizvoda, i odbaciti nebitne stvari jer oduzimaju energiju. Jobs je ustanovio *Apple University* za obuku vlastitih zaposlenika, održavao je redovite sastanke sa radnim timom i tvrdio kako je kreativnost plod spontanih susreta i nasumičnih rasprava među ljudima. Jobs je pred ljude stavljao previsoke ciljeve, uvjeravajući ih u njihovu dostiznost. Njegovi suradnici su naglašavali kako je bio iznimno težak vođa, kako ih je iscrpljivao do krajnjih granica, ali bi, poslije određenog vremena, zaključili da je izvlačio ono najbolje iz njih, poticao bi ih na stvaranje djela za koja nisu ni znali da su sposobni izvesti i da bi, na kraju, oni koji nisu dopustili da ih se zgazi, postali još snažniji. Naučili su se suprotstaviti i braniti svoje stavove, a Jobs je cijenio njihov odmetnički stav i spremnost zanemarivanja autoriteta. Stvarao je kvalitetne, vrhunske suradnike, zajedništvo u timu i osjećaj važnosti sudjelovanja u projektu. Smatrao je da čovjek mora težiti inovacijama, neprestano se kretati i mijenjati, pridonijeti ljudskoj zajednici i ostaviti vlastiti trag u svemiru.

## 6. ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA I MENADŽERA

---

Motivacija se može definirati kao pokretačka sila, stanje snažne potrebe, poriva i želje za zadovoljenjem stanja, poticaj na aktivnost i djelovanje što rezultira određenim oblikom ljudskog ponašanja. Za razliku od manipulacije<sup>21</sup> gdje se ljudi koriste u ostvarivanju tuđih ciljeva, motivacijom se ljude potiče na ostvarivanje vlastitih ciljeva. Motivi potječu iz osnovnih kognitivnih<sup>22</sup> procesa, predstavljaju ljudske namjere i strategije za postizanje rezultata, oblikuju ponašanje i mišljenje, obuhvaćaju pretpostavke, odnose, vrijednosti, težnje i emocije. Prema Jambreku i Peniću (2008) „menadžeri trebaju biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i izvući iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način... , naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.” Poznavanje psihologije menadžerima nudi odgovore na pitanja zašto pojedini zaposlenici rade puno i kvalitetno dok drugi rade što je manje moguće, zbog čega isti mijenjaju svoje ponašanje i počinju raditi slabijim intenzitetom, izostajati i kasniti na posao te saznaju kako mogu utjecati na ponašanje i učinkovitost zaposlenika. Odgovori se nalaze u razumijevanju i primjeni motivacijskog procesa, a značaj motivacije postaje veći što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija.

Dugo vremena teoretičari nastoje objasniti različite dimenzije ljudskog ponašanja stoga su razvili teorije motivacije zasnovane na različitim pretpostavkama. Važno je naglasiti da teorije motivacije nisu sinonim za teorije ponašanja<sup>23</sup> jer se ponašanje ljudi oblikuje i pod utjecajem motivacijskih čimbenika, i pod biološkim, kulturnim i situacijskim utjecajima. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba (piramida potreba) objašnjava ponašanje ljudi koje ovisi o želji za zadovoljenjem jedne ili više općih potreba. Prema Maslowu (1982) potrebe su podijeljene na fiziološke (disanje, hrana, voda, seks, spavanje...), sigurnosne (fizička sigurnost, zdravlje, posao, prihodi...) i socijalne/društvene (ljubav, pripadanje, prijateljstvo, obitelj...) te na samopoštovanje (samopouzdanje, uspjeh, poštovanje dugih i prema drugima) i samoostvarenje (samoaktualizacija, snažna želja za ispunjenjem vlastitog kreativnog potencijala, realizacija

---

<sup>21</sup> Prema Bezić (2005) manipulacija ljudima (lat. *manipulare* rukovoditi) je kriminalno ponašanje, kamuflirano i podmuklo vladanje, uvijek je zlo/namjerna, s ciljem iskorištavanja ljudi, u vlastitu korist i za nečasne ciljeve, znak je prezira osobne slobode i ljudskoga dostojanstva. Manipulirati se može stvarima, ljudima, događajima i javnim mišljenjem (engl. *Opinion Makers*), najčešće se obavlja krišom, ali po potrebi i javno, promidžbom, kritikom, diplomacijom i menadžerstvom, dugoročnim „pranjem mozga“ pod sloganom javnoga dobra.

<sup>22</sup> Kognitivni ili spoznajni razvoj (engl. *Cognition* kognicija, spoznaja), prema Martić Kuran (2014), je intelektualni razvoj kojim ljudi nastoje spoznati svijet oko sebe, uče oblikovati svoje misli i sjećanja, rješavati probleme i donositi odluke.

<sup>23</sup> <http://psychcentral.com/classics/Maslow/motivation.htm>

sposobnosti, spontanost, rješavanje problema, moralnost i manjak predrasuda, prihvaćanje činjenica). Na najvišoj točki piramide ljudi ostvaruju svoje primarne potrebe i stvaraju osnovu za daljnji razvoj, sklonost prema stjecanju znanja, estetici, razvijanju hobija i podizanju kvalitete života. Prema Fulgosiju (1997, 249), „cilj ili svrha života je aktualizacija ljudskih potencijala ili mogućnosti, odnosno samoaktualizacija svakog pojedinca“, a osobe koje ne rastu i ne razvijaju se nikad ne dostižu razinu ljudske egzistencije. Ljudi zadovoljavaju želje i potrebe prema određenom redosljedu važnosti, od nižih prema višim, stoga je hijerarhijski položaj određene potrebe Maslow prikazao u obliku piramide, prikazano na slici 2:

Slika 2: Maslowljeva piramida potreba



Izvor: vlastita izrada

Slika 3: Preoblikovana piramida potreba



Izvor: vlastita izrada

Suvremeni teoretičari, tim psihologa sa američkih sveučilišta, prema Nauertu (2015), nakon godina istraživanja neuroznanosti, razvojne i evolucijske psihologije, preoblikovali su Maslowljevu piramidu potreba, objavljenu još 40-ih godina prošlog stoljeća. Proučavanjem se došlo do zaključka da se psihološki procesi mijenjaju u odnosu na temeljne potrebe samozaštite, reprodukcije i društvenog statusa. Prve četiri potrebe ostale su nepromijenjene dok je najviša potreba, samoostvarenje/samoaktualizacija, proglašena važnom, ali ne i temeljnom evolucijskom potrebom stoga je zamijenjena sa tri nove potrebe: pronalaženje partnera, zadržavanje partnera radi dobivanja potomstva te roditeljstvo (prikazano na slici 3). Tim psihologa tvrdi da privlačenje partnera i razmnožavanje, reprodukcija gena kroz potomstvo (uz želju za podizanjem djece do vlastite reproduktivne dobi i stvaranja novog potomstva), stavlja roditeljstvo na sam vrh piramide potreba. Prema preoblikovanoj piramidi i redosljed

zadovoljavanja prve četiri potrebe je promijenjen. Maslow tvrdi<sup>24</sup> da pojava više potrebe počiva na prethodnom zadovoljavanju niže potrebe (jedna potreba zamjenjuje drugu, a potreba na višoj razini postaje dominantna i usmjerava ponašanje ljudi), dok se prema tvrdnjama tima psihologa, ljudske potrebe preklapaju, a zadovoljenje potreba događa istovremeno. Mnogi se suvremenici ne slažu sa izbacivanjem samoostvarenja iz piramide potreba radi ostvarivanja roditeljstva stoga su u znanstvenim krugovima pokrenute mnoge rasprave.

Zaposlenicima je veoma važna potreba pripadnosti organizaciji i povezanost s drugim ljudima, osjećaj stjecanja iskustva na osnovu aktivnog sudjelovanja u ostvarenju viših ciljeva. Prema Petersu i Watermanu (2008), ljude potiče dualizam, imaju potrebu biti dijelom nečega, ali se istovremeno moraju isticati i izražavati osobnu vrijednost. Radi dualizma, zaposlenici traže organizacije sa snažnom organizacijskom kulturom u kojima zadovoljavaju potrebu za sigurnošću, dobivaju osjećaj smislenosti vlastitog rada te se mogu s povjerenjem prepustiti i podčiniti se autoritetu. Izvrsne organizacije potiču slobodu i potrebu ljudi za kontroliranjem vlastite sudbine. Peters i Waterman (2008) naglašavaju temeljne ljudske potrebe u organizacijama: potrebu za smislom, za malom količinom kontrole, za pozitivnim poticanjem i potrebu definiranja razine do koje organizacijsko ponašanje oblikuje stavove i vjerovanja zaposlenika. Zaposlenici biraju organizacije u kojima imaju priliku ostvariti promjene, vlastite ciljeve i svrhu djelovanja, stvoriti nove vrijednosti i sebe smatrati pobjednicima u određenom području aktivnosti.

## **6.1. Utjecaj motivacije na zaposlenike**

U upravljanju ljudskim potencijalima motivacija je sastavni dio vodstva i najučinkovitiji menadžerski alat u osobnom i profesionalnom djelovanju. Drucker (2005, 75) navodi kako je „cilj motivacije učiniti produktivnima specifične snage i znanja svakog pojedinca.“ U upravljanju motivacijskim procesom, menadžeri otkrivaju što zaposlenike motivira, pokreće i što utječe na njihovo ponašanje, što izaziva osjećaj zadovoljstva i samoostvarenja. Zadatak menadžera je stvaranje ugodnog poslovnog ozračja za ostvarivanje radnog potencijala zaposlenika. Prema Milovac (2014), motivacija ima višestruku korist, organizacija ostvaruje poslovni rezultat dok zaposlenici postižu osobno zadovoljstvo koje utječe na sve aspekte

---

<sup>24</sup> <http://psychcentral.com/classics/Maslow/motivation.htm>

njihova djelovanja i podizanje kvalitete života. Zadovoljni zaposlenici vole svoj posao, optimistični su, inovativni, zalažu se i usredotočeni su na radne zadatke. Unutarnja motivacija ili samomotivacija, na suvremenom tržištu rada poželjna i tražena odlika, postiže se promjenom i promicanjem unutarnjeg stanja, a obilježava je trajna predanost zadatku u čiju vrijednost zaposlenik mora vjerovati. Robbins i Judge (2008) naglašavaju da, pri motiviranju i povećanju zadovoljstva zaposlenika, menadžeri trebaju prepoznati pojedinačne razlike zaposlenika (različite potrebe traže individualiziranje ciljeva, razine angažmana i nagrade), koristiti ciljeve i povratne informacije (zaposlenici trebaju specifične ciljeve i povratne informacije o napretku pri ostvarivanju ciljeva), dopustiti zaposlenicima sudjelovanje u donošenju odluka koje utječu na njih (odlučivanje o postavljanju radnih ciljeva, beneficijama, poboljšanju poslovnih procesa i kvalitete), povezati nagrade sa učinkom (zaposlenici trebaju poznavati vezu između količine učinka i visine nagrade) te provjeriti je li sustav pravičan (zaposlenici trebaju znati kako su iskustvo, znanja, vještine i zalaganje razmjerne ostvarenom učinku i razlikama u visini plaće, vrsti radnih zadataka i drugim nagradama). Učinkovitost zaposlenika u direktnom je međuodnosu sa motivacijskim čimbenicima.

### **6.1.1. Uvjeti rada i beneficije zaposlenika**

Najčešće, kroz praksu dokazane, ključne motivacijske strategije u suvremenim organizacijama su poznate pod zajedničkim nazivom „uvjeti rada“: financijska stimulacija, fleksibilno radno vrijeme, sigurnost, način komunikacije sa suradnicima, podjela odgovornosti, raznolikost i izazov u radnim zadacima, mogućnost razvoja, usavršavanje i unaprjeđenje, status, priznanja i javne pohvale. Motivacijski čimbenici razlikuju se među zaposlenicima, mogućnost napredovanja važnija je ambicioznijim osobama, fleksibilno i predvidivo radno vrijeme odgovara obiteljskim ljudima dok je mnogima jedini pokretač novčana stimulacija, iznos plaće i drugi financijski poticaji, bonusi i novčane nagrade.

