Uloga vodstva u razvoju novih članova organizacije s obzirom na karakteristike osobnosti pojedinog novog člana

Batarelo, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:523072

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

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



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžment

ULOGA VODSTVA U RAZVOJU NOVIH ČLANOVA ORGANIZACIJE S OBZIROM NA KARAKTERISTIKE OSOBNOSTI POJEDINOG NOVOG ČLANA

Diplomski rad

Luka Batarelo, 0067526658

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Zagreb, Rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžment

THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF NEW MEMBERS OF AN ORGANIZATION CONSIDERING THE PERSONALITY CHARACTERISTICS OF EACH NEW MEMBER

Diplomski rad

Luka Batarelo, 0067526658

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Zagreb, Rujan, 2019.

_____

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu,_____ _____

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Područje i cilj rada 1

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 2

1.3. Sadržaj i struktura rada 2

2. ZNAČENJE POJMA ORGANIZACIJSKOG VOĐENJA I SOCIJALIZACIJE 3

2.1. Vještina vodstva 3

2.1.1. Transakcijsko vodstvo 5

2.1.2. Transformacijsko vodstvo 5

2.2. Pojam organizacijskog vođenja 6

2.3. Osnove vodstva i karakteristike vođa unutar organizacija 8

2.3.1. Osnove vodstva 8

2.3.2. Vođa i njegove karakteristike 9

2.4. Pojam socijalizacije i njegovo značenje za nove članove 16

2.4.1. Šest ključnih dimenzija ili domena organizacijske socijalizacije 16

2.4.2. Faktori i taktike koji utječu na socijalizaciju novih članova organizacije 18

2.4.3. Povezanost taktika i domena organizacijske socijalizacije 19

2.4.4. Barijere pri socijalizaciji novih članova organizacije 20

3. ANALIZA KARAKTERISTIKA OSOBNOSTI KAO TEMELJNA DIMENZIJA POJEDINACA U ORGANIZACIJI 23

3.1. Definicija osobnosti (ličnosti) 23

3.1.1. Pojmovi usko vezani uz ličnost 24

3.1.2. Glavne karakteristike ličnosti prema Petzu 25

3.1.3. Glavne karakteristike ličnosti prema Allportu 26

3.2. Struktura osobnosti (ličnosti) prema Freudu 26

3.3. Petofaktorski model crta ličnosti („Pet velikih“) 29

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA VODSTVA PRI SOCIJALIZACIJI NOVIH ČLANOVA ORGANIZACIJE S OBZIROM NA NJIHOVU OSOBNOST 31

4.1. Metodologija istraživanja 31

4.2. Rezultati istraživanja 32

4.3. Sažetak i zaključci istraživanja 49

4.4. Ograničenja istraživanja 50

5. ZAKLJUČAK 51
LITERATURA 52
POPIS SLIKA 55
POPIS TABLICA 56
POPIS GRAFIKONA 57
PRILOZI 58
ŽIVOTOPIS KANDIDATA 62

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

SAŽETAK: Vodstvo je proces i odnos u kojemu sudjeluje dvije strane – vođa s jedne strane i sljedbenici s druge strane. Vođa je osoba prihvaćena od strane sljedbenika koji ga slijede jer su ga oni odabrali slijediti i jer žele biti uz vođu. Kroz rad su obrađena dva najpopularnija stila vodstva, te meke karakteristične osobine vođe kao i pojam organizacijskog vođenja.

Kako bi novi član organizacije postao novi vođa, potrebna je uspješna socijalizacija, a za uspješnu socijalizaciju potrebne su određene vještine novog člana, ali i određene vještine vođe kako bi se smanjile barijere pri socijalizaciji i kako bi ona bila što uspješnija. Kroz rad je obuhvaćeno područje socijalizacije, njenih domena te barijera.

Osobnost ili ličnost označava kompleksan splet reakcija na određene događaje kreiran kroz emocionalne obrasce, misaone procese te stečene navike. Osobnost igra veliku ulogu pri socijalizaciji novih članova u organizaciji, a posljedično tome ima i veliku ulogu pri razvoju vještine vodstva kod novih članova što je obuhvaćeno i teorijskim i empirijskim dijelom u kojem su dani primjeri iz prakse o tome kako vođe pristupaju pri socijalizaciji novih članova organizacije koje nastoje razviti u nove vođe s obzirom na njihovu osobnost.

KLJUČNE RIJEČI: vodstvo, vođa, socijalizacija, ličnost, osobnost, novi članovi organizacije

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

SUMMARY: Leadership is a process and relationship involving two parties - a leader on the one hand and followers on the other hand. A leader is a person accepted by the followers who follow him because they have chosen to follow him and because they want to spend time with him. Throughout the paper, two of the most popular leadership styles have been addressed, as well as the soft characteristics of a leader as well as the notion of organizational leadership.
Successful socialization is required in order to become a new member of an organization, and successful socialization requires certain skills of the new member, but also certain leadership skills to reduce socialization barriers and to be as successful as possible. The paper covers the field of socialization, its domains and barriers.
Personality means a complex combination of reactions to certain events created through emotional patterns, thought processes and acquired habits. Personality plays a large role in the socialization of new members in the organization, and consequently plays a large role in the development of new member's leadership skills, which is included in a theoretical and empirical part that gives examples of how leaders approach in the new member's socialization which they seek to develop into new leaders considering their personality.

KEY WORDS: leadership, leader, socialization, personality, newcomers, new members

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Prema Northouseu, vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Gotal pojašnjava ovu definiciju na način da je vodstvo transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika. Vodstvo se odvija u kontekstu skupina – uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. Dakle, vodstvo je proces i transakcijski događaj koji uključuje dvije strane – vođu i sljedbenike. Važno za razumjeti je da postoji interakcijski odnos – vođa utječe na sljedbenike i obrnuto. Međutim, da bi proces vođenja bio uspješan, važno je razumjeti kako se ti procesi odvijaju i kako vođa postupa prema novopridošlicama,a tu treba razumjeti i pojedine vrste osobnosti. Prema Funderu, osobnost je definirana kao karakteristični obrasci mišljenja, osjećaja i ponašanja pojedinca, zajedno sa psihološkim mehanizmima koji pokreću te obrasce. Drugim riječima, to je sve ono što definira osobu i njeno ponašanje temeljeno na prošlim iskustvima i ponašanjima. Osobnost igra veliku ulogu u socijalizaciji novopridošlice u organizaciji.

