

# Motiviranje kao jedan od ključnih čimbenika u vođenju uspješnih timova

---

Klinčić, Gordan

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:493022>

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

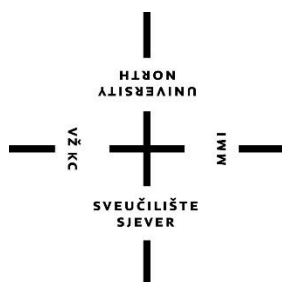
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-08**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

## ZAVRŠNI RAD

### Motiviranje kao jedan od ključnih čimbenika u vođenju uspješnih timova

Gordan Klinčić, 0336050437

Koprivnica, rujan 2023. godine



# Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

**Završni rad br. 356 /PIM/2023**

## **Motiviranje kao jedan od ključnih čimbenika u vođenju uspješnih timova**

**Student**

Gordan Klinčić, 0336050437

**Mentor**

doc. dr. sc. Biljana Marković

Koprivnica, rujan 2023. godine

## Sažetak

Vođenje ljudi je izuzetno kompleksan proces i izuzetno odgovorna funkcija menadžmenta. Iza svake poslovne strategije, ciljeva i rezultata uvijek stoje ljudi kao najvažniji potencijal. Vodstvo determinira uspjeh u rezultatima, ovisno o tome kako su zaposlenici vođeni prema ciljevima, i ovisno o tome kakva je razina njihove motivacije. Vođenje i motiviranje suradnika teme su ovog završnog rada. U prvome dijelu rada objašnjeni su pojmovi *vođenje* i *motiviranje*, dok su u drugome dijelu predstavljeni rezultati ankete koja je provedena između članova prodajnih timova. Dobivene povratne informacije korištene su kao temelj za zaključak o utjecaju načina vođenja i motiviranja u funkciji postavljanja i ostvarivanja timskih ciljeva.

Vođe uvijek potvrđuje njihovo sljedbeništvo, bilo da su hijerarhijski nametnuti, bilo da ih suradnici sami odabiru slijediti. Način, stil, umijeće vođenja čine razliku između menadžera zaduženih za vođenje, a njihov utjecaj moguće je povezati i sa stupnjem motivacije suradnika.

**Ključne riječi:** menadžment, motivacija, vodstvo, vođenje

## **Abstract**

Leading people is an extremely complex process and an extremely responsible management function. Behind every business strategy, goals and results are always people as the most important potential. Leadership determines success in results, depending on how employees are driven towards goals, and depending on what their motivation level is. Leading and motivating associates are the topics of this final thesis. In the first part of the paper, the concepts of leadership and motivation are explained, while in the second part, the results of a survey conducted among members of the sales teams are presented. The received feedback was used as a basis for a conclusion about the influence of the way of leading and motivating in the function of setting and achieving team goals.

Leaders always confirm their followership, whether they are hierarchically imposed, or whether associates choose to follow them themselves. The way, style, skill of leadership makes a difference between the managers in charge of leadership, and their influence can also be connected with the degree of motivation of associates.

Key words: management, motivation, leadership, guidance

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju	
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment	
PRISTUPNIK	Gordan Klinčić	MATIČNI BROJ 0336050437
DATUM	29.08.2023.	KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Motiviranje kao jedan od ključnih čimbenika u vođenju uspješnih timova	
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Motivating as one of the key factors in leading successful teams	
MENTOR	doc. dr. sc. Biljana Marković	ZVANJE docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik	
	2. doc. dr. sc. Biljana Marković, mentor	
	3. mr. sc. Ana Mulović Trgovac., viši predavač, član	
	4. Jospi Vuković, univ. spec. oec., predavač, zamjenski član	
	5.	

## Zadatak završnog rada

BROJ	356/PIM/2023
OPIS	<p>Vođenje ljudi je izuzetno kompleksan proces i izuzetno odgovorna funkcija menadžmenta. Iza svake poslovne strategije, ciljeva i rezultata uvijek stoje ljudi kao najvažniji potencijal. Vodstvo determinira uspjeh u rezultatima, ovisno o tome kako su zaposlenici vođeni prema ciljevima, i ovisno o tome kakva je razina njihove motivacije. Vođenje i motiviranje suradnika teme su ovog završnog rada. Zadaci u ovom završnom radu su:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- objašnjavanje pojmova vođenja i motiviranja</li><li>- provođenje ankete između članova prodajnih timova s ciljem identificiranja i valoriziranja nekih od motivatora članova prodajnih timova</li><li>- potrebno je prikazati rezultate istraživanja te ih interpretirati</li><li>- u zaključku potrebno je sumirati glavne značajke rada, ukazati na ograničenja istraživanja te ukazati na mogućnost daljnjih istraživanja</li><li>- pisanjem završnog rada kandidat treba dokazati sposobnost kvalitetne obrade zadane teme poštujući sva pravila izrade stručnog i (ili) znanstvenog rada.</li></ul>

ZADATAK URUČEN

5.9.2023

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, GORDAN KLINČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/seminarskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom

"MOTIVIRANJE KAO JEDAN OD KLJUČNIH ČIMBENIKA U VOĐENJU USPJEŠNIH TIMOVA"  
(upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nezovoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Gordan Klinčić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, GORDAN KLINČIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom "MOTIVIRANJE KAO JEDAN OD KLJUČNIH ČIMBENIKA U VOĐENJU USPJEŠNIH TIMOVA" (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime) GORDAN KLINČIĆ

Gordan Klinčić  
(vlastoručni potpis)  
(vlastoručni potpis)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. VOĐENJE – TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA</b> .....	<b>3</b>
2.1. RAZLIKA IZMEĐU POJMOVA MENADŽMENT I VODSTVO .....	5
2.2. OPĆE TEORIJE VODSTVA .....	6
2.2.1. Teorija osobina.....	7
2.2.2. Bihevioristička teorija.....	8
2.2.3. Kontingencijska teorija.....	9
2.3. TIMSKO VOĐENJE.....	11
2.3.1. VRSTE TIMOVA .....	12
2.3.2. KARAKTERISTIKE VOĐENJA KOJE DOPRINOSU USPJEŠNOM TIMSKOM RADU .....	12
2.4. EMOCIONALNO (EMPATIČKO) VOĐENJE .....	13
2.5. TRANSFORMACIJSKO VOĐENJE .....	13
2.5.1. Karizmatičko vodstvo.....	14
2.5.2. Vizionarsko vodstvo .....	14
2.6. SITUACIJSKO VOĐENJE .....	15
<b>3. MOTIVIRANJE U FUNKCIJI VOĐENJA</b> .....	<b>17</b>
3.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE .....	19
3.1.1. MASLOWLJEVA TEORIJA.....	19
3.1.2. HERZBERGOVA TEORIJA.....	19
3.1.3. HACKMAN-OLDHAMOVA TEORIJA.....	20
3.2. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM UNUTAR TIMOVA.....	21
<b>4. ISTRAŽIVANJE UČINAKA MOTIVACIJE NA SURADNIKE U TIMU</b> .....	<b>23</b>
4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	23
4.2. OPIS ISTRAŽIVANJA .....	23
4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	23
4.4. RASPRAVA O DOBIVENIM REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA .....	28
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>31</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>33</b>
<b>POPIS SLIKA/GRAFIKONA/TABLICA</b> .....	<b>36</b>



# 1. Uvod

Vodstvo je oduvijek izazivalo veliku pozornost u ljudskim zajednicama, poziv na akciju i reakciju. Kroz povijest mnogi su ljudi imali ulogu vođa koju su ostvarivali sa različitim rasponima dominacije, utjecaja i prihvaćenosti kod sljedbenika. Nisu svi vođe uvijek bili dobrih namjera, ciljevi nisu uvijek bili prihvatljivi u potpunosti, no činjenica koja prati snažno prihvaćene vođe jest mogućnost njihova utjecaja kroz manipuliranje sljedbeništvom. Zbog toga je pitanje integriteta, etičnosti i moralnosti velika odgovornost koja svakog vođu mora primarno usmjeravati. Krajnji cilj, vizija koja se slijedi mora tako biti u isto vrijeme prihvatljiva i prihvaćena. Ciljevi mogu biti mnogobrojni i različiti, no u poslovnom kontekstu u okviru poslovnih organizacija, postavljeni ciljevi sve su ambiciozniji zbog sve šireg utjecaja konkurencije i očekivanja kupaca. Na postizanje takvih ciljeva vođe nastoje usmjeravati suradnike svojim vještinama vođenja, a jedna od ključnih funkcija i vještina je ujedno i jedna od najbitnijih kompetencija svakoga vođe – motiviranje. Motiviranje kao komponenta vođenja ujedno je i tema ovog rada.

## **Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je motiviranje članova prodajnog tima kao jedna od najvažnijih uloga voditelja tima.

## **Cilj istraživanja**

Cilj predmetnog istraživanja je utvrditi značaj i utjecaj vođenja kroz motiviranje suradnika sa svrhom ostvarivanja timskih ciljeva. Provedenom anketom će biti identificirani i valorizirani neki od motivatora članova prodajnih timova.

Za potrebu ispunjavanja cilja istraživanja postavljena su istraživačka pitanja koja glase:

### **IP1 – Koji su najjači motivatori članovima prodajnih timova?**

Materijalnim kompenzacijama kolokvijalno je vrlo često pripisivan najznačajniji utjecaj u smislu motivacije zaposlenika. Anketnim pitanjima biti će istraženo koliko je taj motivator značajan zaposlenicima u prodajnim timovima odabrane organizacije u odnosu s nekim drugim navedenim motivatorima.

### **IP2 – Koliki je utjecaj voditelja tima na motivaciju suradnika u timovima?**

Anketno pitanje gradira subjektivan doživljaj suradnika o utjecaju vođa na njihovu motivaciju, a dobiveni rezultati pružiti će odgovor na postavljeno pitanje u relativnom smislu.

### **IP3 – Jesu li suradnici u prodajnim timovima odabrane velike organizacije zadovoljni vođenjem i motiviranjem njihovih voditelja?**

Istraživanjem se propituje zadovoljstvo članova timova kroz nekoliko postavljenih pitanja vezano uz kompetencije voditelja timova. Dobivenim odgovorima metodom sinteze biti će odgovoreno na istraživačko pitanje.

#### **Metode i izvori istraživanja**

Sekundarni podatci iz prvog dijela rada dobiveni su korištenjem literature navedene na kraju rada, uz korištene metode klasifikacije i deskripcije. Prikupljeni odgovori ankete iz drugog dijela rada dobiveni su posredstvom aplikacije Microsoft Teams, aplikacije koju interno upotrebljava prodajna operativa u istraživanoj organizaciji - putem obrasca Microsoft Forms, a analizirani su prema statističkoj metodi, analizom i sintezom te metodom generalizacije.

#### **Struktura rada**

Uvodom u prvom poglavlju rada predstavljena je tema i ciljevi istraživanja sa istraživačkim pitanjima i korištenim metodama. Drugo poglavlje je cjelina koja kroz potpoglavlja objašnjava pojmovna obilježja vođenja. Potpoglavljima su tako obuhvaćene razlike između pojmova menadžmenta i vodstva, opće teorije vodstva, a potom su opisani neki modeli i stilovi vođenja iz suvremene poslovne prakse – timsko vođenje, empatičko (emocionalno), transformacijsko i situacijsko vođenje. U trećem poglavlju razmatra se motiviranje u funkciji vođenja, neke sadržajne teorije motiviranja, te motiviranje u timovima kao posebno potpoglavlje. Četvrto poglavlje predstavlja provedeno istraživanje uz raspravu o ciljevima istraživačkih pitanja i dobivenim rezultatima. U petom poglavlju slijedi zaključak baziran na ciljevima istraživanja. Na samome kraju je pregled literature navođene u radu i izvora koji su korišteni u radu, popis slika, grafikona i tablica.