Trend u suvremenim organizacijama je, prema Robbinsu i Judgeu (2008), razvijanje fleksibilnog paketa beneficija prilagođenog zahtjevima zaposlenika gdje sam zaposlenik ima mogućnost kreirati paket prema osobnim potrebama, ovisno o poslovnom učinku. Beneficije su mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje, školarine, plaćena bolovanja, slobodni dani, godišnji odmor, topli obrok, subvencionirana ili besplatna putovanja. Redizajniranje radnog mjesta putem proširenja ili rotiranja značajan je motivacijski čimbenik u smislu razvoja karijere. Od najranije dobi, tijekom školovanja, odabira zanimanja, organizacije i postupka

zapošljavanja, ljudi oblikuju sliku idealnog i poželjnog radnog mjesta koje zadovoljava njihovu viziju uspješnosti.

### **6.1.2. Osobni odnosi zaposlenika u radnoj sredini**

Značajan čimbenik u poslovnim i u privatnim odnosima, prema Fox (2003), je ravnoteža ljudskih odnosa koja naglašava povjerenje, poštovanje i naklonost te preuzimanje društvenih uloga. Društvene uloge pružaju sigurnost i udobnost, ali mogu biti i ograničavajući čimbenik ljudskih odnosa jer je jednom dodijeljene uloge veoma teško promijeniti. Povjerenje je temelj međusobnih odnosa i suradnje, zaposlenicima daje osjećaj sigurnosti u pravedno tretiranje rezultata njihova rada. Prema Petersu i Whitemanu (2008) na ukazano povjerenje zaposlenici dobro reagiraju, osobito ako ih se tretira s dostojanstvom, kao partnere i suradnike. Iskazivanje poštovanja i naklonosti prema zaposlenicima, kvalitetni međuljudski odnosi i postavljanje razumnih očekivanja prema njihovu radu rezultiraju boljim radom i predanošću.

Najveći uspjeh u izgradnji međuljudskih odnosa ostvaruje se putem otvorenih razgovora. Sloboda izražavanja stvara suradnju, zbližava suradnike i razvija trajne odnose. Mogućnost jasnog izražavanja ideja i stavova rezultira najkreativnijim idejama i zaposlenicima daje osjećaj važnosti. Kolektivno znanje razmijenjeno otvorenim komuniciranjem predstavlja vrijednost, realnu imovinu organizacije, jednako značajnu kao i financijski kapital. U organizacijama gdje zaposlenici imaju osjećaj barem prividne kontrole nad svojom sudbinom stvara se izvanredna energija, osjećaj doprinosa organizaciji i osjećaj osobne identifikacije sa vlastitim radnim mjestom. Prema Vargi (2011, 10) „motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.“ Cilj kvalitetnog motivacijskog sustava je oblikovanje organizacijskog ponašanja sa zadovoljnim zaposlenicima koji ostvaruju svoj potencijal, razvijaju se i poistovjećuju sa uspjehom organizacije.



### **6.1.3. Pozitivno poticanje, praćenje i nagrađivanje zaposlenika**

Pozitivno poticanje zaposlenika, prema Petersu i Watermanu (2008), treba biti određeno, jasno, sadržavati dovoljno informacija, biti neposredno i predstavljati pozitivan obrazac ponašanja u organizaciji. Pozitivnim poticanjem zaposlenici poboljšavaju sliku o sebi i oblikuju vlastito ponašanje, radi mogućnosti uspjeha, dobivanja pozitivne ocjene i adekvatne nagrade od strane menadžera. Primjerenim vrednovanjem radnih aktivnosti menadžeri utječu na ponašanje zaposlenika i usmjeravaju ih prema željenom cilju. Praćenje uspješnosti zaposlenika u poslovnim procesima daje opću sliku razine motivacije i radne učinkovitosti u organizaciji. Učinkovitost se nagrađuje materijalnim nagradama ili drugim beneficijama, sukladno organizacijskom sustavu ocjenjivanja radnog učinka zaposlenika. Izvrsne organizacije pažljivo razrađuju i kontinuirano analiziraju sustav ocjenjivanja radi uvida u učinak nagrade. Ovisno o motivacijskim čimbenicima određenog zaposlenika, nagrada se prilagođava njegovim interesima i može biti različitog oblika, od isplate financijskog iznosa ili bonusa do određenog programa edukacije i plaćenog usavršavanja. Suprotno od sustava nagrađivanja, nesavjestan rad i neprimjereno ponašanje kažnjavaju se putem opomena, dodjelom slabijeg radnog mjesta i smanjivanjem novčanih sredstava, uz uvjet da su zaposleniku jasni razlozi kažnjavanja. Ukoliko se sustav kažnjavanja primjerenom provodi, rezultira pozitivnim učinkom na zaposlenike.

### **6.2. Utjecaj motivacije na menadžere**

Visokomotivirani menadžeri pokretači su poslovnih procesa u organizaciji. Poznavanje motiva za odabir menadžerskog posla, upravljanje ljudima i poslovnim procesima, potrebno je da bi se protumačilo oblike i učinke ponašanja menadžera. Motivacija je, prema Sambolu (2014), glavni preduvjet uspješnosti menadžera koji svoje znanje i sposobnost usmjerava na poslovne aktivnosti, vezane uz strategiju poslovanja i stvaranje vrijednosti organizacije. Veći stupanj uključenosti i uloženog truda u odnose sa suradnicima, klijentima i širom okolinom ukazuje na veću važnost određenog cilja. Prema Jambreku i Peniću (2008), analiza motivacije menadžera ima dvije važne dimenzije, utvrđivanje motivacijskih pretpostavki za izbor menadžerske karijere (radi otkrivanja menadžerskog potencijala utvrđuju specifične razloge, potrebe i motive te odgovaraju na pitanje zašto neki ljudi žele postati menadžeri) i motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti (radi otkrivanja razlike između uspješnih i neuspješnih menadžera odgovaraju na pitanje postoji li jedinstvena potreba ili motiv na osnovu kojeg se mogu odrediti

stajališta potrebna za postizanje uspješnosti). Motivi i stavovi značajni za ponašanje menadžera, naglašava Sambol (2014), su pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama (prema hijerarhijskom poretku), potreba za pokazivanjem moći nad drugima (menadžer ima moć koristiti se nagradama i kaznama), potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti (neizostavno u izvršavanju dužnosti), potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem (spremnost na privlačenje pozornosti i primanje kritika, od menadžera se očekuje različito ponašanje od ponašanja podređenih te natjecateljski duh veoma važan za ostvarivanje rezultata). Poznavanje menadžerske motivacije temeljni je čimbenik razvoja menadžerskog potencijala.

U poticajnom okruženju koje zahtjeva samostalnost i upornost u postizanju ciljeva, prema Nikiću i Nikić (2009), razvija se najznačajniji menadžerski motiv odnosno motiv postignuća, želja za uspjehom ostvarenim vlastitim radom uz izgradnju samopoštovanja, spremnost na upravljanje ljudima, idejama i vlastitim aktivnostima. Motiv postignuća čini i potreba za društvenim statusom, samopotvrđivanjem i dominacijom nad drugima, izazov u savladavanju prepreka i testiranje vlastitih sposobnosti. Autori naglašavaju da je motiv postignuća određen prema osobnim standardima menadžera ili standardima društva u kojem menadžer živi i djeluje. Osnovna obilježja menadžera sa izraženim motivom postignuća, prema Jambreku i Peniću (2008), su preuzimanje osobne odgovornosti za rješavanje problema, pouzdanje u vlastite sposobnosti, postavljanje optimalnih ciljeva, preuzimanje primjerene doze rizika te traženje povratne informacija o postignutim rezultatima. Osnovni poriv postignuća je ostvarenje općeprihvaćenih i cijjenjenih ciljeva u radnoj i životnoj okolini. Put ka postignuću usko je vezan uz ulaganje dugotrajnog napora u radne aktivnosti, uz natjecanje i isticanje pred suradnicima. Drucker (2005) naglašava da se ljudi razvijaju u skladu sa zahtjevima koje sebi postavljaju, prema onom što po vlastitom mišljenju smatraju postignućem. Ukoliko sebi postave visoke ciljeve ostvarit će i visoke rezultate i obrnuto.

Organizacija je mjesto osobnog rasta i razvoja menadžera, u skladu sa načelima i standardima organizacijske kulture. Poslovni neuspjeh menadžeri često doživljavaju kao svoj vlastiti neuspjeh (popraćen je neugodom, sankcijama i padom ugleda) stoga često odabiru lakše zadatke sa manjom vjerojatnošću neuspjeha ili ekstremno teške zadatke čiji neuspjeh mogu opravdati. Za ostvarenje poslovnog uspjeha, Drucker (2005) naglašava potrebu usklađivanja razine motivacije sa mogućnostima, znanjem i kompetencijom menadžera, oslanjanje na prethodna iskustva i rezultate, procjenjivanje važnosti poslovnog cilja i jačine zadovoljstva radi

ostvarenja cilja, poznavanje suradnika i opće organizacijske klime. Prevelika motiviranost menadžera može se negativno odraziti na suradnike koji će napore menadžera prihvatiti samo ako ih smatraju realnim i ispravnima. Motiv postignuća je važan čimbenik ponašanja u organizaciji, povećava intenzitet upravljanja i provođenje promjena.

### **6.3. Odnos motivacije i poslovnog uspjeha**

Pojam poslovnog uspjeha veže se uz postignuće, provedbu planiranog i ostvarenje ciljeva zaposlenika ili organizacije. Prema Vargi (2011, 3) „motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva“ koji se isprepleću i neizravno utječu na pojedinačnu realizaciju. Sukladno kulturološkim čimbenicima razvijenih društvenih zajednica, ocjena životnog uspjeha najčešće se donosi samo na osnovu poslovnog uspjeha, stoga je želja za uspjehom duboko ukorijenjena u svijest ljudi od najranije dobi. Prema Druckeru (2005, 240) „od životne je važnosti za pojedinca, ali isto tako i za njegovu obitelj, da postoji područje u kojem on daje svoj doprinos, unosi promjene i predstavlja nekog.“ Uspjeh organizacije leži na idejama, kvalitetnoj strukturi i poslovnom modelu u čijem se središtu nalazi zaposlenik, njegov potencijal i osobne kvalitete. Poslovni uspjeh zaposlenika ili menadžera očituje se napredovanjem, promaknućem na bolje radno mjesto ili viši položaj te novčanim naknadama. Organizacije imaju moć kreiranja poslovnog uspjeha definiranog organizacijskom kulturom i strukturom, javno priznatog i adekvatno nagrađivanog. Poslovni uspjeh motivira zaposlenike, potiče ih na rad i predstavlja cilj kojem teže.

Svaka osoba subjektivno definira pojam uspjeha, kroz izgrađen vlastiti sustav vrijednosti usklađen sa osobinama ličnosti. Mnogim ljudima pojam uspjeha predstavlja status na društvenoj ili poslovno hijerarhijskoj ljestvici dok je drugima uspjeh osjećaj ispravnog obavljanja radnih zadataka i izgradnja osjećaja osobne vrijednosti, ostvarivanje dobrobiti za organizaciju i širu društvenu zajednicu. Stručnjaci za korporativni razvoj i osobno usavršavanje, Porras, Emery i Thompson, proveli su desetogodišnje istraživanje intervjuirajući desetke svjetskih vođa, predsjednike država, dobitnike Nobelove nagrade, generalne direktore te slavne osobe različitih područja djelovanja. Zajedničko obilježje svih ispitanika bio je trnovit put ka uspjehu, od potpune anonimnosti prema svjetskoj slavi. Cilj istraživanja bio je preispitati konvencionalno učenje o uspjehu i saznati relevantne čimbenike od izuzetne važnosti za definiranje uspjeha u širem smislu. Rezultati istraživanja, prema Porras i sur. (2008), pokazuju

da su, za razliku od „slave, moći i bogatstva“, uvriježenih općenitih simbola uspjeha, za ostvarenje trajnog uspjeha ipak važniji smisao (ono čim se ljudi bave mora im biti izuzetno važno, poticati kreativnost na osobnoj razini i ostvarenje osobnih težnji), misao (način razmišljanja sa razvijenim osjećajem odgovornosti, odvažnosti, strasti i optimizmom) i djelo (način djelovanja najteži je za osmisliti jer je izložen konstantnim promjenama i prilagođavanju trenutnim okolnostima). Usklađivanje sva tri navedena elementa rezultira osjećajem zadovoljstva i strasti prema vlastitom radu. Predanost i ljubav prema vlastitom radnom mjestu razvija pozitivan natjecateljski duh zaposlenika čime se ostvaruju izuzetni poslovni rezultati.