Prema Aleksić i Rudman, organizacijska socijalizacija predstavlja proces pristupanja pojedinca organizaciji, gdje pojedinac prolazeći kroz proces organizacijske socijalizacije uči o kulturi organizacije, odgovornostima i zahtjevima posla, ali i socijalnim vezama i odnosima unutar postojeće organizacije. Socijalizacija je zasigurno jedna od najvažnijih prepreka koju novopridošlica mora svladati da bi postao dio organizacije i da bi svi zajedno radili na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Cilj rada je utvrditi postoji li potreba za različitim pristupima socijalizacije pridošlica u organizaciji s obzirom na njihove osobnosti. U svrhu dokazivanja povezanosti osobnosti, vodstva i socijalizacije, u ovom radu je provedeno istraživanje unutar organizacije koja posluje u području mrežnog marketinga – Herbalife Nutrition. Ispitivanje je provedeno na temelju upitnika i na temelju uzorka od 12 vođa timova. Glavni cilj istraživanja bio je uvid u to kako vođa radi s novom osobom na temelju crta osobnosti kako bi ju osposobio za to da uspješno doprinosi ostvarenju organizacijske svrhe.

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika na temelju prilagođenog obrasca socijalizacije novih članova organizacije koji je razvila Georgia T. Chao (1997.), a koji predviđa šest ključnih dimenzija u procesu socijalizacije. S obzirom na navedene dimenzije ispitanici su

ispitivani postoji li razlika u njihovoj percepciji kvalitete socijalizacije novih članova organizacije u odnosu na osnovne crte osobnosti (petofaktorski model crta ličnosti).

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka i samo istraživanje izvršeno je na temelju anketnog upitnika. Ispitivanje je provedeno na uzorku od 12 vođa timova. Za potrebu provođenja ispitivanja koristio se prilagođeni upitnik koji je baziran na prvim koracima vođe s novopridošlicom. Sami upitnik kreiran je na temelju prilagođenog obrasca socijalizacije novih članova organizacije koji je razvila Georgia T. Chao (1997).

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad započinje sažetkom na hrvatskom i sažetkom za engleskom jeziku kroz koje se može dobiti kratak uvid u to što je pokriveno ovim radom.
Rad se nastavlja uvodom u kojem su navedeni ciljevi rada, kratko obrazložena područja koja se obrađuju, navedeni su također i izvori i metode prikupljanja podataka vezanih uz istraživanje te je obrazložen sami sadržaj i struktura rada.
Glavni dio rada kreće od drugog poglavlja koje se bavi područjem vodstva. Cilj drugog poglavlja je dati uvid u to što označava pojam vodstva i kako vodstvo utječe na organizaciju i njene članove.
Treće poglavlje posvećeno je analizi karakteristika osobnosti kao temeljne dimenzije pojedinaca u organizaciji. To poglavlje posvećeno je osobnosti i njenim vrstama.
Četvrto poglavlje je predviđeno za empirijsko istraživanje u kojem će biti razrađen pristup vodstvu pri socijalizaciji novih članova organizacije s obzirom na njihovu osobnost. To poglavlje bit će zaokruženo istraživanjem kroz intervjue uspješnih vođa na primjeru kompanije koja posluje u području mrežnog marketinga – Herbalife Nutrition.
Cijeli rad je zaokružena cjelina zadnjim poglavljem, a to je zaključak rada gdje su ukrako iznesena glavna žarišta drugog i trećeg poglavlja, a najveći naglasak je na rezultatima istraživanja i izvođenjem zaključaka na temelju tog istraživanja.

2. ZNAČENJE POJMA ORGANIZACIJSKOG VOĐENJA I SOCIJALIZACIJE

2.1. Vještina vodstva

Vodstvo je koncept koji se već od prvih civilizacija promatra kao ključan čimbenik uspjeha kako manjih organizacijskih cjelina, tako čak i cijelih država (Pomper i Malbašić, 2016.). Vodstvo je, sposobnost da se utječe na druge, da ih se potakne da posegnu za izazovnim ciljevima (Chapman i Lund O'Neil, 2003.).

Vodstvo je, dakle, koncept i vještina vrlo bitna za uspjeh čovjeka i organizacije kroz koju vođa utječe na druge ljude kako bi ga oni pratili te kako bi zajedno ostvarili vlastite ciljeve te ciljeve organizacije. Maxwell također navodi kako je vođenje dinamičan proces i da pravo na njega osoba mora steći sa svakim pojedincem, odnosno, da se sa svakom osobom počinje s iste razine (Maxwell, 2008.).

Kako bi bilo jasno što je uopće vodstvo, važno je naglasiti i od čega se ono sastoji, odnosno koja je njegova domena. Domena vodstva sastavljena je od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije (slika 1).
Dakle, domena definira uvjete koji su nužni kako bi se proces vođenja uopće izvršio.
Uz ličnost, poziciju i iskustvo vođe domena vodstva obuhvaća i osobnosti sljedbenika (zajedno s njihovim stavovima, vrijednostima i vjerovanjima, te snagom povezanosti unutar grupe) u kombinaciji sa situacijom (priroda zadatka, tip organizacije, korporativna kultura, faktori djelatnosti i socioekonomska/politička situacija). U literaturi se za spomenuto može pronaći i naziv „jednadžba vodstva“ (prema Gotal, Kets de Vries, 2009.).

Slika 1 Domena vodstva



Izvor: Gotal, 2013.(str. 406.) (prema Kets de Vries, 2009.)

Međutim, vodstvo kao pojam, kao vještina te kao funkcija se može promatrati s više aspekata, odnosno, s više stajališta. Tako imamo puno stajališta i puno aspekata, ali u ovom radu će biti analizirana dva „najpopularnija“ stila, a to su transakcijski i transformacijski stil vođenja. Transakcijski stil vodstva se bazira prvenstveno na legitimnoj moći te moći kažnjavanja i nagrađivanja (prema Pomper i Malbašić, Howell i Avolio, 1993.).

Kroz transformacijski stil vodstva naglašava se intrinzična motivacija sljedbenika i njihov osobni razvoj te težnja usklađivanju potreba i želja zaposlenika s poželjnim organizacijskim ishodima. Na taj način transformacijski rukovoditelji potiču odanost zaposlenika i inspiriraju ih u nadilaženju vlastitih očekivanja (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013.).