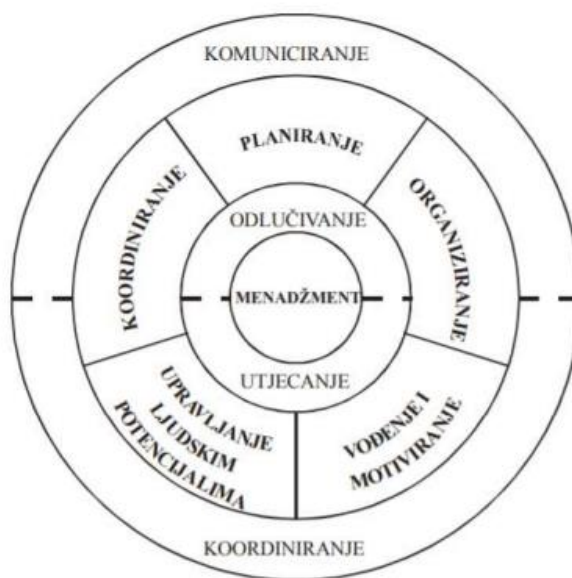
## 2. Vođenje – temeljna funkcija menadžmenta

“Ne idite tamo kamo vodi cesta. Idite tamo gdje nema staze i ostavite trag.”

Ralph Waldo Emerson

U povijesnom kontekstu poslovnog organiziranja i razvoja poslovnih organizacija, kada je riječ o menadžmentu, okolnosti u unutarnjem i vanjskom okruženju kompanija djelovale su i djeluju sve izraženije na način da oblikuju, pospješuju i nadopunjuju funkcije menadžmenta, čineći to sve snažnije i brže. Promjene u suvremenom svijetu iziskuju sposobnost prilagođavanja na svim razinama, slamaajući pritom otpore zaposlenika prema nužnim promjenama, posebice menadžera poradi njihove direktne odgovornosti za funkcioniranje sustava. Teorijski okviri menadžmenta kontinuirano se šire i nadopunjuju ovisno o primjenama novih saznanja i razvojem novih vještina menadžera. Na slici su prikazane osnovne funkcije kojima se menadžment općenito bavi:

Slika 2.1 Osnovne funkcije u menadžmentu

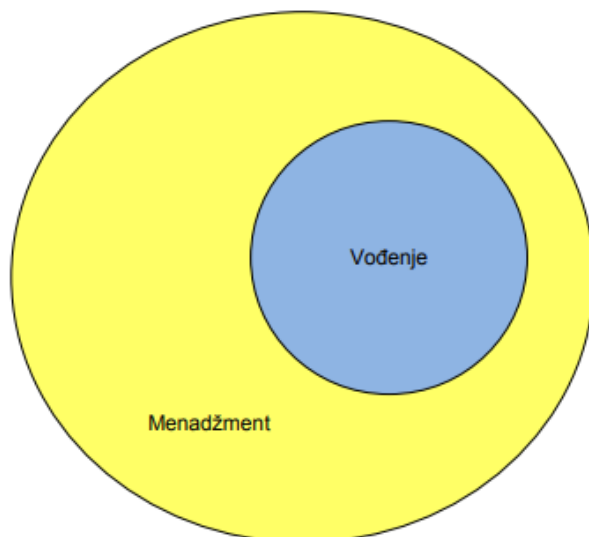


Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, str. 230.

Iz aspekta vođenja kao funkcije menadžmenta vodstvo se sagledava kao proces, dok vodstvo kao osobina uključuje osobni razvoj menadžera i njegovo djelovanje uz stalnu interakciju sa okolinom koja direktno utječe na ishod percepcije organizacije, kako u unutarnjem, tako i u vanjskom smislu. Weihrich i Koontz (1994, str. 490) tako navode za vođenje da je to jedina prava i zapravo najvažnija funkcija menadžmenta iz razloga jer uspješnost same funkcije menadžmenta proizlazi iz funkcije vođenja. Upravo ta činjenica doprinosi determinaciji poslovne uspješnosti, kako to objašnjava Northouse (2010) koji vodstvo razmatra kao vrlo složen proces s utjecajem na

skupine ljudi, i uvijek je usmjereno na postizanje ciljeva. Nadalje, isti autor prenosi da je vodstvo „transformacijski proces koji pokreće sljedbenike da postiču više nego što se od njih uobičajeno očekivalo“ (Northouse, 2010, str. 2). Pozicionirajući vođenje kao sastavni dio gotovo svih teorija menadžmenta, njegov značaj je moguće prikazati na ilustrativan način:

Slika 2.2 Vođenje kao sastavnica funkcije Menadžmenta



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment*, MASMEDIA, Zagreb, str. 30.

Sučelivši ta dva pojma, Chapman i O' Neil (2003, str. 6) izvode sljedeći zaključak: „Možete biti izvrstan menadžer, a da ne postanete dobar vođa; ali ne možete biti izvrstan vođa, a da niste postali dobar menadžer“. Tudor i Srića (1996) razgraničavaju definicije vođa i voditelja pri čemu kažu da su vođe osobe koje stvaraju vizije i pridobivaju ljude za njih, dok voditelji planiraju, organiziraju i nadziru rad ljudi. Vođe pritom karakteriziraju kao emocionalne borce za uspostavljanje novog reda stvari, s druge strane voditelje opisuju kao racionalne realizatore, unapreditelje postojećeg stanja. Vođe u literaturi opisuje i definicija kao osobe koje utječu na ostale članove grupe, osobe koje pokreću u socijalnim situacijama, planiraju i organiziraju akciju i tako postupajući izazivaju suradnju ostalih (Zvonarević, 2010, str. 459). Doista je mnogo autora i još više teorija i definicija što i kako vodstvo određuje uspješnost poslovnih organizacija, veliki broj njih nudi i različite osobne testove i instrukcije, upute za publiku orijentiranu prema nekoj dimenziji vođenja jer je interes za takvu tematiku vrlo raširen. Činjenica je da se kroz vremenski horizont u aspektu menadžmenta upravo srednji menadžment dokazao kao onaj dio esencije gotovo svakog sustava koji je neophodan da se procesi mijenjaju i napreduju, a razvoj timova doprinio je potrebi većeg broja voditelja-menadžera u čiji razvoj, znanje i vještine je potrebno stalno i mnogo ulagati. O uspješnosti ljudi koji vode druge ljude, o njihovim potencijalima i sposobnostima ovisi uspješnost

cijelog sustava, i zbog toga je važno kroz teoriju i praksu tražiti najbolje omjere i konkretna znanja pomoću kojih je moguće postizati određene pomake. Northouse (2010) opisuje vodstvo kroz prizmu *formalnog* vodstva koje proizlazi iz hijerarhijskog položaja unutar organizacije, te *spontanog* koje je posljedica prihvaćanja i naklonosti suradnika. Ovisno naravno o veličini poslovnog sustava i njegovim karakteristikama, dio osoba su vođe posljedično formalnoj poziciji koju nose u organizaciji, dok postoje i osobe-vođe kao posljedica načina na koji suradnici reagiraju na njih. Kada se podudaraju formalni položaj u organizaciji i percepcija sljedbenika, suradnika, takav model bi bio u većini slučajeva poželjan ishod za poduzeće. Stvaranje „performansi“ kod zaposlenika koje podupiru spomenute okolnosti otvoren su put za stvaranje izvrsnih menadžera-vođa.

## 2.1. Razlika između pojmova menadžment i vodstvo

U praksi nije rijetkost da se pojmovi *menadžer* i *vođa* izjednačavaju, baš kao i *menadžment* i *vodstvo*. Suštinski, točno bi bilo između ostaloga da menadžment kao proces usmjerava druge na izvršavanje definiranih i strukturiranih ciljeva i zadataka, a vođenje je vještina kojom se utječe na sposobnost drugih u izvršavanju istih. Barbir (2020, str. 51-52) menadžment kao pojam izbjegava precizirati definicijom zbog same širine i velike kompleksnosti, no nudi svoja promišljanja o menadžmentu kroz navođenje osnovnih atributa:

- menadžment je prvenstveno proces upravljanja, a ne jednokratni akt
- prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, strukture i upravljačke razine organizacije i integrira ih u cjelinu
- može označavati određenu skupinu ili tim sa zadatkom postizanja i realizacije određenih ciljeva
- ključne odrednice za menadžere su samostalno odlučivanje i participacija u procesu donošenja strateških odluka, preuzimanje poslovnog rizika, predikcija, kreiranje i sudjelovanje u promjenama, usmjeravanje, motiviranje, kontrola i ocjenjivanje zaposlenih, koordinacija, integracija i kontrola aktivnosti
- menadžment ostvaruje ciljeve aktivacijom, selekcijom, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih i kapitalnih potencijala
- menadžment je koncept u kojem se svi zaposleni identificiraju sa ciljevima, a kroz osobni razvoj i osobne ciljeve sudjeluju u razvoju organizacije
- menadžment je znanstvena disciplina multidisciplinarnog karaktera

Vodstvo je dio menadžmenta, onaj dio procesa koji se odnosi najvećim dijelom na upravljanje zaposlenicima. Karlić i Hadelan (2011, str. 67) identificirajući vođe kao menadžere zadužene za te procese navode sljedeće: „Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede.“ Miškulin, Brekalo i Penava Brekalo suprotstavljaju interese i djelovanja vođa naspram menadžera, pa konstatiraju razlike na sljedeći način: vođe zacrtavaju smjer, za razliku od planiranja te izrade proračuna koje donose menadžeri. Vođe usklađuju ljude nasuprot organizaciji i zapošljavanju osoblja, i motiviranje ljudi kao jedna od osnovnih funkcija vođenja nasuprot njihovu kontroliranju i rješavanju poslovnih problema (Miškulin, Brekalo i Penava Brekalo, 2016, str. 179).

Dakle, moglo bi se ustvrditi da je menadžment u organizacijama inkubator zadataka i ciljeva, poslovne perspektive, a vodstvo način ostvarenja. Slikovito rečeno, ako je menadžer skladatelj, osoba koja je stvorila simfoniju, vođa je tada dirigent koji će omogućiti izvođenje te simfonije.

U okviru svog istraživanja napravljenog temeljem analize menadžerskih kompetencija u svezi s potencijalom menadžera za vođenje, Palanović, Parmač Kovačić i Galić zaključuju sljedeće: „Da bi zaposlenici bili uspješni, potrebno je da ih menadžeri na odgovarajući način vode odnosno demonstriraju adekvatno razvijenu kompetenciju vođenja. Dostupna istraživanja o neuspješnim menadžerima upućuju na neadekvatnu znanstvenu konceptualizaciju, ali i neprikladno praktično korištenje kompetencije vođenja/potencijala za vođenje“ Palanović, Parmač Kovačić i Galić (2023, str. 267). Iz navedene konstatacije moguće je zaključiti da ima mnogo prostora u smislu razvijanja jedne od ključnih funkcija menadžera – vođenje ljudi.