## 7. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I BAZE ZNANJA

---

### 7.1. Upravljanje ljudskim potencijalima i uporaba moći menadžera

Upravljanje ljudskim potencijalima<sup>25</sup> je znanstvena disciplina, funkcija menadžmenta koja određuje odnos prema zaposlenicima. Predstavlja jedan od primarnih zadataka menadžera, direktno utječe na odvijanje poslovnih procesa i na međuljudske odnose u organizaciji. U suvremenoj ekonomiji postaje najznačajnija poslovna funkcija u kojoj ljudi imaju središnje mjesto i najvažniji su potencijal organizacije, ključna strategijska i konkurentska prednost. Upravljanje ljudskim potencijalima, prema Jambreku i Peniću (2008, 1190), je specifična filozofija usmjerena na organizacijsku uspješnost, sa svrhom „ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost organizacije, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika“. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je osposobiti zaposlenike za uspješan rad i nositi se sa svakodnevnim poslovnim izazovima.

Upravljanje ljudskim potencijalima se odražava na kvalitetu poslovanja i uključuje kadrovanje<sup>26</sup>, planiranje i kontrolu ljudskih resursa, nagrađivanje, kažnjavanje te interakciju sa zaposlenicima. Menadžeri određuju poslovnu strategiju, pravila, programe i radne procese, odgovorni su za donošenje i provedbu odluka. Veoma je značajna podjela odgovornosti, određivanje tko što radi i kakvi se rezultati očekuju od zaposlenika. U organizacijskoj strukturi menadžer je ključni čimbenik stoga mu njegova formalna uloga i pozicija omogućuje legitimnu moć položaja i ovlasti, na osnovu koje ljudi u organizaciji i izvan nje prihvaćaju određenu poziciju kao legitimnu. U praksi se, prema Šimiću (2012), najčešće spominje pet tipova moći menadžera odnosno legitimna moć (zasnovana na formalnoj pravnoj poziciji, autoritetu, obvezama i odgovornosti gdje menadžeri imaju ovlasti izdavati naloge i odlučivati), nagradna moć (mogućnost nagrađivanja poželjnih oblika ponašanja zaposlenika putem povišica,

---

<sup>25</sup> U upravljanju ljudskim potencijalima, ističu Jambrek i Penić (2008), radno pravo čini temelj radnih odnosa, definira prava i obveze poslodavaca i posloprimaca, institucionalna prava zaposlenika te podloge zapošljavanja, otpuštanja te drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale.

<sup>26</sup> Prema Šimiću (2012) kadrovanje predstavlja privlačenje, razvoj i zadržavanje učinkovitih zaposlenika, znanje o ljudskim resursima i radnim odnosima, popunjavanje i selekciju kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacije i nagrade.

napredovanja i nagrada), prisilna moć (utjecaj na zaposlenike zbog neizvršavanja naloga, kažnjavanjem, otpuštanjem, lošijim radnim mjestom, smanjenjem plaće), referentna moć (utjecaj na zaposlenike osobnim kvalitetama vođe kao uzora drugima) i stručna moć (temeljena na stručnosti, znanju i profesionalizmu). Među tipove moći, naglašavaju Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), suvremeni menadžment dodaje i informacijsku moć, temeljenu na kontroli i pristupu informacijama, gdje veća količina dostupnih informacija predstavlja veću količinu moći.

Potreba za moći jedna je od temeljnih ljudskih potreba i čimbenik organizacijskog ponašanja. Prema Sambolu (2014) potreba za moći definira tri tipa menadžera: afilijativne menadžere (imaju jaku potrebu za pripadanjem, dobrim međuljudskim odnosima i najmanje su uspješan tip menadžera), menadžere motivirane potrebom za moći (lako izgrađuju osjećaj odgovornosti kod podređenih od kojih očekuju lojalnost i traže da im podređeni služe, umjesto da služe organizaciji) i institucionalne menadžere (imaju jaku potrebu za moći i samokontrolu, marljivi su, usmjeravaju moć za postizanje ciljeva organizacije, potiču suradnike, stvaraju dobru klimu i imaju jak osjećaj za pravdu). Menadžerska pozicija, izvori i način korištenja moći čine osnovnu razliku među menadžerima. Izvrsni menadžeri, prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) grade jaku bazu moći u svojim organizacijama, moć koriste u potpori zaposlenicima pri postizanju izvanrednih rezultata stoga se uz njih i zaposlenici osjećaju moćnima. Uspješni i moćni menadžeri savjesno upravljaju vlastitim aktivnostima i kontroliraju svoje ponašanje. Loši menadžeri koriste moć isključivo za vlastiti probitak što, dugoročno, ne osigurava trajni uspjeh u poslovnom svijetu.

## **7.2. Baze znanja organizacije i organizacijsko učenje**

Svjestan razvoja i vrijednosti znanja, suvremeni menadžment je omogućio da znanje preraste u značajan kapital svake ekonomije. Prema Jambreku i Peniću (2008), ljudski kapital je postao najvažniji segment suvremene koncepcije „intelektualnog kapitala“ gdje je nizom istraživanja dokazana povezanost između razine obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Ulaganje u zaposlenike postalo je ključni čimbenik gospodarskog razvoja. Znanje se stječe formalnim obrazovanjem, usavršavanjem, poslovnim iskustvom i kontinuiranom nadogradnjom. Upravljanje znanjem, navode Robbins i Judge (2008, 380), odnosi se na „proces organiziranja i raspodjele kolektivnog znanja u organizacijama da bi prave informacije stigle do pravih ljudi

u pravo vrijeme“. Znanje se pohranjuje u bazama znanja organizacije, u obliku članaka, priručnika, primjera najbolje prakse i rezultata samoprocjena te primjera rješavanja problema temeljenima na prethodnom iskustvu. Baze znanja trebaju biti dostupne zaposlenicima putem komunikacijskih kanala i informacijske tehnologije. Menadžeri raspoložu mnoštvom najrazličitijih informacija nužnih za donošenje poslovnih odluka.

Organizacijsko učenje<sup>27</sup> predstavlja stjecanje i primjenu znanja čime se povećava rast i razvoj organizacije. Suvremeni menadžment, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008) uveo je praksu savjetovanja i obučavanja (engl. *Coaching* treniranje, obuka) gdje menadžeri preuzimaju ulogu trenera umjesto uloge šefa, usredotočeni su na osposobljavanje zaposlenika i poticanje prijenosa znanja. Obučavanje se temelji na odgovornosti menadžera u procesu kontinuiranog učenja zaposlenika, uz razvoj i poboljšanje učinkovitosti. Preneseno znanje pobuđuje kreativno razmišljanje zaposlenika i stvaranje novih ideja, proizvoda i usluga koje, nakon testiranja i ispitivanja, postaju nositeljem poslovnog uspjeha organizacije. Uspješnost obuke, prema Robbinsu i Judgeu (2008) ovisi o motiviranosti zaposlenika gdje zaposlenici sa visokim kognitivnim sposobnostima i stupnjem samoeфикаsnosti usvajaju više znanja. Zaposlenike motivira vjerovanje u mogućnost primjene novostečenih znanja i vještina, uz dovoljno organizacijskih resursa. Sposobni zaposlenici postaju snažni i sigurni u svoje vještine što postaje trajan izvor njihova zadovoljstva. Osim obučavanja, značajno je i timsko učenje (usvajanje znanja, stvaranje povjerenja i motivacije putem dijaloga i timske suradnje) te učenje za radnim stolom (na osnovu multimedijskog iskustva i prilagodbe stilova učenja). Robbins i Judge (2008) učenjem nazivaju svaku trajnu promjenu u ponašanju, nastalu kao posljedica iskustva dok je, prema Fulgosiju (1997, 248), „učenje osnovna strategija u oblikovanju čovjekova ponašanja“. Organizacijsko učenje zahtijeva kompetentnog menadžera u koordiniranju procesa učenja, usmjeravanju učenja i oblikovanju ponašanja zaposlenika. Stečeno znanje zaposlenika rezultira povećanjem intelektualnog kapitala organizacije.

U tablici 1 prikazane su uloge pojedinih članova organizacije u procesu učenja, u odnosu prema funkciji obavljanja određenih aktivnosti.

---

<sup>27</sup> Organizacija koja uči (engl. *Learning Organization*), prema Robbinsu i Judgeu (2008), predstavlja organizaciju sa razvijenom sposobnošću kontinuiranog prilagođavanja promjenama što je temeljni uvjet za održavanje tržišne egzistencije. U procesu učenja menadžeri utvrđuju strategiju, redizajniraju strukturu organizacije i preoblikuju organizacijsku kulturu.

Tablica 1: Vještine „organizacije koja brzo uči“

IZVRŠNI MENADŽER	VOĐA TIMA	ZAPOSLENIK KOJI UČI
stvara viziju, omogućuje grupni proces	primjenjuje znanja iz svog područja	pita, sluša, razmišlja
omogućuje strateški dijalog	pridonosi kao član tima, podučava kako surađivati	čita, piše, računa
osmišljava akciju	predvodi timove, upravlja promjenom	upija i primjenjuje znanje
oblikuje način razmišljanja	vodi mikroorganizaciju, razmišlja strateški	uči kako učiti

Izvor: Prilagođeno prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008, 593)

Vlastite jače strane, prema Druckeru (2005), mogu se spoznati pomoću povratnih analiza (engl. *Feedback*) i ljudima su potrebne radi oblikovanja ponašanja, sukladno vlastitim sposobnostima. Prvi korak analize je zapisivanje vlastitih očekivanja kod donošenja značajnih odluka te, protekom devet mjeseci do godine dana, analiziranje ostvarenih rezultata. U periodu od nekoliko godina, prateći rezultate analiza, ljudi otkrivaju svoje jače strane i ograničenja koja ih sprječavaju u ostvarenju ciljeva. Autor ističe i najvažnije zaključke povratne analize: usredotočiti se na svoje kvalitete (za ostvarenje najboljeg rezultata), raditi na poboljšanju svojih jačih strana (osuvremeniti vještine i znanja), utvrditi gdje intelektualna arogancija dovodi do paralizirajućeg neznanja (loši rezultati su posljedica nedovoljnog znanja ili prezira prema tuđem širem znanju), ispraviti loše navike (ispraviti nedjelotvorne stvari i spoznati načine ispravnog načina rada) i ne ulagati napor u poboljšavanje područja u kojima osoba nije kompetentna (potrebno se fokusirati na područja osobnih vještina i stručnosti).

Način rada i učenja individualan je i pod utjecajem je osobina ličnosti. Putem povratne analize ljudi utvrđuju ispravan način i propuste u vlastitom načinu rada, učinkovite oblike usvajanja novih znanja, saznaju odgovara li im timski ili pojedinačni rad te, najvažnije od svega, definiraju vrijednosti do kojih im je stalo, utvrđuju gdje pripadaju i gdje sebe vide u budućnosti.



### **7.3. Djelotvornost zaposlenika i „radnici znanja“**

Djelotvornost ili učinkovitost, odnos uloženog i ostvarenog, kako navode Jambrek i Penić (2008), opisuje se „kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata“ gdje su najvažniji resurs ljudi (uz financijski kapital, tehnologiju i sirovine). Osobina djelotvornosti svojstvena je različitim profilima ljudi, različitim osobnosti i radnih navika, uz zajedničku sposobnost kvalitetnog obavljanja zadataka. Djelotvorni zaposlenici uvijek gledaju prema naprijed i usmjereni su na doprinos organizaciji stoga im je potrebno omogućiti razvoj i nesmetan rad. Odlike djelotvornosti očituju se mukotrpnim, sustavnim radom i primjenom znanja i vještina, osobito visokoobrazovanih zaposlenika. Povećanje djelotvornosti, naglašava Drucker (2005), jedino je područje gdje se može povećati učinak i zadovoljstvo samostalnih stručnjaka tzv. „radnika znanja“, kreativnih zaposlenika, stručnjaka i inovatora, kreatora novih informacija i znanja, motiviranih kontinuiranim ostvarivanjem ciljeva. „Radnici znanja“ posjeduju svoj osobni kapital, vještinu, sposobnost, upornost, strast, veze i zanos, od presudnog značaja u vremenu kontinuiranih promjena i nesigurnih radnih mjesta. Drucker (2005, 167) navodi „nisku korelaciju između čovjekove efektivnosti i inteligencije, njegove inteligencije i znanja“ jer su „inteligencija, mašta i znanje bitni resursi, ali ih samo djelotvornost pretvara u znanje.“

Tijekom povijesti, osobito u drugoj polovici 20. st., razvojem obrazovnog sustava, većina fizičke radne snage postala je educiran i stručan ljudski resurs. Poljoprivrednici i posluga preuzimali su industrijske poslove dok su se industrijski radnici usmjerili na stjecanje znanja i pružanje usluga. Suvremene organizacije uglavnom su decentralizirane i podjeljene na timove predvođene stručnjacima i specijalistima za određena područja. Timovi su odgovorni za primjenu znanja i donošenje odluka, stvaranje materijalnih proizvoda, razvoj i ekonomski učinak poslovanja. Organizacije znanja doprinose razvoju općeg, društvenog znanja, naglašavaju društvenu odgovornost, doprinose razvoju lokalnih zajednica i građanskog, socijalno uređenog društva. „Radnici znanja“ svjesni su kontinuiranog produžavanja prosječnog radnog vijeka, radno su aktivni i u kasnijim desetljećima života stoga osobitu pažnju poklanjaju cjeloživotnom obrazovanju, razvijaju svoje kvalitete, znanja i vještine, uče se prilagođavati promjenama i zahtjevima različitih poslova. U dugom radnom vijeku „radnici znanja“ često ostvaruju više od jedne karijere, mijenjaju nekoliko organizacija ili vode usporedne karijere te se, uz osnovni posao, posvećuju društvenom angažmanu.