Budući da je vodstvo kao vještina prisutno u svakom polju i svakom trenutku života čovjeka, Jean Dufourcq je dao vrlo sažetu definiciju vođe na primjeru politike i vojske, odnosno vojnog generala. Naveo je kako je u središtu svakoga strateškog djelovanja uvijek vođa, lider – politički ili vojni. Tu se, dakle, susrećemo s čovjekom pojedincem, njegovom voljom, pronicljivošću i

šansom za uspjeh, čovjekom koji je tu zato što je to želio ili prihvatio te se za to i pripremio (Dufourcq, 2017.).

Vođa je, prema Clemmeru, osoba koja pokazuje put idući naprijed, osoba koja upravlja ili usmjerava slijed događaja, osoba koja utječe na ponašanje ili mišljenje drugih. Također navodi kako je postajanje vođom jednako osobnom razvoju (Clemmer, 2008.).

2.1.1. Transakcijsko vodstvo

Za razliku od transformacijskih, transakcijski rukovoditelji nastoje ostvariti legitimitet koristeći nagrade, pohvale i obećanja u svrhu zadovoljavanja trenutnih potreba zaposlenika (Northouse, 2010).

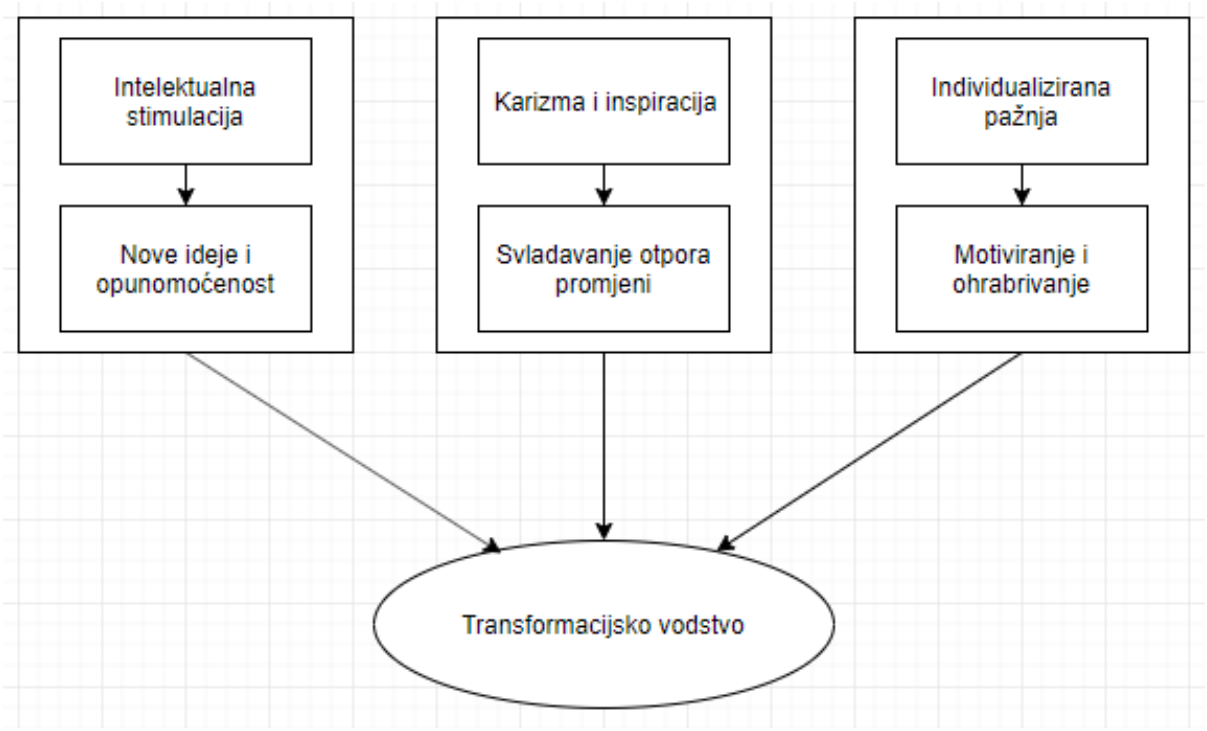
Srž transakcijskog vodstva je razmjena između vođe i sljedbenika. S jedne strane, vođa sljedbenicima osigurava resurse i nagrade, a u zamjenu od njih očekuje da budu motivirani na poslu, da su produktivni i da efektivno obavljaju zadatke (Šehić i Penava, 2007.).
Oni navode i kako se transakcijsko vodstvo može prepoznati u dva karakteristična oblika, a to su uvjetovano nagrađivanje i upravljanje po potrebi. Uvjetovano nagrađivanje podrazumijeva postizanje željenog ponašanja putem uvjetovanog nagrađivanja ili nagrađivanja po zasluzi dok upravljanje po potrebi podrazumijeva interveniranje vođe samo onda kada stvari izmaknu kontroli, to jest, kada se stvari odigravaju na pogrešan način.

2.1.2. Transformacijsko vodstvo

Prema Bassovoj interpretaciji tranformacijskog vodstva, lider transformira i motivira sljdbenike na način da ih čini svjesnijim važnosti rezultata zadatka koji obavljaju, potiče da nadjačaju svoje vlatite interese za dobro tima ili organizacije, te da aktivira njihove motive i potrebe višeg reda (prema Šehić i Penava, Bass, 1985.).

Transformacijski rukovoditelji naglašavaju intrinzičnu motivaciju sljedbenika i njihov osobni razvoj te teže usklađivanju potreba i želja zaposlenika s poželjnim organizacijskim ishodima. Na taj način transformacijski rukovoditelji potiču odanost zaposlenika i inspiriraju ih u nadilaženju vlastitih očekivanja (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013.).

Slika 2 Transformacijsko vodstvo



Izvor: Šehić i Penava, 2003. (str. 190.)

Neki autori poput Nahavandija u transformacijsko vodstvo ubrajaju i obuhvaćaju više stvari što je i prikazano slikom 2. Navodi kako se transformacijsko vodstvo sastoji od intelektualne stimulacije koje vode ka novim idejama i opunomoćenosti, karizme i inspiracije što vodi ka svladavanju otpora promjeni te individualizirane pažnje što vodi motiviranju i ohrabrivanju.