## **2.2. Opće teorije vodstva**

U literaturi se, između ostaloga, koriste i tri općenite znanstvene teorije koje donose okvire za analizu razvoja vođenja kao procesa, odnosno kompetencija ljudi u različitim djelatnostima, organizacijama ili pak ulogama. Svaku navedenu teoriju moguće je promatrati i dopunjavati u kontekstu sa raznim modelima i stilovima vođenja, a karakteristike vođa u praksi gotovo nikada nisu obilježja isključivo jednog modela ili stila. Pološki Vokić, Marić i Hernaus (2007) prenose Thaler-Carter (2000) prema istraživanjima s američkog MIT-a, te apostrofiraju potrebne karakteristike uspješnih globalnih vođa. Prema njihovim znanstvenim istraživanjima primarno to su: znatiželja, sposobnost djelovanja u specifičnom kontekstu, opće karakteristike vodstva, fizička spremnost, avanturistički duh sa željom da se vide i dožive potpuno nove stvari, sposobnost

razumijevanja drugih ljudi, integritet, kvalitetno upravljanje u neizvjesnim i napetim situacijama, znanja organiziranja te vrlo dobro poznavanje vlastite kompanije i vlastitih sposobnosti u svrhu optimalnog iskorištavanja prilika na tržištu. Havard (2019) primjerice za vođe kaže da oni nikada ne pretpostavljaju postizanje visokih organizacijskih ciljeva kao cilj sam po sebi, nego vođe otvaraju put za ostvarenje višeg cilja organizacije što je po njima razvojni napredak svih zaposlenika koji su uključeni u ostvarenje tih ciljeva.

### **2.2.1. Teorija osobina**

Prema samom nazivu, teorija u fokus stavlja osobine vođe, pa se u prvoj fazi ove „tradicionalne teorije“, kako prenose Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004, str. 26) pretpostavljalo da je nekim ljudima svojstvo vođenja urođeno, odnosno da se pojedinci rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju da budu vođe. Jedan od najpoznatijih predstavnika teorije prema kojoj se vođe rađaju je C. Levicki („teorija gena“). On je svojim spoznajama ustvrdio da je velika većina uspješnih vođa rođeno s posebnim talentom, te smatra da je samo određenim ljudima prirodan dominantan čimbenik koji utječe na njihovo ponašanje, karakteristike, inteligenciju i postignuća kao vođa. Nadalje, Yukl (2008, str. 179) kod teorije osobina dopunjuje tvrdnjom da se na temelju nekih osobina i sposobnosti u prošlosti zastupala teza o mogućem predviđanju hoće li neka osoba postići položaj vođe i biti uspješan. Pojam osobina odnosi se pritom na niz individualnih atributa koji uključuju aspekte ličnosti, temperamenta, potreba, motiva i vrijednosti. Teoriju osobina često se nazivalo i „teorijom velikih ljudi“ zbog činjenice da su se poželjne osobine vezivale uz istinske velike vođe kroz povijest. Filjak (2019, str. 65) tako piše za iste da su to implicitne teorije koje se temelje na karakteristikama neke osobe, njezinim osobinama ličnosti i sposobnostima, a njihov razvoj datira još iz 50-tih godina 20. stoljeća, iako im je temelje moguće pronaći daleko u prošlosti vođenja vojski i povijesti ratovanja. Tako je Sun Tzu prije više od 2400 godina kazao kako biti zapovjednik znači imati vrline kao što su mudrost, iskrenost, dobrohotnosti i humanost, pored hrabrosti i zahtjevnosti koju je definirao kao strogoća. Druga faza teorije osobina počinje se razvijati u ranim pedesetim godinama prošloga stoljeća, te kako navodi Buble (2006, str. 313), prema Hellriegel i Slocum, 1998), vođe tako opisuje pet ključnih grupa osobina: fizičke osobine (dobar izgled, dopadljiva vanjšina), socijalna pozadina (obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici), osobne karakteristike (prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren), socijalne karakteristike (šarmer, taktičan, popularan i kooperativan) i karakteristike u odnosu prema zadatku (tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti). Ubrzo je i ta faza nadograđena novim teorijskim spoznajama koje je

značajnije proučavao Bennis, a riječ je o suvremenoj teoriji koja se fokusira na ključne grupe kompetencija neophodnih za vođenje: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem te upravljanje samim sobom. Naravno, prema svim teorijama osobina teško bi bilo, gotovo nemoguće pronaći čovjeka koji posjeduje baš sve idealne osobine, pa prema tome okviru teorije osobina pružaju samo jednu dimenziju cijele slike.

### 2.2.2. Bihevioristička teorija

Ova znanstvena teorija počela se razvijati 60-ih godina protekloga stoljeća nakon što su se znanstveni teoretičari počeli više fokusirati na činjenicu *kako* vođe obavljaju posao, a manje na njihove osobine. Tako su se počela identificirati ponašanja koja doprinose uspjehu, odnosno različiti ponašanja koja su kriva za neuspjeh. Prema biheviorističkoj teoriji svi uspješni vođe ponašaju se na određen način. Kroz prizmu ponašanja menadžera koji vode ljude moguće je izvesti nekoliko najčešćih stilova vođenja kako je to prisutno u literaturi, a objasnio je Likert:

#### 2.1 Stilovi vođenja prema Likertu

<b>Ekstremno autoritativan stil</b>	Menadžer je autokratski orijentiran i donosi sve odluke, ima neograničenu moć, a nema povjerenja u podređene koji su prisiljeni raditi u strahu. Motivira kaznom, samo ponekad nagradom, komunikacija je jednosmjerna od vrhovnog menadžmenta prema nižem menadžmentu. Kontroliranje je centralizirano, provodi se s vrha, a odluke se donose bez konzultiranja s podređenima.
<b>Paternalistički stil</b>	Karakterizira ga minimalno povjerenje u podređene. Sve se strateške odluke donose na vrhu, a rutinske odluke na svim razinama menadžmenta. Nagrađivanje je u službi motiviranja zaposlenih. Komunikacija je ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom menadžmentu, ali je kontrola i dalje u rukama strategijskoga vrha, iako se ponekad spušta i na srednju razinu upravljanja. Zaposleni su slabo integrirani u zadatke i ciljeve poduzeća.
<b>Konzultativni stil</b>	Menadžer koji primjenjuje ovaj stil vođenja ima prilično povjerenja u podređene, ali ne potpuno. Odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Ideje i kreativnost podređenih uvijek su dobrodošli, a kao glavno sredstvo motivacije koristi se nagrada, rijetko kazna. Funkcija kontroliranja nije koncentrirana samo u rukama vrhovnoga menadžera, već se delegira i na niže razine menadžmenta.
<b>Participativni stil</b>	Menadžer ima potpuno povjerenje u podređene. Odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Komunikacija postoji u svim smjerovima, a motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih. Među podređenima i nadređenima razvija se prijateljski odnos. Taj se stil najbolje koristi ljudskim potencijalima, njihovim idejama i stavovima.

Izvor: Autorov prikaz prilagođeno prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 488.

Kako navodi Vrdoljak Raguž (2010), Likert je istraživanjem došao do zaključka da su postignuti učinci poslovanja najniži kod ekstremno autoritativnog stila, dok su s druge strane najviši kod vođa s participativnim stilom vođenja. Pritom treba voditi računa da nema uvijek potpune isključivosti i činjenica je da je u praksi teško pronaći „čisti tip“. Stil vođenja uglavnom je kombinacija dvaju



ili više navedenih sustava. Žugaj et al. (2004, str. 79) prikazuju pet različitih stilova ovisno o odnosu prema ljudima i odnosu prema proizvodnji:

- Osiromašeno vođenje - prisutna je podjednaka nezainteresiranost za ljude i proizvodnju uz minimalno ulaganje energije kako bi se obavilo neophodno;
- Menadžment lokalnog kluba - ljudske su potrebe na prvom mjestu, tehnički su i ekonomski aspekti potpuno zanemareni;
- Autokratsko vođenje - karakterizira ga maksimalno zalaganje za postizanje ciljeva primjenom moći i autoriteta na podređenim uz njihovo posljedično nezadovoljstvo;
- Timsko vođenje - najbolji stil koji pridonosi i najboljim rezultatima kao i zadovoljstvu zaposlenih uz maksimalnu brigu za proizvodnju i ljude, međusobno povjerenje i poštovanje;
- Menadžment organizacijskog čovjeka - nalazi se na sredini unutar četiri ekstremna stila, a karakterizira ga prosječna i balansirana briga kako za proizvodnju, tako i za ljude.

### 2.2.3. Kontingencijska teorija

Jones i George navode, prenosi Buble (2006, str. 324) kako zbog velikog broja različitih situacija u kojima se menadžeri i njihova poduzeća nalaze, činjenice koje nekog menadžera čine uspješnim u određenoj situaciji, ne moraju vrijediti, podrazumijevati da će ga nužno činiti uspješnim u drugoj situaciji. Sama uspješnost dakle ovisiti će o konkretnoj situaciji u kojoj se izvodi određeno vođenje, iz koje proizlazi specifična interakcije vođe i njegovih sljedbenika. Osnovna je premisa da nema jedinstvenoga ponašanja u vođenju koji bi odgovarao svakoj situaciji, pa ju treba tumačiti kao prilagođavanje stila vodstva odgovarajućoj situaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 498). Prema kontingencijskoj teoriji osobine i ponašanja nisu sami po sebi dovoljni za potpuno objašnjenje vođenja, već je dodana dimenzija situacije u kojoj se vođa nalazi, te kroz ideju da je vođenje kompleksan proces nastoji se pružiti sveobuhvatan prikaz. Iako u literaturi postoji mnogo modela unutar ove teorije, prema Miljković i Rijavec (2007, str. 76-78) u radu će biti izdvojene sljedeća tri modela:

- **Fiedlerov model rukovođenja**

Prema ovom modelu pretpostavljena su tri faktora koji determiniraju povoljnost situacije za rukovoditelja, a to su: *odnos između rukovoditelja i zaposlenih, struktura posla i pozicijska moć*. Optimalna bi bila situacija u kojoj prevladavaju dobri odnosi između vođe i suradnika, poslovni zadaci su strogo strukturirani i pozicijska moć vođe je velika. U modelu se razrađuju dva osnovna

stila vođenja zasnovana na različitostima u motivaciji i orijentaciji rukovoditelja. Stil pri kojem je vođa orijentiran na zadatke i fokusiran na efikasno izvršavanje poslovnih obaveza, za razliku od drugog stila s orijentacijom na interpersonalne odnose.

- **Vroom-Jagov model rukovođenja**

U modelu rukovođenja prema Miljković i Rijavec (2007) kako ga donose autorice, suština rukovođenja polazi od efikasnog stila donošenja kvalitetnih odluka ovisno o situaciji. Preferirana je fleksibilnost u donošenju odluka u korelaciji sa situacijom, a naznačuju pet različitih stilova od kojih su dva autoritativna (samostalno donošenje odluka), dva konzultativna (konzultacije i uzimanje u obzir mišljenja suradnika), a posljednji je delegirajući (donošenje odluka rukovoditelj prenosi na podređene suradnike).