## 8. PONAŠANJE MENADŽERA U ORGANIZACIJI

---

U poslovnom svijetu uspješan menadžer ima predispozicije kao što su znanja i sposobnosti stečene učenjem i praktičkim iskustvom. Među kvalitetnim osobinama najčešće se naglašavaju snaga i stabilnost, inteligencija, poštenje, marljivost, ambicioznost, upornost, energija, optimističnost i hrabrost. Navedene osobine menadžerima omogućavaju specifično ponašanje u određenim situacijama.

Glasserova teorija izbora tvrdi da na ljudsko ponašanje utječe pet osnovnih genetskih potreba odnosno potreba za preživljavanjem (temeljna, primarna i fiziološka potreba), potreba za ljubavlju (prijateljstvom, pripadanjem, povezivanjem i bliskošću s drugima, ističe se kao najvažnija potreba), potreba za moći (priznanjem, važnošću, kompetencijom), potreba za zabavom (smijehom, radošću, učenjem) i potreba za slobodom (izborom, neovisnošću). Prema Glasseru (2000), cjelokupno ljudsko ponašanje sastoji se od četiri komponente: aktivnosti (ponašanja i djelovanja), mišljenja (načina razmišljanja), emocija (sreće, tuge, ljutnje, straha) i fiziologije (fizioloških reakcija: otkucaja srca, znojenja, promjena disanja, tlaka). Ljudi odabiru, kontroliraju i direktno upravljaju vlastitim ponašanjem i načinom razmišljanja dok emocijama i fiziologijom upravljaju tek posredno (iste su rezultat aktivnosti i mišljenja). U razvoju odnosa sa zaposlenicima, klijentima i poslovnim partnerima, uspješni menadžeri se ponašaju se u skladu sa etičkim načelima i kulturom društvene zajednice.

### 8.1. Ponašanje žena menadžera i muškaraca menadžera

U početnoj fazi uključivanja žena u menadžment, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), u periodu od II. svjetskog rata do 80-ih godina prošlog stoljeća, žene su prihvaćale muški stil vodstva i ponašanja, ali nisu bile dovoljno otporne, grube ni energične da bi bile uspješne oponašajući muškarce. Tek krajem 80-ih godina, uslijed velikih tržišnih promjena, žene su dobile priliku pokazati svoje sposobnosti i počele primjenjivati vlastita znanja i vještine stečene obrazovanjem i iskustvom. Na različite načine muškarci i žene prilaze procesu upravljanja, različito prilaze problemima, razvijaju drugačiji stil vodstva, različito percipiraju događaje iz okoline i vrednuju postignuće. Žene menadžere odlikuje blaži stil vođenja, naglašenija ljubaznost, povjerenje, pravednost, obzirnost, suradnja, veća organiziranost i fleksibilnost u

radu. Veoma je značajna i ženska intuicija, bolja sposobnost čitanja emocija, bolja vještina komuniciranja, osobito pri neverbalnoj komunikaciji. U unutarnjim odnosima, naglašava Lugović (2014), žene menadžeri preferiraju podijeljenu odgovornost, timski duh i kružnu strukturu dok muškarac menadžer naglašava individualnu odgovornost, tim koji ima svog vođu i hijerarhiju u organizacijskoj strukturi. U suvremenom poslovnom okruženju odlike uspješnog muškarca menadžera nisu jednako poželjne i kod žena. Ženstvenije i nježnije žene brže napreduju od agresivnih, previše samopouzdanih žena, željnih uspjeha pod svaku cijenu. Unatoč razvoju pozicija žena menadžera i većoj ulozi žena u vrhovnom menadžmentu, neravnopravnost spolova vidljiva je kroz manji broj žena na važnim menadžerskim pozicijama i društvenim položajima, primanje nižih plaća od muškaraca za obavljanje istih poslova i sporije napredovanje na hijerarhijskoj ljestvici.

Bahtijarević–Šiber i sur. (2008) naglašavaju razlike između muškaraca i žena, s obzirom na način rada, u odnosu prema radu (žene su usmjerene na proces i međuljudske odnose, a muškarci na zadatke i rezultate), stilu rada (žene svoj posao vide kao dio cjeline i sklonije su suradnji dok muškarci teže individualnom i konkurentskom radu), odnosu prema pogreškama (žene se ne srame svojih grešaka i ne boje se pitati za savjet dok muškarci teško priznaju grešku i čvrsto se drže prvobitne odluke, bez obzira na posljedice), pristupu odlučivanju (žene pristupaju intuitivno, a muškarci analitički), odnosu prema kolegama (žene se druže radi dobrih međuljudskih odnosa, a muškarci radi posla), načinu komuniciranja (žene razgovaraju radi društvenih kontakata i bolji su slušatelji dok muškarci razgovaraju o poslu, prikupljaju informacije i ostvaruju ciljeve) i izvorima motivacije (žene motiviraju socijalni kontakti, samoostvarenje, osobni rast i zadovoljstvo poslom, a muškarce novac, priznanje, moć, status, napredovanje). Različitost žena i muškaraca, njihova izvrsnost u različitim područjima djelovanja i međusobno nadopunjavanje, dobitna je kombinacija za većinu organizacija. Upravo je različitost i svestranost izvor snage i konkurentska prednost u upravljanju promjenama.

## **8.2. Utjecaj emocija u ponašanju menadžera**

Emocije, među kojima se najčešće spominju ljutnja, tuga, strah i sreća, nezaobilazan su element ljudskog djelovanja. Snažno utječu na ponašanje ljudi i njihovu sposobnost razvijanja odnosa sa drugima što se, u konačnici, odražava na osobni i poslovni uspjeh. Prema Fulgosiju (1994),

emocije, čuvstva ili osjećaji su subjektivna iskustva na osnovu kojih su izražene individualne razlike među ljudima. U području upravljanja ljudskim resursima emocionalna inteligencija i upravljanje emocijama zauzimaju značajno mjesto. Emocionalna inteligencija (*EQ*, engl. *Emotional Quotient* kvocijent emocionalne inteligencije), prema Golemanu (2007), je sposobnost prepoznavanja, izražavanja, razlikovanja i razumijevanja emocija, njihovo korištenje za postizanje ciljeva odnosno spretnost u međuljudskim odnosima. Izvrsnost menadžera i zaposlenika očituje se kroz tri čimbenika: višom razinom kvocijenta inteligencije IQ-a (intelektualnom moći), stručnošću (spojem tehničkih znanja i iskustava) te emocionalnom inteligencijom. Goleman (2007, 27) navodi da su „umijeća emocionalne inteligencije sinergijski vezana sa spoznajnim, a vrhunski radnici imaju jedno i drugo. Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija... nedostatak tih sposobnosti može umanjiti svekolika tehnička znanja i intelekt kojima osoba raspolaže.“

Robbins i Judge (2008) naglašavaju pet dimenzija emocionalne inteligencije odnosno samosvijest (svijest i poznavanje vlastitih osjećaja te procjenjivanje vlastite sposobnosti), samokontrolu (upravljanje vlastitim osjećajima i porivima, moć izbora vlastitog ponašanja, nošenje sa emocijama i odupiranje iskušenjima čiji je rezultat svjesno kretanje kroz život slobodnom voljom, odabiranje što, kako i u kojoj mjeri se čini), samomotivaciju (motivaciju, zadovoljavanje snažnih potreba, poduzimanje inicijative i ostvarenje ciljeva, ustrajnost unatoč zaprekama i neuspjesima), empatiju (sposobnost naslućivanja, prepoznavanja i razumijevanja tuđih osjećaja uz pretpostavku vlastite reakcije u istoj situaciji, pozitivna je emocija, jača povezanost i odanost, njeguje osobne odnose i usklađenost sa različitim osobama) te društvene vještine (sposobnost nošenja sa tuđim osjećajima, emotivna interakcija sa drugima, razvoj društvenih odnosa, snalaženje u društvenim situacijama uz rješavanje sukoba i postizanje suradnje).

Uspješnog menadžera, osim stručnosti, znanja i vještina, odlikuje i njegova emocionalna zrelost, sposobnost kontroliranja vlastitih osjećaja i način na koji se nosi sa teškoćama. Emocionalna inteligencija tima, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008) predstavlja sposobnost članova tima u osvješćivanju emocija i prevladavanju izazova, utjecaj emocija na rad te izgradnju odnosa u timu i izvan njega. Svaki zaposlenik vlastitim ponašanjem, raspoloženjem i načinom iskazivanja emocija kreira organizacijsku klimu.

U procesu upravljanja emocijama<sup>28</sup> uspješni menadžeri nastoje upoznati zaposlenike, razumjeti njihove stavove i osjećaje. Razvijanjem svijesti o emocijama i spoznavanjem njihove snage, menadžer utječe na ponašanje zaposlenika, usmjeravajući njihovo ponašanje prema postizanju ciljeva. Zaštitom i poštovanjem zaposlenika, povjerenjem, iskazivanjem brige i potpore, pružanjem pomoći i vrednovanjem doprinosa, menadžeri stvaraju osjećaj emocionalne stabilnosti i pozitivnog ozračja u timu. Obučeni menadžeri istrenirani su za javni nastup, detaljno pripremljenim govorom izazivaju snažne reakcije i očekivano ponašanje određene grupe slušatelja. Neadekvatno upravljanje emocijama rezultira asocijalnim ponašanjem zaposlenika.

### **8.3. Poželjni i nepoželjni oblici ponašanja menadžera**

Vlastitim primjerom ponašanja i odnosom prema zaposlenicima menadžeri kontinuirano utječu na njihovu motivaciju. Poželjni oblici ponašanja menadžera očituju se načinom komuniciranja, razvijenim međuljudskim odnosima, iskazivanjem pouzdanosti, samopouzdanja, inicijative i ustrajnosti. U svakodnevnim odnosima menadžeri daju na znanje koliko uvažavaju zaposlenike i njihov dobar rad, sposobnosti, ali i njihove probleme. Nezaobilazni oblici poželjnog ponašanja su:

- moralno ponašanje (s prihvaćenim mjerilima dobra i zla, stječe se odgojem i socijalizacijom, promatranjem i učenjem iz okoline, primjenom univerzalnih ljudskih principa na stavove, vrijednosti i djelovanja ljudi, iskazivanjem empatije, uvažavanjem drugih uz naglašavanje odgovornosti za vlastite postupke),
- tolerancija (sposobnost podnošenja neugode, stresa, pritisaka, duševne boli i način postupanja s ljudima, idejama ili stvarima, priznavanje ravnopravnosti i neovisnosti drugih, snošljivost prema tuđem izgledu i ponašanju, stavovima, vjerovanjima, navikama, dozvoljavanje raznolikosti i mogućnosti stvaranja grešaka, kontinuirano se njeguje i razvija),
- simpatija (osjećanje za druge i sklonost prema drugim ljudima, javlja se spontano i pozitivan je osjećaj) te

---

<sup>28</sup> Upravljanjem emocijama najčešće se koriste menadžeri u organizacijskim timovima te marketinški stručnjaci, trgovački predstavnici, zastupnici u osiguravajućim društvima i zaposlenici u osobnoj prodaji jer svakodnevno imaju zadatak prikazati sebe, svoje proizvode i usluge u najboljem svjetlu. Ovisno o osobinama određene grupe klijenata, svakoj skupini pristupa se na specifičan način.