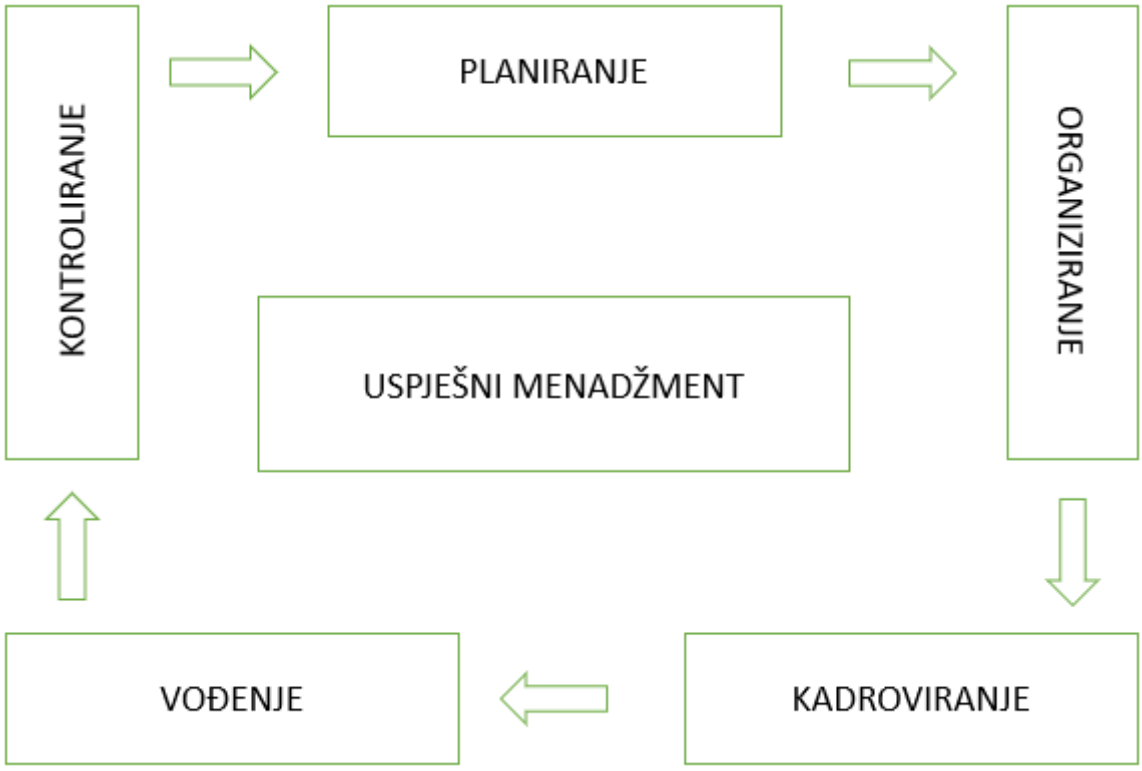
2.2. Pojam organizacijskog vođenja

Pojam vođenja, to jest, organizacijskog vođenja može se definirati na puno načina jer ljudi na različite načine shvaćaju pojam vođenja. Neki podrazumijevaju jedne stvari, drugi podrazumijevaju druge stvari pod tim pojmom, ali poanta je vođenja je da se utječe na ljude kako bi djelovali u smjeru ostvarenja ciljeva – organizacijskih i vlastitih.

Vođenje je glagol, a ne imenica. Vođenje je akcija, a ne položaj. Vođenje je definirano onime što činimo, a ne ulogom koju imamo. U današnjem svijetu koji se tako brzo mijenja, svi trebamo biti vođe (Clemmer, 2008.).

Čisto ekonomska definicija vođenja prema Bubleu kazuje kako vođenje predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju te da se vođenje javlja kao interpersonalni aspekt menadžmenta (Buble, 2011.).

Slika 3 Uspješni menadžment



Izvor: Buble, 2011. (str.8.)

Na slici 3 prikazan je odnos menadžmenta i vodstva. Na slici se vidi kako je vodstvo u ekonomskom smislu sastavni dio funkcije menadžmenta.

Buble također navodi kako ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije te da to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe te da vođenje, pored vodstva, uključuje motivaciju, interpersonalne odnose i komuniciranje s ljudima.

Kotter daje usporedbu i razlike između menadžmenta i vodstva, a to se može vidjeti u tablici 1 ispod.

Tablica 1 Razlike menadžmenta i vodstva

MENADŽMENT Proizvodi red i konzistentnost	**VODSTVO** Poizvodi promjene i pokret
Planiranje/Budžetiranje - Uspostavljanje agende - Postavljanje vremenskog rasporeda - Alociranje resursa **Organiziranje/Kadroviranje** - Osiguranje strukture - Postavljanje radnih mjesta - Uspostavljanje pravila i procedura **Kontroliranje/Rješavanje problema** - Razvoj stimulacije - Generiranje kreativnih solucija - Poduzimanje korektivnih akcija	**Postavljanje usmjeravanja** - Kreiranje vizije - Objašnjenje cjeline - Postavljanje strategije **Uključivanje ljudi** - Komuniciranje ciljeva - Traženje predanosti - Gradnja timova i koalicija **Motiviranje i inspiriranje** - Inspiriranje i energiziranje - Opunomoćenje podređenih - Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Izvor: Buble, 2011. (str. 32.) (prema Kotter, 1990.)

U tablici 1 jasno su prikazane razlike između menadžmenta i vodstva. Slika prikazuje kako menadžment proizvodi red i konzistentnost, dok vodstvo proizvodi promjene i pokret. To kazuje kako se kroz menadžment prate točne smjernice i točni zadaci te kako sve kreće od najvišeg menadžmenta, a svi ostali u hijerarhiji samo prate upute. S druge strane, kod vodstva se sve to komunicira s ostatkom organizacije, dogovaraju se najbolje opcije i uvažava se „glas naroda“.

2.3. Osnove vodstva i karakteristike vođa unutar organizacija

2.3.1. Osnove vodstva

Prema Bubleu, vodstvo, to jest, vođenje je moguće raščlaniti na 4 komponente i to su vodstvo, motiviranje, interpersonalni procesi i komuniciranje dok za dimenzije vodstva navodi kako mogu biti intelektualna ili kognitivna, emocionalna, spiritualna i biheviоralna (Buble, 2011.).

U svom sveobuhvatnom pregledu literature vodstva Bass i Stogdill su identificirali dvanaest različitih načina na koje vodstvo može biti koncipirano i to kao: središte grupnih procesa, osobnost i učinci osobnosti, umijeće stvaranja sukladnosti, utjecanje, postupak ili ponašanje,

oblik uvjeravanja, odnos moći, instrument ostvarenja ciljeva, rezultat interakcije, diferencirana uloga, inicijacija strukture i brojne kombinacije svih prethodno navedenih elemenata (Bass i Stogdill, 1990.).