- **Model put-cilj**

Northouse (2010, str. 127-148)) objašnjava da je model razvijen za objašnjavanje kako vođe motiviraju podređene suradnike s ciljem da poboljšaju svoju produktivnost i budu zadovoljniji poslom kojeg obavljaju pri čemu djelotvornost vođenja bitno ovisi o usklađenosti između ponašanja vođe s obilježjima suradnika i zadataka. U teoriji modela osnovna načela su pretpostavka da će zaposlenici biti motivirani ako se osjećaju dovoljno stručnima, te ako vjeruju u postizanje nagrade za njihove dodatne napore koja će im pružiti dovoljnu vrijednost. Ponašanja vođa prema ovome modelu su:

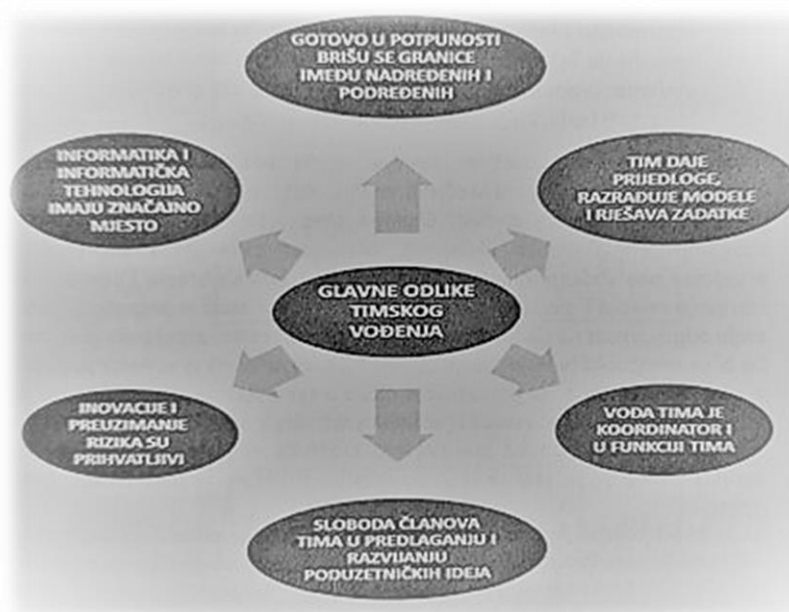
- usmjeravajuće vođenje
- podržavajuće vođenje
- surađujuće vođenje i
- vođenje usmjereno na postignuće

Prema mišljenju Housea i Mitchella (1974), kako prenosi Northouse (2010, str. 130) „vođe u različitim situacijama ili s različitim podređenima, mogu koristiti bilo koji ili sva četiri stila“.

U daljnjem tekstu biti će razrađeni neki češći modeli i stilovi vođenja u suvremenoj poslovnoj praksi kako ih donose Barbir (2020, str. 85-95) i Northouse (2010, str. 91-111).

## 2.3. Timsko vođenje

Slika 2.3 Obilježja timskog vođenja



Izvor: Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, str. 85.

Za model timskog vođenja moglo bi se ustvrditi da je prilično „moderan“ oblik vođenja ljudi i kao takav česta pojava u organizacijama. Karakterizira ga pojam „mekih granica“ između podređenih i nadređenih suradnika, gotovo je izbrisana formalna hijerarhijska piramida. Voditelj zadužen za vođenje tima je počesto u funkciji moderatora i koordinatora, alocira zadatke i artikulira skupne odluke. Osnovna je premisa da timovi budu manji brojevano kako bi komunikacija i samo rješavanje zadataka protjecali što brže, odnosno kako bi prijenos informacija bio što kraći. Kako prenosi Barbir, „S porastom stečenih znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih, povećava se i stupanj zrelosti članova tima i time njihova sposobnost za obavljanje sve složenijih aktivnosti“ Barbir (2020, str. 86). U tom slučaju ulogu vođe karakterizira uporaba „mekih vještina“ poput delegiranja, razvijanja relacijskih veza i motiviranje suradnika. Prema Brajši (2010) nije dovoljno da samo mnogo razgovaramo, nego je uistinu važno i kako razgovaramo za što isti kaže da je potrebno učiti i naučiti. Zadatak vođe uz vlastiti razvoj je tako i razvijanje tima, prijenos znanja i informacija, poruka, kontinuirano motiviranje na veći rezultat. Turkalj, Fosić i Marinković imaju sveobuhvatnu definiciju za tim: „tim se može definirati i kao rezultat spoja zavidnih vještina i sposobnosti više individua koji međusobno nadopunjuju svoja znanja zajedničkim radom u ugodnoj atmosferi i skladnim međusobnim odnosima i istodobno vlastitim naporima provode niz

aktivnosti radi ostvarenja određenoga organizacijskog cilja“ (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012, str. 249).

### 2.3.1. Vrste timova

Prema Miljković i Rijavec (2007, str. 149) timovi se prema vrstama dijele na:

- **Savjetodavne timove** – osnivaju se na određeni period radi predlaganja rješenja za specifične probleme (obično su to razne komisije, odbori i sl.);
- **Radne timove** – konstantni timovi bez vremenskog okvira djelovanja, poželjno da imaju dugoročno utemeljene odnose;
- **Rukovodne timove** – članovi tima nose formalnu odgovornost vođenja drugih zaposlenika, prenose strateške odrednice, misiju i viziju („top menadžment“);
- **Krosfunkcionalne timove** – moguća sinteza savjetodavnih i radnih timova između hijerarhijski slično pozicioniranih članova oformljenih iz različitih odjela sa svrhom zajedničkog obavljanja zadatka.

### 2.3.2. Karakteristike vođenja koje doprinose uspješnom timskom radu

Nadalje pišu (ibid.) o nekim općim karakteristikama koje razlikuju timove po uspješnosti. Spominju izgradnju i održavanje timova u kontekstu prilično zahtjevnog rada pri čemu naglašavaju važnost kvalitetnog vođenja s ciljem poticanja dobre radne atmosfere. Neke od karakteristika za uspješan timski rad su:

- **jasni opći i specifični ciljevi**
- **uspješan voditelj**
- **pojedinačna i zajednička odgovornost**
- **poštivanje razlika**
- **otvorena komunikacija**
- **efikasno donošenje odluka**
- **međusobno povjerenje**
- **konstruktivno rješavanje konflikata;** (ibid., 2007, str. 158-161)

Tudor i Srića (1996, str. 21) apostrofiraju timski rad zbog višestrukih koristi koje baštine članovi tima, voditelji i vlasnici društva. U izravne koristi za cijeli tim i vođu tima oni ubrajaju snažnu motivaciju, jaku skupnu koheziju i veliku radnu djelotvornost koja proizlazi iz sinergije tima, poboljšane organizacije i probuđene kreativnosti. Kao jedna od glavnih svrha rada u timu je veća produktivnost uz više zadovoljstva.

## 2.4. Emocionalno (empatičko) vođenje

Empatija je jedna od ključnih osobina vođa, pogotovo u današnje doba. Goldman (2004) je sažeo razloge zbog kojih je važna empatičnost u vođenju, a to su: tempo globalizacije, suvremeni modeli vođenja ljudstva koji podrazumijevaju prisutnost veće brojnosti emocija kod zaposlenika, te stalne rastuće potrebe za pronalaženjem novih talenata što postaje sve veći problem. Prema Barbiru (2020, str. 88), za empatičko vođenje značajne su tri vrste empatije:

- Kognitivna empatija – spoznajna, intelektualna svijest o osjećajima, mišljenjima i stavovima suradništva;
- Osjećajna empatija – sposobnost dijeljenja emocionalnog stanja, doživljaja i iskustava;
- Sućutna empatija – razumijevanje za probleme i osjećaje drugih, te spremnost na pomoć.

Emocionalna inteligencija koju je vrlo lako svrstati uz pojam empatije u modernom poslovnom okruženju sve više dolazi do izražaja, a u svojoj suštini odgovara na potrebu upravljanja odnosima među ljudima. „Tri najpresudnije podvještine koje sačinjavaju emocionalnu inteligenciju su aktivno slušanje, primjećivanje neverbalne komunikacije i prodiranje u široki spektar emocija.“ (Kets de Vries, 2009, str. 42). Vođe trebaju znati kvalitetno slušati (postoje brojni treninzi kako ovladati ovom vještinom), biti intelektualno znatiželjni i emocionalno otvoreni. Ključne osobine empatičkog vođe prema Barbiru (2020) tako su:

- sposobnost i vještina slušanja
- raspoznavanje pozitivnih i negativnih emocija, kako vlastitih, tako i onih kod suradnika
- suzdržanost pri osuđivanju drugih
- omogućavanje i podržavanje „kontaminacije“ pozitivne atmosfere i klime

## 2.5. Transformacijsko vođenje

Transformacijsko vođenje kako navode Žugaj et al. (2004, str. 87-88) implicira sposobnost utjecaja na promjenu stavova i vjerovanja, sustava vrijednosti kod suradnika, čime vođe potiču svoje sljedbenike, kolege ili klijente da pojačaju svijest o ciljevima koji su važni za organizaciju. Prema Barbiru (2020, str. 91) vođe usmjeravaju svoje aktivnosti na traganje za motivima na temelju kojih nalaze učinkovito motiviranje svojih sljedbenika, a na taj način razvijaju sljedbenike do razine na kojoj i oni sami mogu postati dovoljno osnaženi za vodstvo. Potpuno je to različito od transakcijskog pristupa gdje se originalna ideja, naredba samo prenosi, razmjenjuje u lancu do postizanja cilja. Transakcijsko vođenje kako objašnjavaju Miljković i Rijavec (2007, str. 86) podrazumijeva kontinuiranu, svakodnevnu komunikaciju između odgovorne osobe i suradnika što

je nužno za rutinsko obavljanje poslova. Transformacijsko je pak najčešće primjereno najvišem menadžmentu koji je odgovoran za prenošenje misije i vizije organizacije, no nije baš uvijek isključivo tako. Za uspješnost samih organizacija, optimalna je balansirana kombinacija transakcijskog i transformacijskog vodstva. Za transformacijsko vođenje Northouse (2010) kaže da je to proces koji mijenja ljude, pri čemu uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme kao i dugoročne ciljeve. Jednako tako uključuje procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanja prema njima kao jedinstvenim ljudskim bićima. Na taj način je moguće postizati veće ciljeve od očekivanih. Kod transformacijskog vođenja prema Iliću (2008, str. 585) vrijedi tvrdnja da je dominantno rezultat emocionalnih vještina, manjim dijelom kognitivnih sposobnosti. Kako Ilić (2008) dalje navodi prema Bassu (1990), emocionalne komponente doprinose željenom utjecaju, pomažu kod motiviranja i inspiriranja, potiču intelektualnu stimulaciju koja pak kod sljedbenika oslobađa kreativno razmišljanje. Na posljetku, emocionalne vještine omogućuju bolje i potpunije uvažavanje pojedinca. Uz pojam transformacijskog vodstva i procesa u literaturi se često vežu i pojmovi karizmatičkog i vizionarskog vodstva.

### **2.5.1. Karizmatičko vodstvo**

„Karizma je osobina nekih pojedinaca da svojom pojavom i nekonvencionalnim idejama inspiriraju druge i potaknu ih na djelovanje. Sukladno tome, karizmatički vođe nadahnjuju pratitelje zagovaranjem promjena, što potiče iznimnu predanost i odanost pratitelja vođi.“ (Crnković, 2021, str. 38).

Obilježja vođa koji nose karizmu su između ostaloga samouvjerenost, izražene snažne vrijednosti, dominacija i potreba za utjecajem. Može se ustvrditi da predstavljaju snažan uzor uvjerenja i vrijednosti koje prenose na sljedbenike.

### **2.5.2. Vizionarsko vodstvo**

Goleman, Boyatzis i McKee (2002) tvrde, a prenosi Buble (2011, str. 29) kako vizionarski vođa pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje im put, ali pritom ne i način kako tamo ići. On ih motivira da se bore za napredak i otvoreno dijeli informacije prenoseći moć znanja drugima. Vizionarsko vodstvo ostvaruje vođa koji ima cjelovitu viziju i ideju budućnosti, kao i sposobnost za nadahnućem svojeg sljedbeništva da rade prema njoj. Zanimljivo o nadahnuću vođa piše Manfred Kets de Vries: „Vođe znaju kako stvoriti snažne slike koje će pokrenuti ljude; oni dobro pričaju priče; oni znaju kako iznijeti tvrdnju kroz ceremonije, simbole i scenografije“ (Kets de Vries, 2009, str. 210).