– asertivnost (sposobnost poštivanja sebe, otvorenog izražavanja vlastitog mišljenja i stavova, osjećaja, vjerovanja, ideja i potreba, a da se pritom ne naruše slobode i prava drugih osoba). Asertivnim ponašanjem izbjegavaju se negativne posljedice pasivnog i agresivnog stila komunikacije, prihvaća se odgovornost za svoje ponašanje i zadobiva poštovanje drugih. Prema Lugović (2014), „asertivan menadžer komunicira direktno i iskreno, čvrsto stoji iza svojih uvjerenja, mogućnosti, želja i stavova, uvažava sebe i druge, očekuje od drugih odgovornost za vlastite postupke, samostalno donosi odluke i postavlja granicu na pravom mjestu i u pravo vrijeme“. U odnosima menadžera i zaposlenika važno je izražavanje jasnog „ne“ bez osjećaja krivnje, postavljanje granice u ponašanju drugih, u terminima „ja“ i „mi“ izražavanje vlastitih osjećaja (“osjećam se povrijeđeno, ljuto,...“ umjesto “ti si me povrijedio, naljutio...” ili „jako sam razočaran što si zakasnio na naš dogovor“ umjesto „stvarno si neodgovoran, uvijek kasniš“), traženje odgovornosti drugih za njihove postupke, prihvaćanje sugestija i ideja, korištenje znanja i iskustva drugih dajući im podršku, elokventnost, organiziranje posla uz jasne poruke, ciljeve, zadatke i prioritete, obavještavanje zaposlenika o nastalim problemima u poslovanju, tijekom događaja te potrebnom doprinosu koji se od njih očekuje.

Peters i Whiteman (2008) naglašavaju niz najpoželjnijih oblika ponašanja menadžera gdje menadžer motivira suradnike i pronalazi ono najbolje u drugima, ima razumijevanja i spreman je čuti tuđe mišljenje, zna imena svojih suradnika, pošten je, iskren, skroman, otvoren za komunikaciju, taktičan, stabilan, samokritičan, dosljedan i marljiv, uporan, ali tolerantan, ne nameće silom svoje mišljenje, preuzima odgovornost za neuspjeh i ne bježi od kriznih situacija, osobno rješava sukobe bez ogovaranja, cijeni ljude s idejama i nikad ne prisvaja tuđe inovacije. Poželjni oblici ponašanja menadžera utječu na poslovnu izvrsnost i učinkovitost organizacije te pospješuju dužinu trajanja radnog odnosa zaposlenika (zadržavanje kompetentnih i sposobnih zaposlenika na koje organizacija računa i u koje su uložena sredstva i vrijeme u procesu edukacije).

Nepoželjne oblike ponašanja menadžera čine neefikasno vodstvo, loša komunikacija, velike promjene u organizaciji, nesigurni radni uvjeti, otpuštanje zaposlenika, rad pod pritiskom, dugotrajan prekovremeni rad, monoton rad i turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom, nemogućnost odlučivanja i napredovanja. Svi navedeni čimbenici, dovode do povećanja razine stresa i negativno utječu na radne procese i na sve aspekte djelovanja zaposlenika. Nezadovoljni zaposlenici, prema Milovac (2014), mlako izvršavaju svoje radne zadatke što rezultira neučinkovitošću i gubljenjem radnog mjesta. S druge strane,

zaposlenici često nisu svjesni kako je njihovo neprikladno ponašanje uzrok mogućih problema i nanošenje štete organizaciji, a svoje neznanje, manjak vještina i nesposobnost ne dovode u vezu sa uzrocima kriza u poslovanju.

Među različitim autorima<sup>29</sup> najčešći nepoželjni oblici ponašanja menadžera su utjecaj na zaposlenike (putem moći kojom raspolažu), javno kritiziranje (kritike se upućuju osobno zaposleniku), uskraćivanje informacija dok se istovremeno od zaposlenika očekuje predan rad (kad zaposlenici nemaju jasnu sliku poslovnih procesa i svoje uloge u njima rezultat su nezadovoljstvo i frustracije), nedefinirani poslovni ciljevi (zaposlenici nemaju jasnu predodžbu o očekivanim rezultatima te o sistemu kazni ili nagrađivanja), nemogućnost otvorenog izražavanja mišljenja (gdje vlada pravilo „radi što ti šef kaže“, izražavanje vlastitog, često suprotnog mišljenja, tumači se nepoštovanjem te rezultira cinizmom i razočarenjem zaposlenika), pripisivanje zasluga višim menadžerima dok zadatke izvršavaju zaposlenici na nižoj hijerarhijskoj razini (menadžeri nerijetko budu optuženi za neprikrivenu krađu ideja, izvršenu putem legitimne moći položaja), izbjegavanje pohvala (ukazuju na razliku između dobro i loše obavljena posla, nesvjesnost o rezultatima rada dovodi u pitanje smislenost radnog procesa) te negativno ponašanje (menadžeri potiču preuzimanje rizika dok istovremeno kažnjavaju neuspjeh te traže inovaciju, ali uništavaju kreativni duh).

Najnepoželjniji oblici ponašanja su, prema Milohnić i Šustar (2013), prebacivanje pogrešaka na drugoga, falsificiranje poslovnih izvješća, otuđivanje materijala i sredstava organizacije, odavanje povjerljivih informacija, upotreba službi i usluga organizacije za osobne svrhe, podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti i primanje provizije za sklopljeni posao. Direktne posljedice nepoželjnog ponašanja menadžera su nezadovoljstvo zaposlenika i pad motivacije sa dugotrajnim štetim utjecajem na poslovanje. Prema Martić Kuran (2014) razvojem tehnologije tržišna utakmica je svakodnevno sve dinamičnija što međuljudske odnose stavlja pod sve veće opterećenje. U situacijama kada menadžeri svoje suradnike smatraju suparnicima i osjećaju se ugroženi na vlastitim pozicijama (te im zbog toga otežavaju izvršenje radnih zadataka), neminovno dolazi do pada motivacije, nezadovoljstva i odlaska sposobnih zaposlenika.

---

<sup>29</sup> Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), Drucker (2005), Martić Kuran (2014), Milovac (2014), Peters i Waterman (2008), Robbins i Judge (2009), Porras i sur. (2008).

Sukobi nastaju zbog neusklađenosti u mišljenju i djelovanju, kada se sugovornici suočavaju sa određenom konfliktnom situacijom koju ne mogu riješiti bez poteškoća i gdje obje strane smatraju da su u pravu. Organizacijski sukob, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), označava sukobe među suradnicima, s nadređenima i podređenima, sa klijentima i poslovnim partnerima. Najčešći uzroci sukoba su komunikacijski (nerazumijevanje, neadekvatna komunikacija i slušanje), strukturni (veličina organizacije, podjela zadataka, alokacija resursa, sustav nagrađivanja) i osobni uzroci (razlike u podrijetlu, obrazovanju, iskustvu, različite vrijednosti i stil ponašanja). Konfliktne situacije traže iznimnu snagu i hladnokrvnost, racionalno ponašanje, pregovaranje i rješavanje sukoba. Pri upravljanju konfliktom u organizaciji, prema Lugović (2015), menadžer je objektivan, koristi znanje, komunicira sa sukobljenim stranama, smiriva situaciju i definira problem, pregovara i uzima u obzir relevantne činjenice, uvažava različita mišljenja te, u konačnici, traži rješenja i donosi ispravnu odluku.

#### **8.4. Ponašanje menadžera u službenim kontaktima**

Pravila ponašanja u službenim kontaktima, u poslovnoj komunikaciji, svečanim prigodama i kontaktima sa različitim dionicima poštuju utvrđeni red i predstavljaju poslovni bonton<sup>30</sup> (franc. *bon-ton* lijep način). Prema poslovnom bontonu osoba nižeg položaja uvijek se predstavlja osobi višeg položaja, svi zaposlenici organizacije, bez obzira na položaj, predstavljaju se kupcu ili klijentu (uz rukovanje na dolasku i na odlasku). Na poslovni sastanak nije poželjno doći prerano niti kasniti više od pet minuta. Posjetitelje u uredu uvijek se dočekuje ustajanjem od stola i na primatelju je zadatak završavanja razgovora. Razgovor o poslu za vrijeme poslovnog objeda započinje tek nakon aperitiva ili predjela, prihvatljiv je u vrijeme ručka, ali ne i u vrijeme večere, s tim da kupac ili klijent nikad ne plaća poslovni objed. Prema Vodopiji i Vajs Felici (2007), poslovno predstavljanje se odvija stojeći, redoslijedom prema protokolu, jednostavnim pozdravom bez ulagivanja, kontaktom očima, rukovanjem bez rukavica i šešira, izgovarajući vlastito ime pa prezime, trudeći se zapamtiti imena predstavljenih. Pravila ponašanja su sastavni dio diplomatskog protokola, sudionici ih slijede radi poštovanja prema organizatoru poslovnog događanja i time izbjegavaju moguće neugodne situacije. Poslovna etiketa, prema istom autoru, je međunarodni standard, kodeks primjerenog poslovnog ponašanja. Poznavanje poslovne etikete stvara pozitivan prvi dojam u predstavljanju vlastitih kvaliteta i prednost u poslovnim

---

<sup>30</sup> Bonton čine pravila lijepog ponašanja pri upoznavanju i predstavljanju, pozdravljanju, rukovanju, oslovljavanju, formalnom ljubljenju, razgovaranju, sjedenju, ulasku i izlasku, ponašanju u kazalištu, koncertu i kinu, na ulici, u posjetima, za stolom, u restoranu (<http://citati.hr/bonton>).



pozicijama. U nastupu je važna vedrina, osmijeh, kontakt očima, rukovanje i govor tijela koji odaje samopouzdanje i sigurnost u vlastite postupke. Njegovanim vanjskim izgledom iskazuje se poštovanje prema suradnicima i poslovnim prilikama. Propisana pravila odijevanja (engl. *Dress Code*) mogu se definirati kao vrsta, kroj i boja svakodnevne, obvezne poslovne odjeće s ciljem prepoznatljivosti određene organizacije, djelatnosti ili događanja. Pravila poslovnog dopisivanja, telefoniranja, organiziranje sastanaka, poslovnih objeda i različitih događanja realiziraju se u primjerenim prostorima, planira se termin i sadržaj događanja na koja nije uputno kasniti. Kod javnog nastupa govornik se priprema, zna što treba napraviti u određenom trenutku, uvježbava brzinu, intonaciju i jasnoću izlaganja, druge sluša sa razumijevanjem i kritiku prima pristojno i uljudno.

Kultura je, prema Bahtijarević–Šiber i sur. (2008), opći obrazac mišljenja i ponašanja, niz zajedničkih vrijednosti i znanja određene grupe, organizacije ili naroda. Saznanja stečena proučavanjem kroskultura odnosno kulturoloških obilježja različitih naroda, menadžerima predstavljaju temeljan preduvjet ponašanja u međunarodnom poslovanju, način izbjegavanja potencijalno neugodnih situacija i nesporazuma. Za primjer, autori navode poželjan oblik rukovanja u različitim dijelovima svijeta: u Hrvatskoj, Sjedinjenim Američkim Državama i Njemačkoj poželjan je čvrst stisak ruke, u Aziji i Velikoj Britaniji blag stisak, dok je u Francuskoj poželjan lagan i brz stisak ruke koji se ne nudi nadređenoj osobi. Poznavanje poslovnog ponašanja ima presudan značaj u odvijanju poslovnih procesa na globalnoj razini.

## 9. POSLOVNA IZVRSNOST ORGANIZACIJE

---

Razina poslovne izvrsnosti čini organizacije prepoznatljivima u tržišnom nastupu i izgradnji poslovnog imidža. U doba globalne krize i stalnih tehnoloških promjena, poslovna izvrsnost i njezini temeljni zahtjevi postaju ključni izazov za menadžment. Poslovna izvrsnost (engl. *Business Excellence*) može se definirati kao učinkovita struktura poslovanja koju provode menadžeri i zaposlenici, oslanjajući se na resurse organizacije.