Buble je također naveo i četiri komponente vodstva koje se provlače kroz sve definicije vodstva, a to su da je vodstvo proces, vodstvo uključuje utjecaj, vodstvo se događa u kontekstu grupe i vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

Već prilikom definiranja vodstva kao pojma može se vidjeti kako vodstvo nije samo delegiranje zadataka, nije samo upravljanje ljudima, nije samo interakcija između vođe i sljedbenika već da je taj pojam i značenje tog pojma puno kompleksnije.

2.3.2. Vođa i njegove karakteristike

Ako kompanija teži uspjehu, ona mora imati dobrog vođu. Srića navodi kako ćemo na čelu svakog uspješnog sustava naći dobrog vođu – pobjednika. Isto vrijedi i obrnuto. Manje uspješnim sustavima upravljaju manje dobri vođe, to jest, njih vode uglavnom loši vođe – gubitnici (Srića, 2004.).

Griffin navodi kako je vođa osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na silu te da je vođa takva osoba koja je prihvaćena od drugih kao vođa (prema Bubleu, Griffin, 2002.).

Zvonarević navodi i definiciju kako je vođa osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe i time postaje individualni centar socijalne moći, ali njegov je utjecaj dvosmjeran, odnosno, on utječe na sljedbenike i sljedbenici utječu na njega. To znači da je on dobrovoljno odabran i da nikako nije nametnut (Zvonarević, 1989.).

Gornji navodi vrlo su i logični jer, kako bi netko tko ne zna put prema nečemu dobrom vodio nekoga prema tome? Da zna, već bi on sam bio tamo. Vođa zna put ka uspjehu, pokazuje taj put i ide tim putem.

Iz svega navedenog proizlaze sljedeća pitanja: Što to karakterizira vođu? Što karakterizira uspješnog vođu/uspješnu osobu? Koje su navike uspješnog vođe? Stvara li se vođa ili rađa?

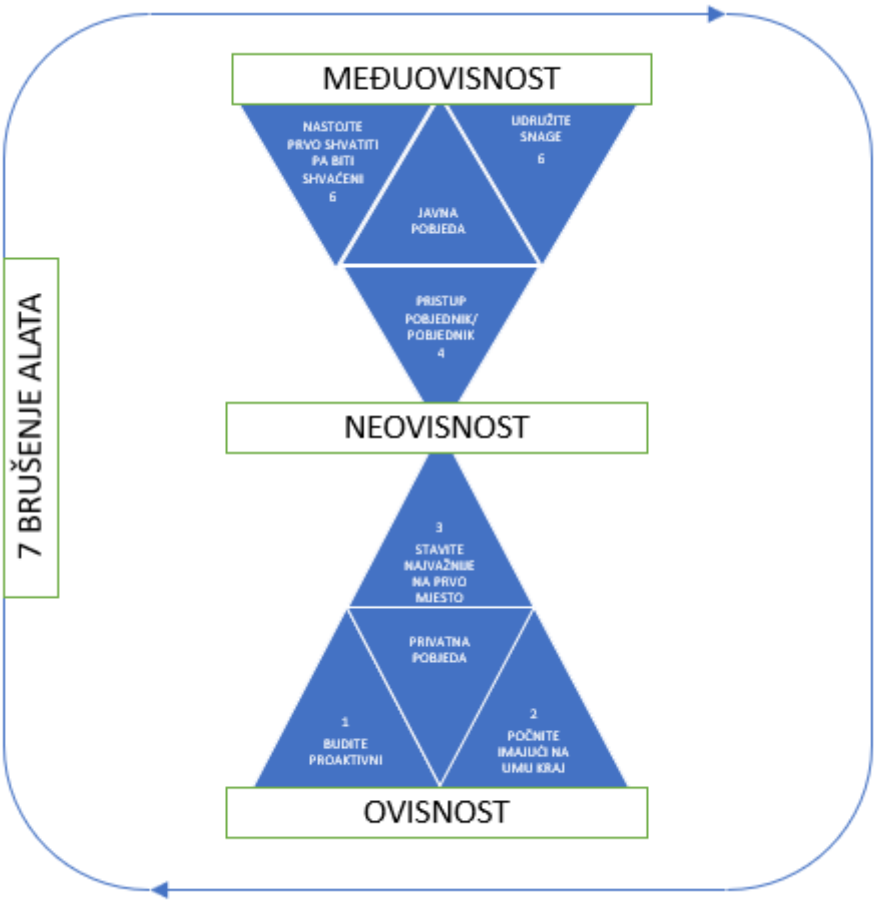
2.3.2.1. Vještine i navike uspješnih vođa te njegove uloge

Šehić i Penava navode kako danas uopće više nije sporno rađa li se vođa ili stvara. Postoje ljudi koji su jednostavno po prirodi vođe, ali isto tako se sve vještine vodstva mogu naučiti i uvježbati. Tako kao glavne osobine potencijala vodstva navode: vještine verbalnog i neverbalnog komuniciranja, kognitivne vještine, osobine ličnosti te vrijednosti i interese (Šehić i Penava, 2007.).

Vještine komuniciranja odnosi se na verbalnu i neverbalnu interakciju s drugim ljudima. Kognitivne vještine odnose se na opće znanje i informiranost. Osobine ličnosti odnose se na karakteristike ličnosti, odnosno na savjesnost, ekstrovertiranost, otvorenost za nova iskustva, emocionalnu stabilnost te društvenost. Vrijednosti i interesi odnose se na motivaciju, posvećenost, nadgledanje vlastitog ponašanja, regiranje na konflikt, samouvjerenost, način korištenja moći i drugo.

Covey navodi kako svaka uspješna osoba i svaki uspješni vođa ima temeljnih sedam navika, odnosno osobina. Te osobine možemo vidjeti na slici 4.

Slika 4 Sedam navika uspješnih ljudi



Izvor: Covey, 1998. (str. 47.)

Prva od njih je da su uspješni ljudi proaktivni. Druga je da imaju jasne ciljeve i znaju kuda idu. Treća je da imaju jasne prioritete. Četvrta je da kreira situaciju dobru za sve, odnosno pristupa ka zajedničkoj koristi. Peta je da nastoji razumjeti svakoga s kime komunicira, a zatim objašnjava i nastoji biti shvaćen. Šesta je da uvijek traži tim, zajednicu s kojom će raditi kako bi kreirali sinergiju i imali veći uspjeh. Sedma navika odnosi se na sve navike zajedno i govori kako je uspješni vođa spreman učiti i konstantno poboljšavati svoje vještine.