## 2.6. Situacijsko vođenje

Obilježja situacijskog vođenja kako ga promišlja Northouse (2010, str. 91-111) su dimenzije podržavanja i usmjeravanja koje je potrebno prikladno primjenjivati u određenim situacijama. Prema Gotal (2013, str. 409) koja prenosi Northousea (2010), vođa treba kako bi utvrdio što je u kojoj situaciji potrebno realno vrednovati svoje suradnike i utvrditi njihovu spremnost i sposobnost za obavljanje određenog zadatka. Ovisno o procjeni, trebao bi mijenjati stupanj usmjeravanja ili podrške. Blanchard et al. (1985) kako prenosi Northouse (2010, str. 92) razvili su model *II situacijsko vodstvo* kojim definiraju četiri stila vodstva. Samu dinamiku na niže prikazanoj slici determinira razvojna razina podređenog suradnika i tome pridružen potreban stil vođenja. Usmjeravanje se vrši kroz davanje jasnih uputa, ciljeva, postavljanje vremenskih rokova uz definiranje uloga za odrađivanje. Pritom se stilovi objašnjavaju kroz četiri prikazane kategorije usmjeravanja i podrške. Stilovi se prema modelu nazivaju:

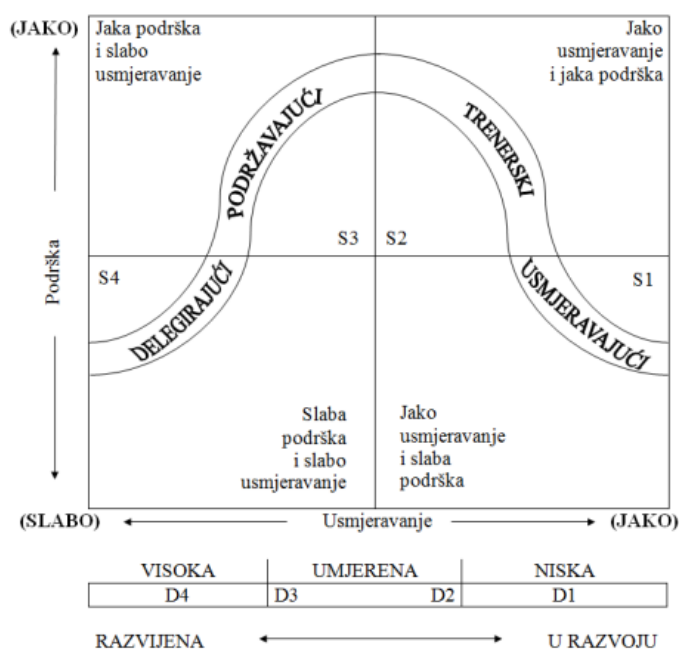
**usmjeravajući stil (S1)**

**trenerski stil (S2)**

**podržavajući stil (S3)**

**delegirajući stil (S4)**

Slika 2.4 Četiri stila situacijskog vođenja



Izvor: Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*, Četvrto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 92

Usmjeravajući stil, navode Miljković i Rijavec potrebno je primjenjivati kada zaposleni ne znaju posao (npr., tek ulaze u posao), ukoliko su nesigurni ili nisu motivirani za zadatak koji je postavljen. Za trenerski stil iz modela iste autorice dalje navode da bi ga trebalo primijeniti ukoliko zaposlenik ne zna posao ali ima dovoljno samopouzdanja, ili je spreman truditi se da odradi posao. Nadalje, podržavajući stil prikladan je za zaposlenike koji vrlo dobro znaju posao ali su nesigurni, izgubili su volju za rad i nisu motivirani. Za delegirajući stil ove autorice predlažu primjenu prema zaposlenicima koji znaju posao, motivirani su i imaju dovoljno samopouzdanja. Njima nisu potrebne veće upute jer bi mogle djelovati demotivirajuće, i njima je preferirano davati dovoljno slobode i odgovornosti (Miljković i Rijavec, 2007).

Situacijsko vođenje često je predmet raznih internih i eksternih tečajeva i radionica zbog svoje praktičnosti u primjeni unutar velikog broja organizacija.



### 3. Motiviranje u funkciji vođenja

Motiviranje je sastavni dio koncepta vođenja te se opravdano uz vođenje ubraja u temeljne funkcije menadžmenta.

Motivaciju Rheingberg (2004) definira, a Barbir (2020, str. 113) prenosi kao stanje koje proizlazi htijenjem, nastojanjem, željom i nadama, odnosno aktivacijom usmjerenja trenutnih životnih akcija na cilj koji je smatran pozitivnim. Prema Bakotić i Bogdanović (2013, str. 68) odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže, ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.

Miljković i Rijavec (2007, str. 56) spominju dvije skupine teorija u okviru teorije motivacije:

**Sadržajne (što?)** – prvenstveno su usmjerene na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca iz čega proizlazi zadaća vođe da stvori okolinu za njihovo zadovoljavanje;

**Procesne (zašto i kako?)** – nastoje shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje zaposlenika te objašnjavaju kako potrebe navode zaposlenika na određeno ponašanje ovisno o nagradama i dostupnim radnim mogućnostima.

Bakotić i Bogdanović na osnovu provedenih vlastitih istraživanja donose zanimljivu činjenicu u zaključku svog rada vezano uz motivaciju, a odnosi se na obuku zaposlenika i stjecanje novih znanja. Njihovim radom „utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije, između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije, te između samopouzdanja kao rezultata obuke i motivacije za rad“ (Bakotić i Bogdanović, 2013, str. 70).

Sredstva motiviranja mogu biti vrlo širokog spektra jer nema svaka osoba iste motivatore i iste motive. Tako se u djelu Tudor et al. (2010), zajedničkom radu Gorana Tudora i tima sastavljenog od eminentnih hrvatskih gospodarstvenika koji nude svoja promišljanja temeljena na velikom poslovnom iskustvu insinuira da bi na pitanje mnogim menadžerima u Hrvatskoj o izvorima motivacije njihovih zaposlenika pretpostavljen odgovor bio da su to dobra plaća, mogućnost napredovanja, sigurnost posla, dobri radni uvjeti. Iskustveno se dalje tvrdi da bi odgovor s druge strane, dakle od samih podređenih zaposlenika bio u velikom broju slučajeva da je njima važno priznanje za dobro obavljen posao, izazovnost posla, sudjelovanje u odlučivanju i doza empatije nadređene osobe. Doista je interesantna činjenica kako pravilno i kvalitetno motiviranje često ne iziskuje mnogo truda, resursa i financija, dok s druge strane ima moć pokretati ljude i procese koji dugoročno kumuliraju veliku vrijednost za organizacije. Upravo je zbog toga odgovornost na vođama, na njihovim kompetencijama za kvalitetno vodstvo i motiviranje. Sukladno njihovim

sposobnostima u pogledu motivacije moguće je postizati veće ukupne ciljeve i rezultate poslovanja.

Premda se pojmovi *motivacija* i *zadovoljstvo* u kontekstu posla često poistovjećuju, Prahin i Katavić sugeriraju kako je potrebno naglasiti da postoji bitna razlika. Prema Buble (2006) kako dalje navode, praktična je mogućnost da su zaposlenici u isto vrijeme motivirani ali nezadovoljni, odnosno, moguće je i obrnuto, baš kao i druge kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije (Prahin i Katavić, 2021, str. 12).

Spomenuti autori napravili su i vlastito istraživanje o faktorima motivacije. Doduše, sukladno rezultatima naglašavaju kako je istraživanje napravljeno unutar sustava poduzeća u državnom vlasništvu koje spada u reguliranu djelatnost i samim time nije u potpunosti slobodno samostalno kreirati svoju politiku, nego su mnoge bitne odrednice unaprijed determinirane i dirigitane od strane menadžera koji uglavnom nisu educirani za poslove rukovođenja, niti o metodama motivacije. To uglavnom potkrepljuje činjenicu da je moguće sustavno djelovati, da to podiže značaj menadžerskih kompetencija u smislu upravljanja motivacijom, pogotovo unutar sustava sa uređenim organizacijama, organizacijskim strukturama i kulturama, a tada do izražaja mogu više doći (kako je to zapravo čest primjer u izvrsnim korporacijama) da *intrinzični* faktori motivacije budu više ocijenjeni. Intrinzični faktori biti će dalje u tekstu objašnjeni kroz Herzbergovu teoriju.

### 3.1 Prosječna ocjena faktora motivacije

Faktor motivacije	Prosječna ocjena
Politika poduzeća	2,90
Plaća	4,18
Beneficije	3,73
Sigurnost posla	4,06
Menadžeri	2,58
Radni uvjeti	3,64
Priznanje i napredovanje	3,48
Mogućnost razvoja	3,47
Odgovornost	3,31
Postignuće i uspjeh	3,53
Izazovan posao	3,44

Izvor: Prahin, D., i Katavić, I. (2021). *Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*: Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 11(2), str. 16.

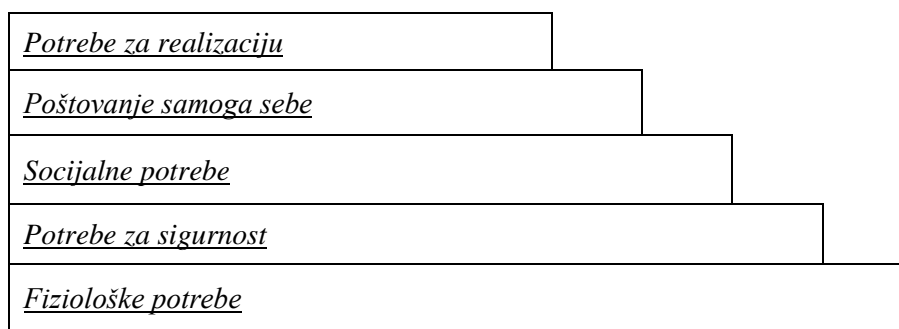
### 3.1. Sadržajne teorije motivacije

Kroz povijest su znanstvenici stvorili više teorija o motivaciji s različitim dimenzijama ljudskog ponašanja, ovisno o njihovim potrebama. Temelj za razvoj većine teorija napravio je Abraham Maslow povezujući temeljne ljudske potrebe. Za potrebe ovog rada biti će opisane Maslowljeva, Herzbergova i Hackman-Oldhamova teorija.

#### 3.1.1. Maslowljeva teorija

Teorija je nastala 50ih godina prošlog stoljeća na osnovu grupiranja ljudskih potreba na pet razina koje je autor postavio u hijerarhijski odnos. „Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica“ (Marušić, 2006, str. 321).

Slika 3.1 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izdanje, ADECO, Zagreb, str. 322.