Poslovnu izvrsnost organizacije, prema Petersu i Watermanu (2008), tvori osam elemenata, usmjerenost na akciju (sistem pokušaja i pogrešaka rezultira inovacijom), potpuna orijentacija na bliskost s kupcima (zadovoljenje potreba i želja kupaca donosi odanost organizaciji), autonomija i poduzetništvo (strukturiranje organizacije u manje i samostalnije jedinice, stvaranje timova sa zajedničkim ciljevima), produktivnost pomoću ljudi (usmjerenost menadžera na zaposlenike stvara osjećaj važnosti njihova rada i doprinosa bitnog za uspjeh poslovanja), zajedničke vrijednosti/jaka kultura (osim orijentacije na profit, poslovanje treba imati smisao i jaku kulturu usvojenu od strane svih zaposlenika), raditi ono u čemu ste najbolji (fokusirati se na bitno i ne rasipati resurse), jednostavna struktura, mala uprava (bez previše ljudi na višim položajima, stvaranje projektnih radnih skupina) i optimalan odnos centralizacije i decentralizacije (kombiniranje obje varijante s naglaskom na osnovne vrijednosti organizacije). Uspješni menadžeri, usmjereni na postizanje standarda izvrsnosti, iskazuju izvanredno umijeće u upravljanju organizacijom, oblikuju planove, strategiju i politike poslovanja, ostvaruju dobre rezultate stvarajući kvalitetne poslovne odnose u organizaciji i sa vanjskom okolinom, na zadovoljstvo svih interesno-utjecajnih skupina ili dionika<sup>31</sup>.

### 9.1. Modeli poslovne izvrsnosti organizacije

Modeli poslovne izvrsnosti predstavljaju mjerilo izvrsnosti, standarde snaga i slabosti poslovanja i težnju prema kontinuiranom poboljšanju radnih procesa. Prema Škvorc (2010) organizacije koriste modele poslovne izvrsnosti za samoocjenjivanje (80%), oblikovanje

---

<sup>31</sup> Dionici (engl. *stakeholders*) imaju značajan utjecaj na poslovanje organizacije i istovremeno su pod utjecajem poslovnih rezultata (imaju različit interes, snagu utjecaja, očekivanja i udio u poslovanju). Dionici su zaposlenici, partneri, dobavljači, kupci, ulagači, vjerovnici, financijske institucije i društvena zajednica. (<http://limun.hr/main.aspx?id=519015&Page=2>)

strategije (66%) i kreiranje budućeg poslovanja (45%). Na globalnoj razini, prema Osliću (2008), najpoznatija su tri Modela poslovne izvrsnosti:

- Model izvrsnosti *EFQM EM* (engl. *European Foundation for Quality Management Excellence Model*) Europske zaklade za upravljanje kvalitetom<sup>32</sup> *EFQM* (engl. *European Foundation for Quality Management*)
- američka nacionalna nagrada za kvalitetu *MBNQA*<sup>33</sup> (engl. *Malcolm Baldrige National Quality Award*), koristi se u više od 25 zemalja uključujući Sjedinjene Američke Države i Novi Zeland te
- Demingova nagrada (engl. *Deming Prize*) u Japanu.

Navedeni modeli primjenjuju se uz norme upravljanja kvalitetom ISO 9004:2000 i ISO 9001:2000<sup>34</sup>.

U europskim organizacijama najčešće se primjenjuje Model izvrsnosti *EFQM EM*. Europska zaklada za upravljanje kvalitetom *EFQM* osnovana je radi kreiranja suvremenog pristupa menadžmentu i metodološkog okvira za održivu izvrsnost i kvalitetu. Prema Kolaku (2016), „*EFQM* definira izvrsnost kao najbolju praksu u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata.“ *EFQM EM* model se, kako naglašava Van Rompuy (2012), zasniva na vrednovanju kvalitete poslovnih procesa bazirane na devet ključnih kriterija podijeljenih u dvije kategorije (prikazano na slici 4)

- čimbenici osposobljavanja organizacije za postizanje izvrsnih rezultata (vodstvo, upravljanje zaposlenicima, politika i strategija, partnerstvo i resursi, procesi, proizvodi i usluge) te
- rezultati (zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo klijenata, integriranje u društvenu zajednicu i ključna postignuća).

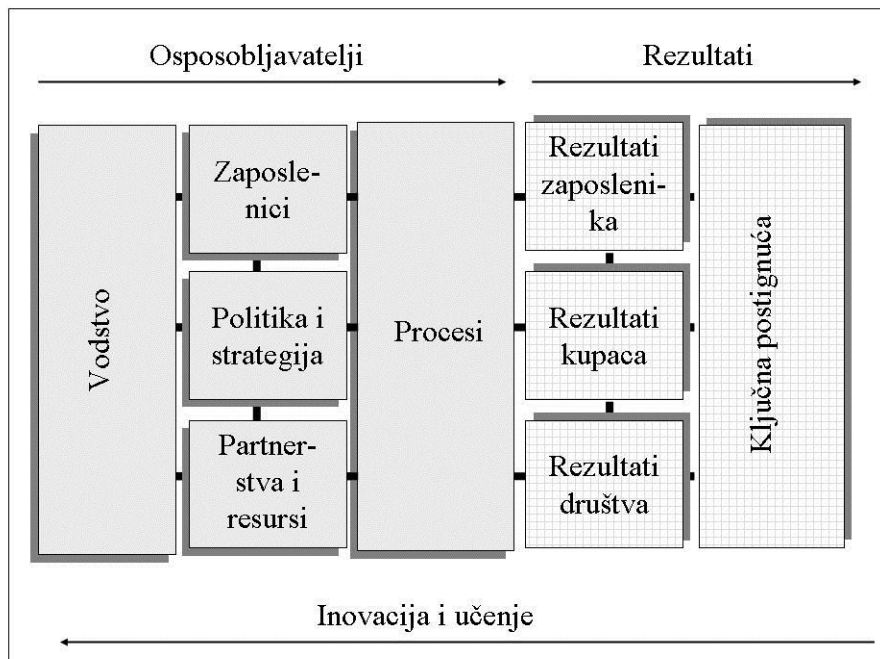
---

<sup>32</sup> EFQM, prema Pillou (2004), je neprofitna organizacija osnovana u Bruxellesu 1988., od strane 14 europskih tvrtki (Volkswagen, Bosch, Nestlé, Philips, Renault, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Olivetti, Sulzer) uz potporu Europske komisije i trenutno broji više od 700 tvrtki članica.

<sup>33</sup> *MBNQA* nagrada dobila je ime po Malcolmu Baldrigeu, ministru trgovine SAD-a od 1981.-1987. godine, inicijatoru upravljanja kvalitetom u gospodarstvu SAD-a. Nagradu dodjeljuje predsjednik SAD-a organizacijama u područjima gospodarstva, zdravstvene zaštite, obrazovanja i neprofitnih sektora (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award>).

<sup>34</sup> ISO 9004:2000 i ISO 9001:2000 međunarodni su zahtjevi i smjernice za povećanje učinkovitosti (<http://www.kvaliteta.net/kvaliteta/9norme.aspx>)

Slika 4: Model izvrsnosti *EFQM EM*



Izvor: Oslić (2009)

*EFQM* kriteriji organizacijama služe za ocjenjivanje stupnja kvalitete poslovanja i usporedbu sa drugim organizacijama na svjetskom tržištu. U primjeni modela dovoljno je koristiti strukturirani *EFQM* upitnik samoprocjene<sup>35</sup>. Za postizanje viših razina izvrsnosti, organizacije prikupljaju podatke i vrše samoprocjenu u periodu od najmanje tri godine. Ostvarena viša razina na ljestvici poslovne izvrsnosti predstavlja prednost pri usporedbi sa konkurentskim organizacijama. Od 1991. godine, Europska zaklada za upravljanje kvalitetom *EFQM* organizacijama dodjeljuje i nagradu za izvrsnost pod nazivom *EFQM Excellence Award*.

Prednosti primjene modela izvrsnosti, naglašava Oslić (2009), očituju se kontinuiranim poboljšavanjem poslovanja, razradom strategije i organizacijom poslovnih procesa, podjelom zadataka i odgovornosti, motivacijom zaposlenika, usporedbom sa organizacijama u istom području djelatnosti, jačanjem statusa organizacije kroz dobivene certifikate izvrsnosti te, u konačnici, uvođenjem sustava upravljanja potpunom kvalitetom. Zahtjevi i metode Modela poslovne izvrsnosti potiču organizacije na kontinuirano podizanje razine izvrsnosti i kvalitete poslovanja.

<sup>35</sup> *EFQM* upitnik za samoprocjenu (engl. *Determining Excellence-A Questionnaire Approach*), prema Osliću (2009), knjižica je sa 50 pitanja iz kriterija *EFQM* modela izvrsnosti, dostupna na web stranicama.

## 9.2. Sustav upravljanja potpunom kvalitetom

Uz primjenu odabranog modela poslovne izvrsnosti, suvremene organizacije uvode i Sustav upravljanja potpunom kvalitetom *TQM*<sup>36</sup> (engl. *Total Quality Management*), radi kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete svih poslovnih procesa. Kvaliteta je najbolja strategija podizanja vrijednosti proizvoda i usluga, razvoja i poboljšanja radne učinkovitosti. *TQM*, prema Osliću (2008), objedinjuje organizacijsku, ekonomsku, tržišnu, tehnološku, tehničku i etičku dimenziju poslovanja. Sustav se zasniva na znanstvenim metodama i tehnikama upravljanja, nužan je alat za postizanje konkurentnosti i prilagođavanje promjenama. Prema Šuman i Pavleću (2008), „mogućnost unapređivanja kvalitete ogleda se u sposobnosti da menadžeri upravljaju sustavima i procesima“ i pozivaju se na Williama Edwardsa Deminga<sup>37</sup> i njegove osnove *TQM*-a izložene u 14 točaka:

- usvojiti stalne ciljeve (kreirati i objaviti misiju tvrtke i konstantno je provoditi),
- prihvatiti novu filozofiju (smanjiti toleranciju prema kašnjenju i nemaru),
- smanjiti ovisnost o nadziranju (ugradnjom kvalitete u svaki dio procesa ukida se potreba masovne kontrole),
- prekinuti praksu „najjeftinije“ pri odabiru dobavljača (gledati prvenstveno razinu kvalitete pa tek onda cijenu),
- stalno unapređivati procese u proizvodnji i uslugama (odgovornost i menadžera i zaposlenika),
- provođenje obrazovanja svih zaposlenika (čak i putem osnivanja vlastitih učilišta),
- institucionalizirati rukovođenje (menadžeri imaju ključnu ulogu u stvaranju atmosfere gdje je svaki zaposlenik motiviran davati maksimalan doprinos i iskoristiti svoje potencijale, međusobno stvarajući partnerski odnos),
- iskorijeniti osjećaje straha (izgraditi ozračje za poticanje otvorenosti i sigurnosti u iznošenju prijedloga, u radu i politici kvalitete),
- srušiti barijere između organizacijskih jedinica čime se razdvajaju zaposlenici (barijere su kontraproduktivne, potrebno je poticati suradnju i razmjenu znanja između timova).

---

<sup>36</sup> Prema Šuman i Pavleću (2008) *TQM* je nastao 90-ih godina kao odgovor organizacija na promijenjene uvjete poslovanja. Skup je sistematiziranih pristupa i metoda na organizacijskoj razini, sa osnovnim ciljem ugrađivanja svijesti o kvaliteti u sve procese i na svim razinama, osobito na području tehnologija i tehnoloških rješenja, naglašavajući skladno djelovanje između procesa.

<sup>37</sup> Deming, W. E. (1900.–1993.), prema Šuman i Pavleću (2008), jedan je od najpoznatijih američkih autora i savjetnika u području upravljanja kvalitetom prema kojem je u Japanu 1951. uvedena Demingova nagrada za unapređenje kvalitete. Definiirajući kvalitetu kao “zadovoljstvo korisnika/kupca”, Demingova je filozofija “sve počinje i završava s kupcem, koji je i najvažniji činitelj na proizvodnoj liniji” i sve su aktivnosti usmjerene ka cilju da se u proizvod/uslugu ugradi ono što korisnik/kupac smatra vrijednošću.

- ukinuti prazne slogane (natpisi, upozorenja i ciljevi za povećanje produktivnosti zaposlenicima su dugoročno kontraproduktivni i frustrirajući),
- eliminirati numeričke ciljeve (umjesto fokusiranja na numeričke kvote, menadžeri trebaju unapređivati kvalitetu procesa),
- srušiti prepreke koje ljude sprečavaju ponositi se svojim radom i raditi ispravno (dužnost menadžera je stvaranje učinkovitog vodstva, komunikacije, osiguranje adekvatne opreme i materijala te poboljšanje uvjeta rada),
- stimulirati zaposlenike na obrazovanje (kontinuiranim stručnim usavršavanjem, upoznavanjem s metodama i tehnikama upravljanja kvalitetom, instrukcijama o timskom radu i filozofiji organizacijske kulture tvrtke u pogledu *TQM*-a) i
- provoditi akcije za uvođenje promjena (kultura kvalitete i transformacija predstavlja zadatak svih zaposlenika).