Turner navodi kako postoje stvarna načela poduzetničkog vođenja te da postoje ispravni postupci poduzetničkog vođenja. Stvarna načela uključuju svrsishodnost, odgovornost, poštenje, nekonformizam, odvažnost, intuitivnost, strpljivost, slušanje, gorljivost te služenje. Pod ispravne potpuke poduzetničkod vođenja navodi ispravne ljude, ispravnu ulogu, ispravan stav, ispravnu komunikaciju, ispravan timski rad, ispravnu inovativnost, ispravnu mušteriju, ispravnu energiju te ispravnu potporu (Turner, 2003.).

DeHeaven navodi kako je pored intelektualne inteligencije(IQ) za uspjeh svake osobe najvažnija velika trojka inteligencija, a to su: emocionalna inteligencija(EQ), financijska inteligencija(FQ) te inteligencija u odnosima(OQ). Isto tako navodi kako se te sposobnosti ne uče u školi, već da ih se mora steći na ulici, u stvarnim situacijama, učeći usput životne mudrosti starijih ljudi (DeHeaven, 2007.).
On također kazuje kako nijednog čovjeka nikada neće niti jedna teorija učiniti bogatim i uspješnim čovjekom, već isključivo čovjekove vještine. A odlična vijest je da se sve te vještine, osim intelektualne inteligencije, mogu naučiti od bilo koga.

Hellriegel i Slocum navode i kako vođa mora imati određene sposobnosti kako bi bio uspješan u tome što radi, a to su: opunomoćenje, intuicija, samorazumijevanje, vizija i podudaranje (Hellriegel i Slocum, 1989.).

Buckingham i Coffman navode popis sposobnosti menadžera koje su vrlo bitne velikom broju poduzeća i to su: upravljanje promjenama, poznavanje samoga sebe, postavljanje planova, zapanjujuća vizija, inspiracija, strateška agilnost, preuzimanje rizika, preuzimanje odgovornosti, orijentacija prema rezultatima, široka perspektiva, smirenost pod pritiskom, međuljudska osjetljivost... (Buckingham i Coffman, 2004.).

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (prema Buble, 2011.) navode kako svaki vođa mora obnašati pet uloga, i to: obrazovati(jasno definirati što očekuje te potiče učenje), sponzorirati(razvijati prijateljske odnose, distribuirati informacije i delegirati zadatke i odgovornost), trenirati(učiti ljude da doprinose i aktivno sudjeluju u radu), savjetovati(pratiti rad i davati povratnu informaciju) te sučeljavati(raspravljati o osjetljivim pitanjima).

Blanchard i Muchnick navode kako uspješni vođa mora imati 3 stvari da bi stvarno bio uspješan u onome što radi i to su: vrlina poštenja(temelj za povjerenje i poštovanje), mora surađivati(da bi uvećao mogućnosti svog tima) i mora pružati podršku(dati ljudima do znanja kako je ono što rade bitno) (Blanchard i Muchnick, 2007.).

Buble je prilikom navođenja dimenzija vodstva (intelektualna ili kognitivna, emocionalna, spiritualna i bihevioralna) dao jasnu sliku o tome na čemu se sve može temeljiti vođenje. Time je dao vrlo široku sliku koja integrira razna polja vodstva, ali i spomenuo jednu bitnu stvar za uspjeh i vodstvo, a to je emocionalna inteligencija.

2.3.2.2. Emocionalna inteligencija

Ljudi su vođeni emocijama, a Goleman navodi kako su sve emocije zapravo impulsi koji nas navode na djelovanje, trenutačni planovi za suočavanje sa životnim izazovima koje je u nas usadila evolucija (Goleman, 2017.).
Goleman navodi kako postoje osnovne skupine i vrste emocija i to su: srdžba, tuga, strah, radost, ljubav, začuđenost, gađenje i stid. Također navodi i kako postoje i „podvrste“, odnosno razne kombinacije emocija koje objedinjuju više ovih navedenih poput ljubomore, nade, vjere, sumnje, lijenosti...

Buble navodi kako je danas emocionalna dimenzija vodstva vrlo bitna za uspjeh. Navodi kako iskazivanje pozitivnih emocija može imati vrlo pozitivne učinke na poslovanje, a njihovo zanemarivanje može dovesti i do tragičnih rezultata (Buble, 2011.).

Bradberry i Greaves navode kako se neki ljudi mogu roditi s razvijenom emocionalnom inteligencijom, ali i ne moraju. Naveli su kako se emocionalna inteligencija može razviti čak i iz potpune nule i da ju svaka osoba može razviti, a naveli su i kako je emocionalna inteligencija, kad je prvi puta definirana, služila kao detalj koji objašnjava zašto su generalno uspješniji ljudi sa srednjom razinom intelektualne inteligencije za razliku od onih s jako visokom razinom intelektualne inteligencije (Bradberry i Greaves, 2012.).

Goleman pod emocionalnom inteligencijom smatra sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Goleman, 2014.). Također, on emocionalnu inteligenciju dijeli na osobnu i društvenu. Pritom osobna emocionalna inteligencija označava samosvijest, samoregulaciju i motivaciju, dok društvena emocionalna inteligencija označava socijalna znanja i socijalne vještine.

Mayer i Cobb navode kako emocionalna inteligencija uključuje čak četiri sposobnosti i to: percepciju, integraciju, razumijevanje i upravljanje emocijama (Mayer i Cobb, 2000.). Oni navode kako se percepcija odnosi na opažanje emocija što označava uključivanje, prisustvovanje i prepoznavanje osjećaja. Integracija označava uključenje emocije u misao, odnosno uključenje osobne emocije u mislima i komunikaciji. Razumijevanje

emocija uključuje rasuđivanje uz emocije. Upravljanje emocijama odnosi se na analiziranje svojih emocija, emocija sugovornika te postupanje u skladu sa situacijom i emocijama.

Higgs i Dulewicz su emocionalnu inteligenciju i vodstvo sveli na vrlo jednostavnu formulu sa slike 6.

Slika 5 Učinkovito vodstvo

$$LQ = EQ + IQ + MQ$$

Izvor: Buble, 2011. (str. 25.)