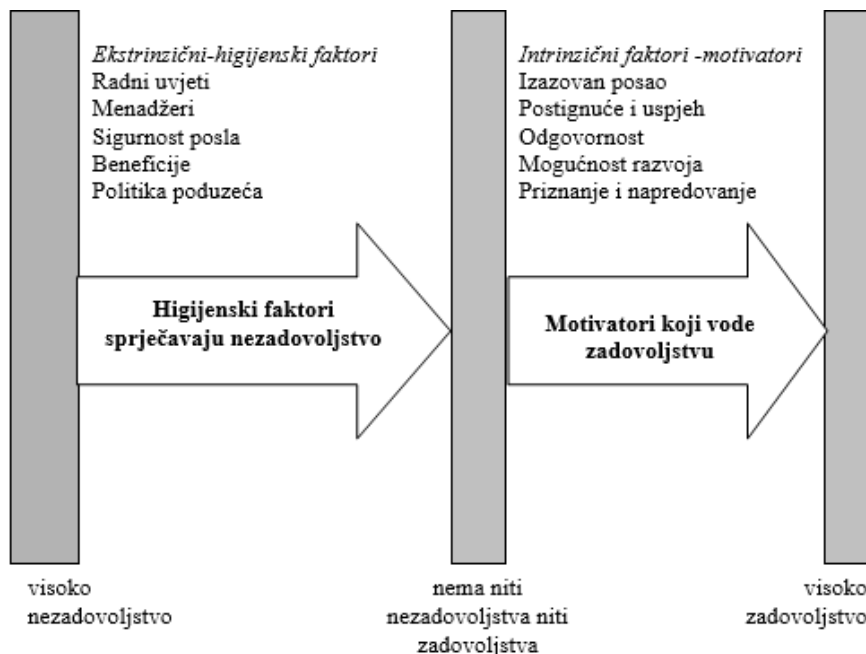
Kako navodi Barbir, „Maslow smatra da zadovoljenje jedne skupine potreba uzrokuje prestanak te skupine potreba kao motivatora. Naime, ta razina potreba koja je zadovoljena i dalje ostaje, ali joj se gubi važnost i intenzitet, jer nastupa novi, tj. viši rang potreba kao čovjekova motivacija“ (Barbir, 2020, str. 132).

#### 3.1.2. Herzbergova teorija

Prema Bahtijarević-Šiber, Herzbergova koja se još naziva i „dvofaktorska“ teorija je bazirana na nekim pretpostavkama. Prva je ta koja tumači zadovoljstvo i nezadovoljstvo na način da oni nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego da su dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima. Krajnji osjećaj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego ga tumači kao odsutnost zadovoljstva. Kod nezadovoljstva je pak suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Kao drugu bitnu pretpostavku modela opisuje dvije različite kategorije

motivacijskih faktora. To su *ekstrinzični* ili higijenski faktori i *intrinzični* faktori koji su motivatori (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 564). Opisano je ilustrirano na slici:

Slika 3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 575.

Prema Herzbergovoj teoriji kako tumači Barbir, zadovoljstvo zaposlenika predstavlja zavisnu varijablu koja ovisi o njegovim očekivanjima od posla i učinaka koje ostvaruje svojim radom. Jukić i Krznarić preispituju ograničenja dvofaktorske teorije na slučaju školstva, te pišu sljedeće: „Kada se činitelji higijenskih faktora ispune, zaposlenik biva, uvjetno rečeno, “ne nezadovoljan”. On nije nezadovoljan, ali nije ni zadovoljan. No, ono što je intrigantno, odnosi se na činjenicu da takav zaposlenik i dalje nije motiviran iako nije nezadovoljan.“ (Jukić i Krznarić 2010, str. 24).

### 3.1.3. Hackman-Oldhamova teorija

Bit ove teorije kako prenosi Barbir (2020), prema Hackman i Oldham (1980) su fokus na tri psihološka stanja zaposlenika:

- **osjećaj svrhe** – potreba osjećaja smisla i ciljeva rada;
- **osjećaj odgovornosti** – potrebna je odgovornost u poslu;
- **povratna informiranost** – očekivanja zaposlenika su dobivanje povratnih informacija od nadređenih, o kvaliteti i kvantiteti svojih osobnih učinaka.

Barbir nadalje donosi pet dimenzija modela najvažnijih dijelova posla koje čine motivacijski potencijal. Njega je moguće predstaviti izrazom MPR (motivacijski potencijalni rezultat) koji su osmislili Hackman i Oldham (1980), a kako prenosi Barbir (2020, str. 140). MPR stavlja u odnos:

- raznovrsnost vještina
- identitet zadataka
- značenja zadataka
- autonomiju zaposlenika, i
- povratne veze (povratna informacija – *feedback*)

**MPR=[(raznovrsnost posla + intenzitet zadataka + značenje zadatka):3] x autonomija u obavljanju posla x povratna veza**

Visoki MPR dolazi uz činjenicu kada zaposlenik obavlja raznovrstan posao, a time su veća autonomija i povratne veze. Uz nizak MPR i potrebu zaposlenika za napredovanjem, valjalo bi raditi na obogaćivanju posla stvaranjem izazovnijih situacija, uvijek selekcioniranjem i izdvajanjem onih pojedinaca koji imaju ambiciju napredovanja (Barbir, 2020, str. 140).

### **3.2. Upravljanje motivacijom unutar timova**

Jedna od najvažnijih uloga gotovo svakog vođe tima je uspostava odnosa koji otvaraju prostor za podizanje kvalitete rezultata svakog pojedinca, kao i ukupnosti cijelog tima. Pretpostavka za izgradnju takvih odnosa je posljedica kompetencija vođe i moći njegovog utjecaja. Chapman i O'Neil (2003, str. 79) imaju objašnjenje za izvore moći kod vođa, a prema njima to su moć uloge (dolazi s pozicijom u hijerarhiji), moć ličnosti (posljedica je izgrađene ličnosti vođe) i moć znanja (vladanje znanjem i vještinama). Suštinska razlika između menadžera i vođe je u izvoru moći utjecaja. Kod menadžera utjecaj dolazi kroz moć uloge, dok je kod vođe utjecaj dominantan kroz moć ličnosti. Njegova osobna razvojna razina koja stvara percepciju ličnosti kod sljedbenika determinirati će i stupanj utjecaja, a ukoliko je moć utjecaja veća, motivacijski potencijal će ići ukorak s njim. Dakle, pretpostavka je da će bolje rezultate motiviranja ostvariti vođe koji su bolje percipirani u svojim timovima, oni imaju veći potencijal utjecaja na tim i njima se više vjeruje. Kako navodi Barbir (2020), vođa će vlastitim primjerom ostvarivati utjecaj i poštovanje, a ovisno o tome kako se ponaša, radi i drži li se vrijednosti koje proklamira, biti će procijenjen od svojih suradnika. Denny (2000) navodi, a prenosi Barbir (2020, str. 185), načela motivacijskog vođenja koja omogućuju vođi uspjeh u vođenju i motiviranju su:

- postavljanje ostvarivih i svrsishodnih ciljeva
- vođa je uvijek primjer suradnicima

- vođa mora uvijek i konstanto raditi na sebi i svom razvoju
- potrebno je odmjeriti vrijeme za razmišljanje
- vođenje ljudi nikada ne smije biti uz prisilu
- vođa ocjenjuje temeljem postignutih rezultata
- vođa mora graditi samopouzdanje i biti uvijek spreman na kritiku
- mora razmišljati o budućnosti
- mora razmišljati kao pobjednik

Jednako tako, vođe moraju biti pažljivi slušatelji, povjerljivi, uvijek spremni iskreno pohvaliti, djelovati poticajno i ohrabrujuće, vjerovati u svoj tim znajući im to pokazati, moraju znati i moći postavljati suradnicima motivirajuće izazove i dijeliti entuzijazam s ostalima. Kako Tudor i Srića pišu (1996, str. 90), vođa tima ne može zadovoljiti sve potrebe suradnika jer ne utječe samostalno na sve motivatore u poslu (politika plaća, radni uvjeti, unutarnja organizacija tvrtke i sl.). No, zato može utjecati snažno na zadovoljavanje viših potreba suradnika kao što su potreba za dostizanjem vrhunskih rezultata, samostalnosti u obavljanju posla suradnika, potreba za priznanjem, uvažavanjem, pripadnosti, potreba za usavršavanjem i kreativnošću.

Osobe zadužene za vođenje timova u prvom redu imaju mogućnost motiviranja kroz *nematerijalne kompenzacije*. Za iste Bahtijarević-Šiber nabraja da su to: dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i *feedback*, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999). Umijećem vođenja i upravljanjem motivacijom vođa izravno utječe na doprinos svakog suradnika u timu.

Ono što je presudno, uspjeh tima je najvećim dijelom odraz uspješnosti vođe, a gotovo ništa ne motivira snažnije od uspjeha.

## 4. Istraživanje učinaka motivacije na suradnike u timu

Provedeno istraživanje je napravljeno u velikoj hrvatskoj proizvodnoj kompaniji s globalnim utjecajem, unutar sektora Prodaja, anketiranjem 111 članova/suradnika 16 prodajnih timova – prodajne operative. Dob ispitanika je u rasponu 24 – 65 godina starosti, sa radnim stažem raspona 1 – 37 godina, 24 osoba ženskog spola i 87 osoba muškog spola. Stupanj obrazovanja ispitanika varira od I stupnja (NKV) do VII stupnja (VSS).

### 4.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio prikupiti informacije koje bi potvrdile značaj vođenja i učinkovitost motivacije timskih vođa kroz doživljavaj suradnika u prodajnim timovima, kao i glavne motivatore članova prodajnih timova. Njihov subjektivni doživljaj velikim dijelom predstavlja odraz kvalitete vođenja i motivacijskih kompetencija voditelja/vođa timova prodajne službe unutar istraživane organizacije.

### 4.2. Opis istraživanja

Anketa je postavljena 11.04.2023. godine na aplikaciji *Microsoft Teams* (interna poslovna komunikacija kompanije), u obliku *Microsoft Forms* obrasca, sa sadržajem jedanaest anketnih pitanja od kojih je na šest postavljenih pitanja bio moguć odabir u rasponu od pet zadanih opisnih odgovora, a na pet pitanja se odgovaralo numerički, u rasponu ocjena od 1-5. Sama anketa nije bila anonimnog karaktera, ali su pitanja postavljena na način da se ne izlaže direktno osobu koja se procjenjuje već sugerira općeniti doživljaj upitane osobe kako bi se prikupili što objektivniji odgovori. Odgovori koji su korišteni u radu ne prate numerički redoslijed iz razloga jer su dio većeg broja anketnih pitanja koja nisu sva predmet ovoga istraživanja.

### 4.3. Rezultati istraživanja

- Grafikon 4. 1 prikazuje hijerarhiju/osjećaj važnosti prema navedenim motivatorima u poslu:

## Grafikon 4.1 Motivatori u poslu

11. Pročitajte svih 5 tvrdnji, molim svaku ocjeniti jednom od ocjena 1; 2; 3; 4 ili 5.

1 pri tome predstavlja najnižu ocjenu tvrdnje, 5 je najviše slaganje s tvrdnjom.