Osnovni cilj Demingovih 14 točaka je promjena odnosa prema radu i podizanje razine kvalitete, radi veće produktivnosti i snižavanja troškova. Velike i hijerarhijski slojevite organizacije formiraju odjele za upravljanje kvalitetom i plaćaju menadžere za kontrolu kvalitete dok u organizacijama sa niskim razinama ovlasti odgovornost za kvalitetu preuzimaju svi zaposlenici, u izvršavanju svake pojedinačne poslovne aktivnosti.

### **9.3. Poduzetništvo i poduzetničko ponašanje u organizaciji**

Praksa i disciplina suvremenog menadžmenta, prema Druckeru (2005), obuhvaća poduzetništvo i inovaciju, discipline koje se međusobno nadopunjuju. Poduzetništvo je kompleksan pojam i predstavlja skup aktivnosti vezanih uz proces stvaranja novih vrijednosti. Poduzetnici, uz korištenje resursa organizacije, donose odluke i preuzimaju rizik radi ostvarivanja dobiti te koriste povoljne prilike za ostvarivanje ciljeva. Poduzetnici su uvijek vlasnici organizacije, a menadžerima se nazivaju jedino u situaciji kada upravljaju vlastitom organizacijom. Radi dugoročnog opstanka na tržištu, poduzetnici uče upravljati dok menadžeri nastoje inovirati. Za razliku od inovatora i stvaranja novih proizvoda i usluga, poduzetnici transformiraju inovacije u održiv posao i kreiraju vlastite poslovne strategije. Uspješnost poduzetništva leži u odnosu između stalnih tržišnih promjena i odgovoru na promjene, pri čemu se potvrđuje menadžerska kreativnost i visoka kvaliteta inoviranih proizvoda.

Poduzetničko upravljanje zasniva se na jednakim načelima<sup>38</sup> neovisno o tome radi li se o velikoj uhodanoj organizaciji ili o poduzetniku početniku. Razlika između uhodanih i novih organizacija, naglašava Razović (2015), leži u činjenici da uhodane organizacije znaju voditi poslovanje, ali nastoje postati inovativnima i ne gušiti poduzetnički duh, dok nove organizacije tek uče upravljati, uvode inovacije i usvajaju obrazac poduzetničkog ponašanja<sup>39</sup>. Unatoč uvriježenom mišljenju kako su poduzetnici osobito skloni preuzimanju rizika, Drucker (2005, 235) navodi da “sve uspješne ličnosti koje poznaje imaju samo jednu zajedničku stvar – one nisu sklone preuzimanju rizika“ već ih uvijek nastoje procijeniti i maksimalno umanjiti. Menadžeri sposobni podnijeti izazove donošenja odluka mogu naučiti poduzetništvo i poduzetnički se ponašati.

Poduzetnička, kreativna radna atmosfera češća je kod novih, malih, uglavnom privatnih organizacija. Zadaci i odgovornosti raspodijeljeni su između malog broja zaposlenika koji samostalno donose većinu odluka i doprinose učinkovitom funkcioniranju organizacije. Slobodom u odlučivanju podiže se motivacija, razvija samostalnost i učinkovitost zaposlenika što rezultira nagrađivanjem prema ostvarenim rezultatima. U tablici 2 prikazane su osnovne razlike između klasične i poduzetničke organizacije u odnosu na najznačajnije čimbenike poslovnih procesa. Poduzetnička organizacija ostvaruje preduvjete za prilagodbu tržišnim promjenama i veću konkurentnost na suvremenom tržištu.

---

<sup>38</sup> Načela upravljanja organizacijom, prema normama ISO 9001, su usmjerenost na kupca, vodstvo, uključivanje zaposlenika, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, trajno poboljšanje, činjenični pristup odlučivanju i odnosi sa dobavljačima na uzajamnu korist (<http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Nacela-upravljanja-organizacijom-prema-ISO-9001>).

<sup>39</sup> Prema Sedlan König (2012) poduzetničko ponašanje je način razmišljanja, djelovanja i učenja, aktivnosti poduzetnika: istraživanje, analiza i iskorištavanje prilika, stvaranje dodatne vrijednosti, razvoj poslovanja i spremnost na veću razinu neizvjesnosti i složenosti. Na poduzetničko ponašanje utječu osobnost (demografski čimbenici i osobne značajke, samopouzdanje, upornost, potreba za slobodom i postignućem, visoka razina energije), stavovi i uvjerenja, namjere, okruženje, obrazovanje i kompetencije.

Tablica 2: Usporedba klasične i poduzetničke organizacije

Čimbenici poslovanja	Klasična organizacija	Poduzetnička organizacija
<b>Način djelovanja</b>	poštivanje pravila	promjena pravila
<b>Reakcija na promjene</b>	spora, defanzivna	brza, ofenzivna
<b>Odnos prema novome</b>	oprezan	pozitivan
<b>Ključni resurs</b>	novac	znanje, vrijeme
<b>Tip organizacije</b>	rigidan, nepromjenjiv	fleksibilan, dinamičan
<b>Tip vodstva</b>	autoritativan, strog	demokratski, tolerantan
<b>Način odlučivanja</b>	proglašavanje	konsenzus
<b>Pristup</b>	iskustven	inventan
<b>Izbor osoblja</b>	formalni uvjeti	sposobnost, vještina
<b>Poželjno obrazovanje</b>	uska specijalizacija	multidiscipliniranost
<b>Poželjni tip radnika</b>	poslušan, pedantan	maštovit, inventan
<b>Tip ponašanja</b>	administrativni	poduzetnički
<b>Odnos prema okolini</b>	konflikt, izolacija	suradnja, interakcija
<b>Način kontrole</b>	naknadni, vanjski	anticipativni, unutarnji

Izvor: Prilagođeno prema Razović (2015, 31)

#### 9.4. Upravljanje promjenama i inovativnost zaposlenika u organizaciji

Suvremeno poslovno okruženje određeno je kontinuiranim promjenama tehnologije i njezinim utjecajem na društvene trendove, konkurentske tržišne odnose i promjene znanja i vještina zaposlenika. Opstanak organizacije, prema Robbinsu i Judgeu (2008) uvjetovan je sposobnošću upravljanja promjenama, sa dva osnovna cilja: nastoji povećati sposobnost organizacije u prilagodbi promjenama okruženja i nastoji promijeniti ponašanje zaposlenika o čijoj prilagodbi i doprinosu ovisi poslovni uspjeh. Otpor zaposlenika prema promjenama javlja se radi mijenjanja navika, nesigurnosti, straha od nepoznatog, radi prijetnje uspostavljenim odnosima moći i raspodjele resursa. Savladavanje promjena, naglašavaju autori, najučinkovitije je putem edukacije zaposlenika, otvorenog komuniciranja i pregovaranja, doprinosa i sudjelovanja zaposlenika, izgradnje potpore i predanosti promjenama, selekcijom zaposlenika izražene osobnosti koji lako prihvaćaju promjene te, u konačnici, manipulacijom i prisilom (primjerice prijetnjama premještajem i uskraćivanjem promaknuća).

Velikim organizacijama, ne zanemarujući iznimke, često nedostaje fleksibilnosti i spremnosti za prilagodbu tržišnim uvjetima. Uhodane organizacijske strukture pružaju otpor pri uvođenju promjena u postojeći način ponašanja jer članovima upravljačkog tijela odgovaraju uhodani oblici ponašanja i uvođenje promjena im remeti stabilnost pozicija i poslovnog statusa.



Inovacija (lat. *inovatio* novina, novotarija, promjena postojećeg), prema Razoviću (2015), je novi, kreativni način rješavanja određenog problema i pokretač poduzetništva. Oslić (2008, 172) naglašava razliku između kreativnosti i inovativnosti gdje je „kreativnost proces stvaranja novih ideja, a inovativnost predstavlja planiranje i primjenu ideja“. Izvrsne organizacije potiču inovativnost naglašavajući sposobnost brzog reagiranja na tržišne promjene. Inovacijska politika organizacije utječe na proizvodnju i marketing, povezuje znanost i tehnologiju te rezultira povećanjem zaposlenosti, ekonomskim i gospodarskim rastom društvene zajednice. Prema Druckeru (2005), inovacija je misaona i opažajuća pojava, traži slušanje i razmišljanje, mora biti svrsishodna i provoditi se sustavnom analizom mogućnosti, mora biti jednostavna, u središtu pozornosti i odnositi se samo na jednu stvar da bi bila funkcionalna, počinjati od malih stvari i s vremenom prerasti u nešto veliko. Inovacija traži učinkovito vodstvo kako bi bila sposobna zauzeti svoje mjesto na tržištu. Inovacija traži i znanje i zahtijeva marljiv rad, upornost i predanost. Zadatak menadžera je stvaranje organizacije otvorene prema novim idejama i promjenama, uz kontinuirana poboljšanja postojećeg stanja. U izvrsnim organizacijama inovativni timovi zauzimaju posebno mjesto, uz autonomiju u radu i potporu uprave, a najkreativniji zaposlenici imaju slobodu i spremni su odgovoriti na inovacijske izazove.

## 10. ZAKLJUČAK

---

Cjelokupno ljudsko ponašanje sastoji se od aktivnosti/ponašanja, mišljenja, emocija i fiziologije. Ljudi se ponašaju prema jedinstvenom i specifičnom obrascu na koji utječu osobine ličnosti. Stavovi, sposobnosti, karizma, integritet, samostalnost, odgovornost, poštenje, upornost i kreativnost dio su osobina koje čine razliku među ljudima. Poznavanje osobina ličnosti menadžerima pruža mogućnost predviđanja ponašanja zaposlenika, kreiranje standarda organizacijskog ponašanja i poboljšavanje učinkovitosti.

Organizacije, sustavi putem kojih zaposlenici ostvaruju sredstva za život, društveni status, uspjeh i osobno zadovoljstvo, kreiraju organizacijsku kulturu, ponašanje zaposlenika, tradicijske vrijednosti, objedinjuju grupne stavove i izgrađuju poslovni identitet. Organizacijska klima utječe na osjećaj pripadnosti organizaciji, motivaciju zaposlenika, učinkovitost, kreativnost i inovativnost. Izvrsne organizacije većinom su decentralizirane, imaju fleksibilnu strukturu i prilagođavaju se tržišnim promjenama. Radni timovi fokusirani su na bitne poslovne aktivnosti, brzo djeluju, dozvoljena im je samostalnost, vlastiti način rada i ponašanja, imaju jasne ciljeve i učinkovito vodstvo uz individualnost članova. Timski rad pridonosi osjećaju zajedništva i zadovoljenju ljudske potrebe za pripadnošću, poticajno utječe na stvaranje ideja te visoku učinkovitost. Komunikacija ima temeljnu ulogu realizaciji poslovnih aktivnosti. Izvrsne organizacije su mreža neformalne, otvorene komunikacije, potiču intenzivne, direktne i osobne poslovne kontakte uz povjerenje i razumijevanje. Poslovni uspjeh temelji se na slobodnom protoku informacija, razmjeni znanja, ideja i iskustava. Komunikacijske sposobnosti menadžera i zaposlenika utječu na pozitivnu sliku organizacije u javnosti.

Menadžeri imaju autoritet, upravljaju organizacijom, kreiraju misiju, viziju, ciljeve i strategiju poslovanja dok zaposlenici snose odgovornost za primjenu svojih znanja i vještina, učinkovitost te kvalitetu rada. Vođe se odlikuju znanjem, karizmatičnošću i izuzetnom snagom uvjeravanja, nadahnjuju svoj tim, grade povjerenje, potiču uzbuđenje i sposobni su stvarati nove vrijednosti, inventivnije proizvode i usluge, učiti, razvijati se te biti konkurentni na tržištu. Vođe se bave inovacijama i inspiriraju zaposlenike dok se menadžeri oslanjaju na kontrolu zaposlenika pri upravljanju poslovnim aktivnostima. Vođe i menadžeri, sukladno legitimnoj moći položaja, predstavljaju krajnji autoritet, ključni čimbenik donošenja odluka u kriznim situacijama.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba definira ljudske potrebe (fiziološke, sigurnosne, društvene te samopoštovanje i samoostverenje) i njihov utjecaj na ljudsko ponašanje. Suvremena, preoblikovana piramida potreba, umjesto potrebe za samoostvarenjem, uvodi potrebu za privlačenjem i zadržavanjem partnera te roditeljstvo. Zadovoljenje potreba pokreće ljude prema ostvarivanju vlastitih potencijala. Motiviranjem zaposlenika ostvaruju se ciljevi organizacije i osobni ciljevi zaposlenika. Menadžeri proučavaju što zaposlenike motivira i pokreće kako bi usmjerili njihovo ponašanje, potaknuli učinkovitost i zadovoljstvo radom. Motivacijski čimbenici razlikuju se među zaposlenicima, a najčešći su „uvjeti rada“, skladni međuljudski odnosi i pozitivno poticanje. Motiv postignuća najznačajniji je menadžerski motiv, vlastitim radom se izgrađuje samopoštovanje, ostvaruje društveni status i zadovoljava potreba za upravljanjem ljudima i vlastitim aktivnostima. Uspjeh organizacije leži u kvalitetnoj organizacijskoj strukturi u čijem se središtu nalaze zaposlenici, njihova znanja i vještine koje čine intelektualni kapital organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima je najznačajnija poslovna funkcija u suvremenoj ekonomiji gdje su zaposlenici ključna strategijska i konkurentna prednost. U organizacijskom učenju menadžeri preuzimaju ulogu trenera, usredotočeni su na osposobljavanje zaposlenika i poticanje prijenosa znanja čime se pobuđuje kreativno razmišljanje i stvaranje ideja, novih proizvoda i usluga.