Slika 5 označava vrlo jednostavnu jednadžbu učinkovitog vodstva. Dakle, LQ označava učinkovito vodstvo koje je rezultat zbroja emocionalne inteligencije (EQ), intelektualne inteligencije (IQ) i menadžerske kompetencije (MQ).

Iz svega navedenog, vidi se koliko je emocionalna inteligencija zapravo važna za uspješno i učinkovito vodstvo. A budući da se vodstvo nadovezuje i na poslovne rezultate, važno je razumijeti i kakvu ulogu emocionalna inteligencija igra u suvremenom poslovanju i suvremenim zadacima koji se stavljaju pred zaposlenike.

Koliko je zapravo bitna emocionalna inteligencija u svakodnevnim zadacima u poslovanju poduzeća, može se vidjeti na slici 7 koja slijedi.

Slika 6 Segmenti implementacije emocionalne inteligencije u poduzećima



Izvor: Gutić i Peterschik, 2012. (str. 12.)

Na slici 6 prikazani su segmenti implementacije emocionalne inteligencije u poduzećima. U tim svim segmentima, emocionalna inteligencija igra odlučujuću ulogu, međutim, ona nije ravnomjerno zastupljena ni po poduzećima, a ni po strukturi njene primjene. Na slici se vidi kako emocionalna inteligencija direktno utječe i igra veliku ulogu u transformacijskom vođenju ljudstva, podršci promjenama u poslovanju, intrinzičnoj motivaciji zaposlenika, razvoju karijere zaposlenih, učenju u organizaciji, prevenciji konflikata i stresa te dvije korporativnoj odgovornosti te upravljanju kvalitetom.

Da se zaključiti kako je emocionalna inteligencija sve važnija i gaji sve veću pažnju, ne samo kod menadžera i vođa već i kod svakog pojedinog člana organizacije. Emocionalna inteligencija prisutna je u svakom odnosu i pri svakoj interakciji upravo iz razloga što se ona bazira na emocijama koje vode i pokreću ljude. Ona polazi iz poznavanja samoga sebe i stoga je važna za apsolutno svaku osobu na svijetu koja je u interakciji s bilo kim drugim, kako na privatnom polju, tako i na poslovnom.

2.4. Pojam socijalizacije i njegovo značenje za nove članove

Organizacijska socijalizacija predstavlja proces pristupanja pojedinca organizaciji, gdje pojedinac prolazeći kroz proces organizacijske socijalizacije uči o kulturi organizacije, odgovornostima i zahtjevima posla, ali i socijalnim vezama i odnosima unutar postojeće organizacije (Aleksić i Rudman, 2010.).
Fisher, Van Maanen i Schein su organizacijsku socijalizaciju definirali kao proces kroz koji novopridošlice stječu znanja, vještine, ponašanja i stavove potrebne za učinkovito obavljanje posla i sudjelovanje u organizaciji (Allen, McManus i Russell, 1999.).
Chao daje istoznačnicu i organizacijsku socijalizaciju poistovjećuje s prilagođavanjem. Organizacijsku socijalizaciju definira kao uklapanje u organizaciju ili kao postajanje učinkovitim članom organizacije (Chao, 1997.).
Organizacijska socijalizacija je proces kojim novopridošlice prelaze iz organizacijskih autsajdera u insajdere (Choi, 2018.).

Organizacijska socijalizacija je, dakle, prihvaćanje novih članova organizacije, upoznavanje organizacijske klime, upoznavanje radne okoline, upoznavanje zadataka koje mora kvalitetno obavljati, stjecanje znanja i vještina i prihvaćanje novopridošlice kao dijela postojeće organizacije.

Osim same definicije, Choi navodi još neke prednosti organizacijske socijalizacije kao na primjer održivost radnog mjesta, održiva konkurentska prednost i preoblikovanje karaktera organizacije (Choi, 2018.).
Ashfort i Saks naglašavaju važnost emocija u cijelom procesu primanja novopridošlica jer je iznimno važno da se oni prilagode emocionalnoj kulturi organizacije te da mogu regulirati i razumjeti svoje iskustvo i emocije kao i emocije drugih (Ashfort i Saks, 2002.).

Ashford i Black navode kako uloga novopridošlice za biti poprilično neugodna i stresna jer se tada ulazi u područje neodređenosti i nesigurnosti odnosno gubitka kontrole (Ashford i Black, 1995.).

2.4.1. Šest ključnih dimenzija ili domena organizacijske socijalizacije

Kako bi istraživanje na kraju ovog rada bilo razumljivo, važno je razumjeti na čemu se temelji cijelo istraživanje.

Chao je u svom istraživanju razradila Feldmanove hipoteze socijalizacije te navela kako postoji pet ključnih hipoteza. To je provodila na primjeru promjene posla međunarodnog karaktera (osoba koja mijenja posao i seli se u drugu državu)(Chao, 1997.).

Chao navodi kako je prva hipoteza povezanost kulturalne sličnosti i prilagođavanja poslu. To znači da, što su sličnije kulture naroda, to je jednostavnije prilagođavanje poslu. Ovaj primjer može se poistovjetiti i na primjeru organizacijske kulture i izvući zaključak da što su sličnije organizacijske kulture dvaju poduzeća, to je jednostavnija i bezbolnija socijalizacija novog člana organizacije.

Druga hipoteza kazuje kako će se novi članovi organizacije prilagoditi novoj organizaciji ovisi o tome u kojoj su mjeri ispunjena njihova očekivanja. Louis navodi kako je to ključ uspješne socijalizacije novog člana (Louis, 1980.).

Treća hipoteza kazuje kako se odnos između novina u sadržaju posla i socijalizacije, odnosno, prilagodbe kompliciraju zbog individualnih razlika poput motivacije i potrebe za postignućem.

Četvrta hipoteza govori kako će novi članovi organizacije vrlo vjerojatno pokazati veće zanimanje i tražiti puno više informacija negoli stariji članovi organizacije koji su dio organizacije već neko duže vrijeme.

Peta hipoteza govori kako će se stranim novim članovima organizacije više pružiti mentoriranje vezano zadatke na radnom mjestu, a manje mentoriranje vezano uz socijalne aktivnosti i samu socijalizaciju dok je kod domaćih novopridošlica obrnuto.