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

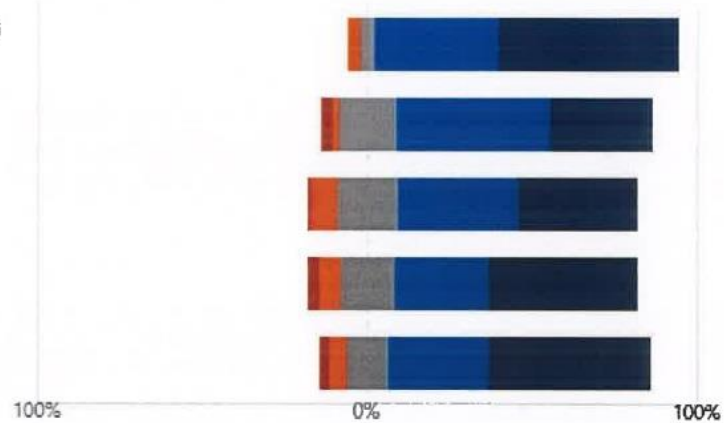
Kultura pozitivne radne atmosfere – tim u kojem potičemo i podržavamo jedni druge

Fleksibilnost i ravnoteža između posla i privatnog života

Financijski poticaji – stimulacija, Sales Incentive, nagrade,

Priznanje i pohvale za osobne izvedbe - prepoznavanje doprinosa u uspjehu od strane nadređenog

Mogućnosti usavršavanja i napredovanja – motivira me mogućnosti za razvoj novih znanja, osobnih vještina



Izvor: rad autora

Numerički obrađeni kvantificirani podatci su:

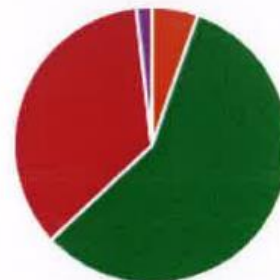
- Važnost izgradnje pozitivnog timskog ozračja – prosječna ocjena 4,42
- Fleksibilnost posla – prosječna ocjena 3,99
- Materijalni poticaji – prosječna ocjena 3,99
- Važnost kulture priznanja rezultata – prosječna ocjena 4,05
- Mogućnosti usavršavanja i napredovanja – prosječna ocjena 4,17

- Grafikon 4. 2 prikazuje koliko često suradnici u timu dobivaju pohvale svojih vođa:

## Grafikon 4.2 Učestalost pohvale za rad

12. Koliko često dobivam pohvale za svoj rad?

● Gotovo nikada	0
● Vrlo rijetko	6
● Ponekad	64
● Često	39
● Stalno	2



Izvor: rad autora



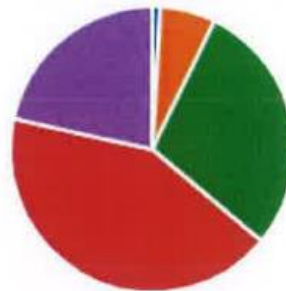
Najveća frekvencija odgovora kreće se između *ponekad* i *često* (93 %). *Gotovo nikada* ili *vrlo rijetko* je odgovorilo šestero ispitanika što sugerira da je takav slučaj vrlo rijedak, baš kao i *stalno* primanje pohvala (2).

- Grafikon 4. 3 daje odgovor na pitanje o zadovoljstvu profesionalnom podrškom vođe tima, kvaliteti prijenosa znanja, ujedno i kompetencijama vođe za pružanjem potrebne profesionalne podrške:

Grafikon 4.3 Zadovoljstvo profesionalnom podrškom voditelja

13. Kako procjenjujete razumijevanje nadređene osobe za vaše potrebe u poslu i upravljanje vašim profesionalnim razvojem (doprinos u smislu utjecaja na povećanje razine vašeg osobnog razvoja kroz kvalitetno educiranje/prijenos znanja, pomoć u rješavanju složenijih problema, stručnu pomoć i podršku i sl.)?

● Loše	1
● Dovoljno dobro	7
● Dobro	32
● Vrlo dobro	47
● Izvrsno	24



Izvor: rad autora

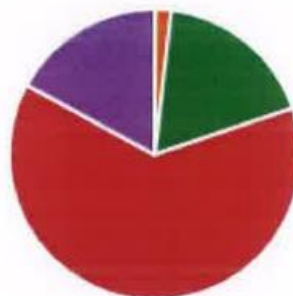
Temeljem dobivenih rezultata moguće je konstatirati da je loša profesionalna podrška odgovor samo jednog ispitanika, a dobrom i vrlo dobrom podrškom ocjenjuje ju više od 70 % ispitanika.

- Grafikon 4. 4 prikazuje zadovoljstvo članova timova dobivanjem izazovnih zadataka, dok s druge strane može pružati uvid u kompetencije vođe da kreira izazovne ciljeve i zadatke i na taj način motivira suradnike:

Grafikon 4.4 Motivacija putem postavljanja izazovnih ciljeva i zadataka

14. Kako procjenjujete razumijevanje nadređene osobe za vaše profesionalne vještine i interese (jesu li zadaci i ciljevi koje dobivate u pravilu izazovni i motivirajući za vas)?

● Nema razumijevanja	0
● Slabo razumijevanje	2
● Djelomično razumijevanje	20
● Dobro razumijevanje	70
● Izvrsno razumijevanje	19



Izvor: rad autora

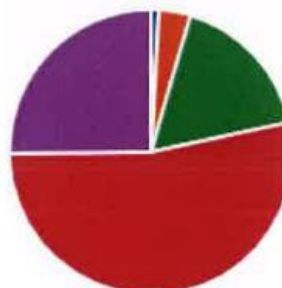
Kao kompetentni za kreiranje izazovnih ciljeva i zadataka vođe su procijenjeni od strane najvećeg broja svojih suradnika, sa odgovorom za *dobro razumijevanje* od strane 70 suradnika, i prilično velikim brojem odgovora *izvrsno razumijevanje* (19).

- U grafikonu 4. 5 ispitana je učestalost povratnog informiranja vođe prema suradnicima:

Grafikon 4.5 Učestalost povratnog informiranja

15. Koliko često se nadređena osoba konzultira s vama i daje vam povratne informacije o vašem radu pri čemu stječete jasnu sliku o poslovnim očekivanjima od vas kao pojedinca i člana tima?

● Gotovo nikada	1
● Vrlo rijetko	4
● Ponekad	19
● Često	59
● Stalno	28



Izvor: rad autora

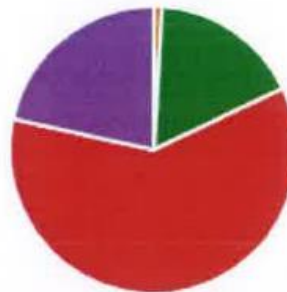
Povratno informiranje *stalno* i *često* je učestalo kod 78 % ispitanika, dok je *gotovo nikada* i *vrlo rijetko* na razini malo više od 4 %. Prema strukturi odgovora radi se o prilično visokoj kulturi povratnog informiranja.

- Samomotivacija članova timova kao pretpostavka za moguću veću ukupnost motivacije dodatnim utjecajem voditelja tima sadržana je kroz odgovore u grafikonu 4. 6:

Grafikon 4.6 Procjena razine samomotivacije

16. Procijenite svoju samomotivaciju u poslu:

● Uopće nisam samomotiviran/a	0
● Slabo sam samomotiviran/a	1
● Srednje sam samomotiviran/a	19
● Prilično jako sam samomotivir...	67
● Izuzetno sam samomotiviran/a	24



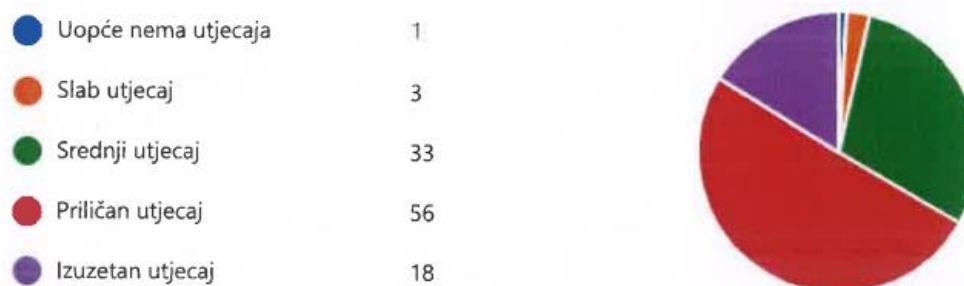
Izvor: rad autora

Prema strukturi prikupljenih odgovora, statistički je općenit rezultat prilično samomotivirano suradništvo sa više od 21 % izuzetno motiviranih i 60 % snažno samomotiviranih osoba. Slabo je samomotiviran samo jedan ispitanik, dok ih je srednje 19 anketiranih.

- Grafikon 4. 7 prikazuje razinu i utjecaj vođe tima kao motivatora kroz subjektivni osjećaj suradnika, članova timova:

Grafikon 4.7 Utjecaj vođe kao motivatora

17. Procijenite utjecaj nadređene osobe na vašu motivaciju u poslu:



Izvor: rad autora

Statistički je rezultat 30 % suradnika koje vođe motiviraju uz *srednji utjecaj*. Doduše, *priličan utjecaj* ostvaruju vođe kod 56 ispitanika što iznosi 50 % od ukupnog broja. *Izuzetan utjecaj* doprinos je motiviranja vođa kod nešto više od 16 % suradnika u timovima, a vrlo malen utjecaj je kod manje od 4 % ispitanih.

#### 4.4. Rasprava o dobivenim rezultatima istraživanja

Temeljem dobivenih spoznaja o istraživanim pojmovima *vođenja* i *motiviranja*, definicijama, znanstvenim tvrdnjama i sekundarnim podacima istraživanja, a jednako tako i kroz rezultat vlastitog autorskog istraživanja, stečeni su uvjeti za odgovore na istraživačka pitanja.

Kvantifikacijom podataka iz prvog anketnog pitanja (grafikon 4. 1), numerički najvišu ocjenu od strane ispitanika dobila je važnost izgradnje pozitivnog timskog ozračja, dok je druga prema važnosti mogućnost usavršavanja i napredovanja. Treća je po redoslijedu važnost kulture priznanja rezultata, a tek na pretposljednem i posljednjem mjestu su ocijenjeni materijalni poticaji i fleksibilnost posla. Postoji mogućnost da su ispitanici na posljednja mjesta stavili fleksibilnost posla iz razloga jer njihov posao prodajnog terenskog osoblja sam po sebi već doista jest uvelike fleksibilan, a materijalni poticaji su percepcijski i realno viši od statističkog prosjeka, no takve bi pretpostavke valjalo dodatno empirijski dokazati.

Prikazom u grafikonu 4. 7. Za 50 % ispitanika utjecaj vođe na motivaciju je prilično velik, za 16 % izuzetan. Doduše, za 30 % anketiranih suradnika utjecaj je srednji što upućuje na mogućnost poboljšanja od strane voditelja, jer kako je sekundarnim podacima iz istraživanja objašnjeno, postoje znanja i vještine koje doprinose razvoju kompetencija vođa, a motiviranje je uz vođenje bitna funkcija menadžmenta, samim time bitna komponenta za stvaranje uspjeha. 60 % prilično je

jako i 21 % izuzetno samomotiranih suradnika (grafikon 4. 6) što predstavlja snažan potencijal za dodatno motiviranje vodstvom. Rad sa suradnicima koji raspolažu visokim stupnjem samomotivacije u svakom slučaju je prostor koji se u organizacijskom smislu može kvalitetno graditi i voditi do viših razina zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo suradnika razinom kompetencija vođenja se ovdje interpretira temeljem odgovora na nekoliko strukturiranih pitanja: grafikon 4. 2 ilustrira davanje pohvala za rad (93 % ispitanika dobiva pohvale *ponekad* ili *često* uz napomenu da je odgovor *ponekad* većinom, u 58 % slučajeva, i nije do kraja utvrđeno jesu li pohvale sukladne radnim performansama suradnika, a samim time i u potpunosti opravdane). Nadalje, zadovoljstvo profesionalnom podrškom (grafikon 4. 3) kao dobrom, vrlo dobrom i izvrsnom označeno je kod 93 % ispitanika što je prosječno vrlo dobar rezultat. Dobrim i izvrsnim je u postotku 80 % ispitanika opisalo kompetenciju stvaranja izazova od strane vođa (grafikon 4. 4) kao važnog motivatora. *Često* i *stalno* odgovor je u postotku 78 % suradnika na učestalost povratnog informiranja (grafikon 4. 5). Moguće je konstatirati da velika većina vođa kontinuirano povratno informira svoje suradnike.

Ciljevi istraživanja su potvrđeni kroz anketu obzirom da su dobiveni odgovori 111 zaposlenih suradnika unutar prodajnih timova kao odraz njihova doživljaja kompetencija voditelja, njihovih vlastitih motivatora i vođa timova kao motivatora, a što i jest bio postavljen cilj istraživačke ankete. Dobivenim povratnim informacijama moguće je odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja. Postavljena su tri istraživačka pitanja koja su usklađena s ciljevima istraživanja, a rezultati su izneseni u daljnjem tekstu.