U procesu upravljanja žene i muškarci razvijaju drugačiji stil vodstva. Žene menadžere odlikuje temeljitiji i odgovorniji odnos prema radu, blaži stil vođenja, veća ljubaznost, povjerenje, pravednost, obzirnost, komunikativnost, suradnja sa kolegama, uz izraženu žensku intuiciju. Neravnopravnost spolova očituje se manjim brojem žena na važnim poslovnim i društvenim pozicijama, nižim plaćama i sporijim napredovanjem. Različite vještine žena i muškaraca u menadžmentu međusobno se nadopunjuju i stvaraju konkurentnu prednost organizacije. Izvrsnost menadžera i zaposlenika odlikuje viša razina IQ-a, stručnost i emocionalna inteligencija putem koje se izražava samosvijest, samokontrola, samomotivacija, empatija i društvene vještine.

Najpoželjniji oblici ponašanja menadžera su iskazivanje poštovanja prema zaposlenicima, povjerenje, moralno ponašanje, tolerancija, simpatija te asertivnost. Primjereno ponašanje utječe na poslovnu izvrsnost i učinkovitost, pospješuje dužinu trajanja radnog odnosa kompetentnih i sposobnih zaposlenika. Nepoželjni oblici ponašanja negativno utječu na poslovne aktivnosti i ponašanje zaposlenika. Nezadovoljni, neučinkoviti i nemotivirani zaposlenici postaju nesvjesni vlastita neprimjerenog ponašanja. Organizacijski sukobi traže

hladnokrvnost menadžera, racionalno ponašanje i pregovaranje u rješavanju sukoba. Pri upravljanju sukobima menadžer je objektivan, stručan, definira problem, traži rješenja i donosi ispravnu odluku.

Standarde poslovne izvrsnosti provode menadžeri uz doprinos zaposlenika. Modeli poslovne izvrsnosti *EFQM EM*, *MBNQA* i Demingova nagrada, uz Norme upravljanja kvalitetom i Sustav upravljanja potpunom kvalitetom *TQM*, predstavljaju mjerilo i standard izvrsnosti, usmjereni su na održivu izvrsnost te svjesnost, primjenu i vrednovanje kvalitete uz kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa. Tehnološke promjene utječu na društvene trendove i tržišnu konkurentnost. Inovacijska politika povezuje poslovne funkcije organizacije i rezultira povećanjem zaposlenosti, ekonomskim i gospodarskim rastom društvene zajednice. Inovativni timovi imaju autonomiju u radu, potporu organizacije i spremni su odgovoriti na inovacijske izazove. Uspješnost poduzetništva i opstanak organizacije leži u odnosu između stalnih tržišnih promjena i prilagodbe promjenama, uz visoku kvalitetu inoviranih proizvoda te kreativnost, znanja i vještine menadžera i zaposlenika.

## LITERATURA

---

1. Bahtijarević–Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bezić, Ž. (2005). *Ljudsko ponašanje*, Pregledni znanstveni rad, UDK: 57.02, Split, <http://hrcak.srce.hr/file/39424>, pregledano 29. 05. 2016.
3. Crnoja, D. (2013). *Koje su razlike između menadžera i lidera*, <http://www.ictbusiness.info/leadership/koje-su-razlike-između-menadzera-i-lidera>, pregledano 21. 04. 2016.
4. Divjak, T. (2011). *O autoritetu - Kako ga izgraditi ili održati*, [http://tatjanadivjak.hr/kolumne/o\\_autoritetu/29](http://tatjanadivjak.hr/kolumne/o_autoritetu/29), pregledano 28. 05. 2016.
5. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, CIP Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb.
6. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
7. Fulgosi, A. (1994). *Biološke osnove osobina ličnosti*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
8. Fulgosi, A. (1997). *Psihologija ličnosti*, Školska knjiga, Zagreb.
9. Glasser, W. (2000). *Teorija izbora*, Alinea, Zagreb.
10. Goleman, D. (2007). *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.
11. Jambrek, I., Penić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29, 2, Rijeka.
12. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, 2, 387-399.
13. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*, Jutarnji list, Zagreb.
14. Kolak, G. (2016). *Poslovna izvrsnost u teoriji i praksi*, <http://www.infotrend.hr/clanak/2009/2/poslovna-izvrsnost-u-teoriji-i-praksi,31,606.html>, pregledano 16. 05. 2016.
15. Lugović, G. (2014). *Psihologija za menadžere (nastavni materijali)*, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, <http://161.53.144.6/claroline111/claroline/backends/download.php?url=L1BzaWhvbG9naWphX3phX21lbnFkZXJlX05hc3Rhdm5pX21hdGVyaWphC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=DMPZM>, pregledano 10. 03. 2016.
16. Lugović, G. (2015). *Menadžment konflikata (nastavni materijali)*, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, <http://161.53.144.6/claroline111/claroline/backends/download.php?url=L01lbnF>

- kbWVudF9rb25mbGlrYXRhX25hc3Rhdm5pX21hdGVyaWphbC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=DMMKON, pregledano 15. 03. 2016.
17. Marcetić, A. (2012). Organizacijska klima i kultura i upravljanje ljudskim resursima, <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima>, pregledano 25. 05. 2016.
  18. Martić Kuran, L. (2014). Poslovna komunikacija (nastavni materijali), Veleučilište Marko Marulić u Kninu, Knin.
  19. Maslow, A. (1982). Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.
  20. Milohnić, I., Šustar, M. (2013). Etičnost menadžera za odnose s javnošću: promjene i izazovi, *Media, Culture and Public Relations* 4, 164-172.
  21. Milovac, J. (2014). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo radnim mjestom, Završni rad, Veleučilište Marko Marulić u Kninu, Knin.
  22. Nauert, R. (2015). Updated Maslow's Pyramid of Needs, *Perspectives on Psychological Sciences*, <http://psychcentral.com/news/2010/08/23/updated-maslows-pyramid-of-needs/17144.html>, pregledano 05. 09. 2016.
  23. Nikić, P., Nikić, G. (2009). Motiv postignuća - poželjna osobina u postupku selekcije menadžera i važan faktor u organizacionom ponašanju, Zbornik radova sa VII međunarodne naučne konferencije „Na putu ka dobru znanja“, Fakultet za Menadžment, Novi Sad.
  24. Oslić, I. (2008). Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M. E. P. Consult, Zagreb.
  25. Oslić, I. (2009). Više modela poslovne izvrsnosti, <http://www.manager.hr/naslovnica/item/modeli-poslovne-izvrsnosti>, pregledano 17. 05. 2016.
  26. Peters, T., Waterman, R. H. (2008). U potrazi za izvrsnošću, Profil International, Zagreb.
  27. Peetoom, R. (2012). *Internal Communication-Benefits and Problems*, <http://zurmo.org/features/internal-communication-benefits-and-problems>, pregledano 04. 05. 2016.
  28. Pillou, J. (2004). *European Foundation for Quality Management*, <http://ccm.net/contents/611-efqm-european-foundation-for-quality-management>, pregledano 16. 05. 2016.
  29. Porras, J., Emery, S., Thompson, M. (2008). Trajni uspjeh: Izgradite život koji vrijedi živjeti, Naklada Zadro, Zagreb.
  30. Razović, M. (2015). Inovacije i tehnološke strategije (nastavni materijali), Veleučilište u Šibeniku, Šibenik.
  31. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb.
  32. Sambol, D. (2014). Emocionalna inteligencija na poslu preduvjet uspjeha, Women in Adria, Zagreb, <http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/>, pregledano 18. 04. 2016.

33. Sambol, D. (2014). Motivacija i kompetencije menadžera, Sambol consulting, Rijeka, <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera>, pregledano 16. 04. 2015.
34. Sikirić, J. (2010). Živjela intuicija!, <http://nova-akropola.com/filozofija-i-psihologija/psihologija/zivjela-intuicija/>, pregledano 14. 06.2016.
35. Sedlan Kőnig, Lj. (2012). Razvijanje poduzetničkog ponašanja u cilju povećanja zapošljivosti studenata ekonomskih fakulteta, Ekonomski fakultet u Osijeku, [https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko\\_ponaanje\\_i\\_zapoljivost\\_studenata.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko_ponaanje_i_zapoljivost_studenata.pdf), pregledano 28. 05. 2016.
36. Šimić, D. (2012). Menadžment malih tvrtki (nastavni materijali), Veleučilište Marko Marulić u Kninu, Knin.
37. Škvorc, L. (2010). Modeli i tehnike za primjenu poslovne izvrsnosti, [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2065modeli.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2065modeli.pdf), pregledano 29. 05. 2016.
38. Šuman, S., Pavletić, D. (2008). TQM - Put do diferencijacije, <http://hrcak.srce.hr/file/48484>, pregledano 27. 05. 2016.
39. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, Zagreb, Hrvatska, <http://hrcak.srce.hr/file/192157>, pregledano 25. 05. 2016.
40. Van Rompuy, H. (2012). *An Overview of the EFQM Excellence Model*, [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v1.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf), pregledano 25. 05. 2016.
41. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz praksu, Tehnička škola Čakovec, Čakovec.
42. Vodopija, Š., Vajs Felici, A. (2007). Poslovno ponašanja i etiketa, Naklada, Zadar.

#### WEB STRANICE:

1. <http://www.poslovni.hr/vijesti/tri-su-stvari-koje-menadzera-razlikuju-od-voe-215680>, pregledano 21. 04. 2016.
2. <http://www.leanbih.com/index.php/hr/kaizen>, pregledano 18.05.2016.
3. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>, pregledano 20. 05. 2016.
4. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16312>, pregledano 20. 05. 2016.

5. <http://www.sensaklub.hr/clanci/lifecoach/tajna-karizme-zasto-su-neki-ljudi-magnetski-privlacni>, pregledano 25. 05. 2016.
6. <http://limun.hr/main.aspx?id=519015&Page=2>, pregledano 25. 05. 2016.
7. <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Nacela-upravljanja-organizacijom-prema-ISO-9001>, pregledano 25. 05. 2016.
8. <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>, pregledano 26. 05. 2016.
9. <http://www.advance.hr/tekst/sto-je-to-laissez-faire-kapitalizam--pustiti-da-rade-bez-da-ih-se-smeta/>, pregledano 26. 05. 2016.
10. <http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf>, pregledano 27. 05. 2016.
11. <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page=>, pregledano 27. 05. 2016.
12. <http://www.iep.hr/iz-knjiga-3/sto-je-integritet-77/>, pregledano 29. 05. 2016.
13. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>, pregledano 13. 06. 2016.
14. <http://citati.hr/bonton>, pregledano 08. 06. 2016.
15. <http://hr.iq-test.cc/>, pregledano 11. 06. 2016.
16. <http://www.kvaliteta.net/kvaliteta/9norme.aspx>, pregledano 13. 06. 2016.
17. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1913-malcolm-baldrige-national-quality-award>, pregledano 20. 06. 2016.
18. <http://psychcentral.com/classics/Maslow/motivation.htm>, pregledano 05. 09. 2016.

## POPIS SLIKA

---

Slika 1: Odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina .....	22
Slika 2: Maslovljeva piramida potreba.....	30
Slika 3: Preoblikovana piramida potreba.....	30
Slika 4: Model izvrsnosti <i>EFQM EM</i> .....	53

## POPIS TABLICA

---

Tablica 1: Vještine „organizacije koja brzo uči“ .....	41
Tablica 2: Usporedba klasične i poduzetničke organizacije .....	57