### **IP1 – Koji su najjači motivatori članovima prodajnih timova?**

U prodajnim timovima koji su istraživani materijalni poticaji su najslabije ocijenjen motivator od strane većine suradnika. S druge strane, timsko ozračje je najviše numerički ocijenjeno što je ujedno i najbolja vijest nadređenima – oni su najodgovorniji i mogu najviše utjecati na taj motivator. Izuzetno je važno i kvalitetno upravljanje profesionalnim razvojem, karijerom zaposlenih jer članovima timova to predstavlja drugi najsnažniji motivator. Moglo bi se ustvrditi da rezultati upućuju na veliku važnost vođa timova kao prvih nadređenih, sa velikim prostorom za utjecaj nematerijalnim poticajima.

### **IP2 – Koliki je utjecaj voditelja tima na motivaciju suradnika u timovima?**

Gotovo je zanemariv broj odgovora koji sugerira slab utjecaj, dok s druge strane vrlo velik utjecaj doživljava najveći broj ispitanika, što predstavlja veliku odgovornost za voditelje, a s druge strane značajan potencijal kojim je moguće upravljati. Utjecaj često proizlazi iz načina, stila, vještine vođenja, dakle upućuje menadžere koji vode ljude da radeći na sebi i svom osobnom razvoju podižu razinu tima koji vode.

### **IP3 – Jesu li suradnici u prodajnim timovima odabrane velike organizacije zadovoljni vođenjem i motiviranjem njihovih voditelja?**

Prema dobivenim rezultatima moguće je ustvrditi da su članovi anketiranih timova prilično samomotivirani zaposlenici što je uvijek snažan potencijal za dodatnu nadgradnju „vanjskom“ motivacijom – motivacijom voditelja. U istraživanju su postavljena pitanja o učestalosti dobivanja pohvala, povratnih informacija, profesionalne podrške, izazovnosti zadataka, a temeljem prikupljenih odgovora moguće je izvesti zaključak da je razina zadovoljstva prilično velika. Činjenica je ta da je uvijek moguće poboljšavati kvalitetu i vlastitu razinu kompetencija - time i utjecati na članove tima u pozitivnom kontekstu, što je zapravo temelj za gradnju čvrste poslovne konstrukcije još boljih profesionalnih odnosa. Premda je ispitivana razina zadovoljstva visoka, uvijek postoji prostor za poboljšanje kompetencija voditelja. Odgovornost voditelja je upravljanje timom i očituje se kroz timske rezultate, a odnosi unutar tima, zadovoljstvo suradnika, razina motivacije, sve su to elementi koji mogu rezultate učiniti boljima.

## 5. Zaključak

Vođenje ljudi kao suradnika u poslovnom okruženju je dio funkcija menadžmenta, prema brojnim autorima i znanstvenicima zapravo temeljna funkcija o kojoj ovisi ukupnost rezultata, jer ljudi su uključeni u svim procesima poslovanja. Vodstvo dakle predstavlja proces, no vodstvo je s druge strane i osobina vođa kojom oni usmjeravaju zaposlenike prema dostizanju osmišljenih ciljeva, svojim osobnim nadahnućem inspirirajući sljedbeništvo da postižu više nego što su im to i sama osobna očekivanja. U osnovi, to je i razlika između menadžera i menadžera-vođa. Pored funkcije vođenja koje u praksi odgovara osobinama, ponašanju i stilu vođa, te situacijama u kojima se ono manifestira, a što je opisano u radu, jedna od ključnih kompetencija vođa je motiviranje. Koncept vođenja je tako nezamisliv bez funkcije motiviranja kojom se postiže razvoj suradništva, njihovo zadovoljstvo poslom, a samim time i učinak na ukupne rezultate. Učinak zadovoljnog zaposlenika, motiviranog za progresivno ulaganje znanja i vještina u posao uz jasno proklamirane ciljeve, dobivene korisne informacije i upute prema cilju i povratne informacije o vlastitom učinku je bolji, vrjedniji i kvalitetniji, mjerljiviji. Težnja kompanija je da stvara upravo takav potencijal u svojim zaposlenicima, a ključan čimbenik kojim je to moguće graditi i postizati je vodstvo kroz motiviranje. S tom idejom napravljeno je i istraživanje kao sastavnica ovog rada, a odrađeno je u sustavu velike hrvatske proizvodne kompanije, u okviru sektora Prodaja. Istraživanjem je bila namjera steći uvid kako u praksi funkcionira vođenje ljudi unutar prodajnih timova povratnom informacijom članova timova.

Ograničenja koja proizlaze iz ovog istraživanja su slojevita u smislu metoda i tehnologije dobivanja kvalitete rezultata. Anketirani ispitanici dio su samo jednog sustava koji zbog brojnosti sličnih drugih konkurencijskih sustava nije u potpunosti reprezentativan. Radi se o prilično uređenom sustavu sa velikim konkurentnim prednostima što ne mora predstavljati prosjek. Nadalje, sama je anketa internog karaktera, nije anonimna, i zbog toga pouzdanost odgovora nije potpuna. Samom strukturom pitanja željelo se izbjeći direktno iznošenje stavova o nadređenoj osobi što je omogućilo dobivanje subjektivnog doživljaja, ali nije u potpunosti objektivna procjena kompetencija jer predstavlja samo jedan kut gledanja na stvari. Preporuke za eventualna daljnja istraživanja mogle bi uključiti više različitih sustava, mogla bi se isto tako napraviti višedimenzionalna istraživanja koja bi uključila i vođama nadređene osobe sa njihovim pogledom i stavom o kompetencijama voditelja timova. Dodatno bi se moglo pridodati pitanja koja ciljaju neke druge kompetencije u upravljanju motivacijom.

Zaključno, vodstvo u motiviranju predstavlja jedan od ključnih čimbenika u razvoju prodajnih timova sa posljedicama na stvaranje izvrsnih, rezultatski uspješnih timova sa zadovoljnim suradnicima koji su spremni mijenjati se i prilagođavati. Sljedbenici će usklađeno i ustrajno

slijediti vođu koji zna pokazivati put tako da oni sami požele stići na cilj. U prodajnim timovima često je rezultat u odnosu na plan determinanta uspjehnosti, a rezultat proizlazi kao ishod usklađenog činjenja svih pojedinaca. Upravo zbog toga bi svaki vođa trebao uvijek sagledavati veliku sliku, širi kontekst, a fokus staviti na pojedinca. Umijeće povezivanja kao sinergijski faktor doprinosi ukupnom učinku. Uspješni vođe zato često balansiraju između postavljenih očekivanja odozgo i odozdo, motivirajući suradnike na uključivanje maksimalnog potencijala za ostvarenje ciljeva. Ukoliko uspijevaju na cilj dovesti sve članove tima – uživaju povjerenje koje prerasta u slijedenje.



# Literatura

## Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Osijek: Studio Hs Internet d.o.o.
3. Brajša, P. (2010). *Umijeće vođenja: savjetnik za one koji vode druge*. Pula: Histria Croatica c.a.s.h.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
5. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
6. Chapman, E., O' Neil, S. L. (2003). *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati* (Treće izdanje). Zagreb: Mate.
7. De Vries, M. K. (2009). *Tajna vodstva: Ponašanje vođa u poduzetništvu*. Zagreb: Profil International d.o.o.
8. Havard, A. (2019). *Istinsko vodstvo: Put osobne izvrsnosti*. Split: Verbum.
9. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima* (4. izdanje). Zagreb: ADECO.
10. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP/D2.
11. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa* (Četvrto izdanje). Zagreb: MATE d.o.o.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment*. Zagreb: Masmedia
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Tudor, G., Srića, V. (1996). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult d.o.o.
15. Tudor, G. et al. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi: Kako nadahnuti svoje ljude – jedinstveni primjeri najbolje prakse* (Knjiga prva). Zagreb: M.E.P. d.o.o.
16. Zvonarević, M. (2010). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Žugaj, M. et al. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA.
18. Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
19. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

## Članci:

1. Bakotić, D., i Bogdanović, V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment*, 4(2), str. 0-0. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/118663>>, [pristupljeno 07.08.2023].
2. Crnković, B. (2021). Karizma: kojim crtama ličnosti raspolažu rođeni vođe?. *Psychē*, 4(1), str. 38-49. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/264255>>, [pristupljeno 04.08.2023].
3. Filjak, S. (2019). Teorijski i empirijski pogled na zapovijedanje Hrvatskom vojskom u Domovinskom ratu. *Strategos*, 3(2), str. 51-89. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/231361>>, [pristupljeno 05.08.2023].
4. Goldman, D. (2004). Leadership Qualities: What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. [Internet], <raspoloživo na: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>>, [pristupljeno 04.08.2023].
5. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 405-413. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/112065>>, [pristupljeno 06.08.2023].
6. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59(9-10), str. 576-592. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28692>>, [pristupljeno 05.08.2023].
7. Jukić, D., i Krznarić, V. (2010). Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu. *Praktični menadžment*, 1(1), str. 22-28. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/67792>>, [pristupljeno 08.08.2023].
8. Karlić, T., i Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 67-72. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/76455>>, [pristupljeno 06.08.2023].
9. Miškulin, I., Brekalo, M., i Penava Brekalo, Z. (2016). Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama. *Hum*, 11(15), str. 176-193. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/187851>>, [pristupljeno 10.08.2023].
10. Palanović, A., Parmač Kovačić, M., i Galić, Z. (2023). Vođenje je ključ dobrog menadžmenta – pregled psihologijskih modela menadžerskih kompetencija. *Ekonomski pregled*, 74(2), str. 249-274. [Internet], <raspoloživo na: <https://doi.org/10.32910/ep.74.2.4>>, [pristupljeno 07.08.2023].

11. Pološki Vokić, N., Marić, I., i Hernaus, T. (2007). Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 16(3 (89)), str. 533-555. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/19083>>, [pristupljeno 06.08.2023].
12. Prahin, D., i Katavić, I. (2021). Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 11(2), str. 7-23. [Internet], <raspoloživo na: <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.1>>, [pristupljeno 08.08.2023].
13. Turkalj, Ž., Fosić, I., i Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja. *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 247-259. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/94207>>, [pristupljeno 09.08.2023].
14. Vrdoljak Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), str. 455-475. [Internet], <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/57827>>, [pristupljeno 05.08.2023].

## Popis slika/grafikona/tablica

### Slike:

Slika 2.1 Osnovne funkcije u menadžmentu .....	3
Slika 2.2 Vođenje kao sastavnica funkcije Menadžmenta .....	4
Slika 2.3 Obilježja timskog vođenja .....	11
Slika 2.4 Četiri stila situacijskog vođenja .....	15
Slika 3.1 Maslowljeva hijerarhija potreba .....	19
Slika 3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	20

### Grafikoni:

Grafikon 4.1 Motivatori u poslu .....	24
Grafikon 4.2 Učestalost pohvale za rad .....	24
Grafikon 4.3 Zadovoljstvo profesionalnom podrškom voditelja.....	25
Grafikon 4.4 Motivacija putem postavljanja izazovnih ciljeva i zadataka.....	26
Grafikon 4.5 Učestalost povratnog informiranja .....	26
Grafikon 4.6 Procjena razine samomotivacije.....	27
Grafikon 4.7 Utjecaj vođe kao motivatora .....	28

### Tablice:

2.1 Stilovi vođenja prema Likertu .....	8
3.1 Prosječna ocjena faktora motivacije .....	18