Međutim, Chao zatim izvodi čak šest ključnih dimenzija socijalizacije novog člana organizacije. To su ključna područja, odnosno, domene organizacijske socijalizacije koja obuhvaćaju: uspješno izvođenje posla (svladavanje radnih zadataka kao sastavnih dijelova svog posla), ljude (izgradnja uspješnih i zadovoljavajućih radnih odnosa s ostalim članovima organizacije), politiku (učenje o odnosima moći i politike unutar organizacije), jezik (učenje profesionalnih i tehničkih izraza i žargona karakterističnih za neku organizaciju), organizacijske ciljeve i vrijednosti (učenje o specifičnim ciljevima i vrijednostima organizacije) te povijest (učenje o organizacijskoj tradiciji, običajima i mitovima kao i ritualima koji pomažu razumijevanju koji su tipovi ponašanja prihvatljivi u pojedinim situacijama) (Chao, 1994.).

2.4.2. Faktori i taktike koji utječu na socijalizaciju novih članova organizacije

Ashford i Black su podijelili faktore socijalizacije novih članova organizacije u 3 dijela i to: individualni faktori, faktori vezani uz posao te organizacijski faktori (Ashford i Black, 1995.). Navode kako svaki pojedini član ima vlastitu percepciju procesa prihvaćanja u organizaciju i kako je svačije iskustvo različito. Da se naslutiti kako na taj dio može utjecati isključivo ta osoba jer, kako bi poznati poslovni filozof Jim Rohn rekao – „Što god se dešava u tvom životu, dešava se svima i na to ne možeš utjecati. Ali možeš utjecati na to kako reagiraš na te događaje.“.

Stoga su Ashford i Black naveli da u individualne faktore spadaju potreba za kontrolom i potreba za povratnom informacijom.
Kod potrebe za kontrolom izveli su hipotezu kako je potreba za kontrolom u pozitivnoj korelaciji s promjenom posla i u negativnoj korelaciji sa osobnom promjenom. Osobe s izraženom potrebom za kontrolom traže okruženje u kojem se posljedice njihovih akcija mogu točno predvidjeti. Stoga, takve osobe će radije pronaći drugi posao u skladu s njihovim preferencijama i mogućnostima nego prilagoditi svoje mogućnosti i vještine postojećem poslu.
Kod potrebe za povratnom informacijom izveli su hipotezu kako je potreba za povratnom informacijom upravo obrnuto od potrebe za kontrolom, odnosno, kako je potreba za povratnom informacijom negativno povezana s promjenom posla, a pozitivno povezana sa osobnom promjenom.

Ashford i Black su za faktore vezane uz posao naveli diskreciju i novosti vezane uz posao.
Za poslovnu diskreciju izveli su hipotezu kako je poslovna diskrecija pozitivno povezana s promjenom posla i negativno povezana sa osobnom promjenom. Poslovna diskrecija pruža osobi promjenu pogleda na sadašnji posao i tu se lako javlja potreba za promjenom posla, za razliku od osobne promjene.
Za novosti vezane uz posao izveli su hipotezu kako su novosti u negativnoj korelaciji s promjenom posla te pozitivnoj korelaciji sa osobnom promjenom. Novosti vezane uz posao zahtjevaju osobnu promjenu osobe jer mora učiti nove stvari i usvojiti nove vještine koje do sada nije imao dok sprječava potrebu za promjenom posla jer se sprječava monotonost posla.

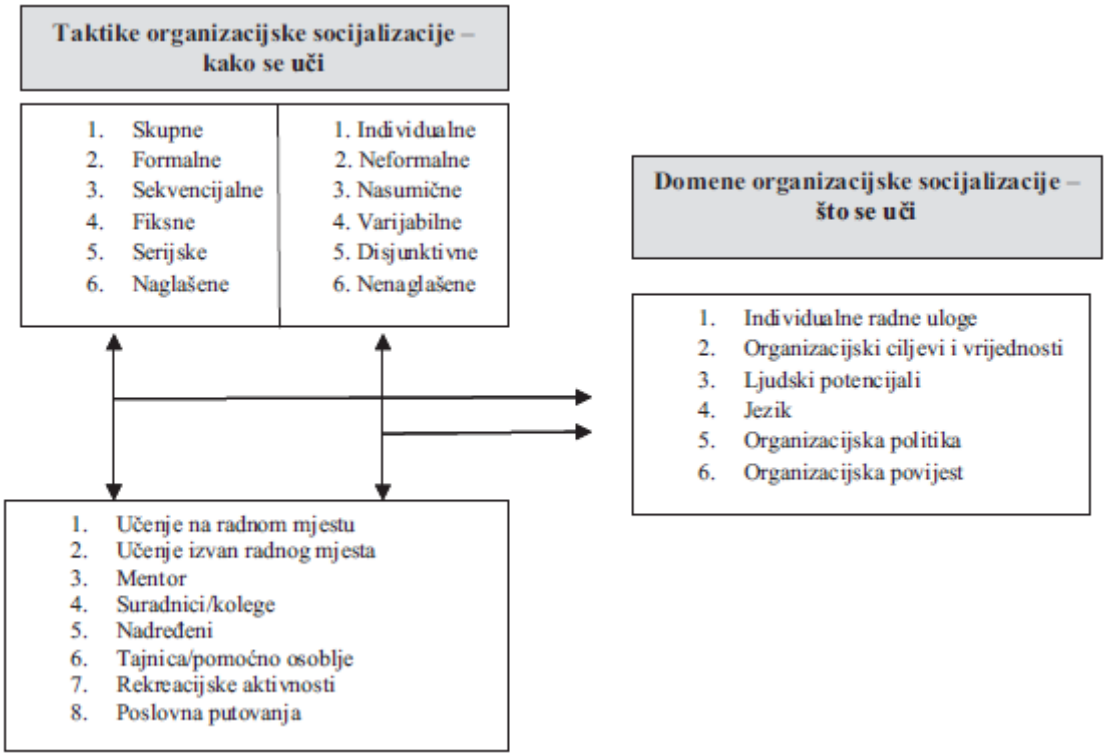
Kod organizacijskih faktora naveli su šest taktika organizacijske socijalizacije i to: kolektivne-individualne, formalne-neformalne, sekvencijalne-nasumične, fiksne-varijabilne, serijske-

paralelne, naglašene-nenaglašene. Iz toga su izveli hipotezu kako su individualne, neformalne, nasumične, varijabilne, paralelne i nenaglašene taktike u pozitivnoj korelaciji s promjenom posla. To znači da ukoliko se primjenjuje jedna od tih taktika, postoji mogućnost da će novi član organizacije nakon nekog vremena htjeti promjenu posla. Druga hipoteza koju su izveli je kako kolektivne, formalne, sekvencijalne, fiksne, serijske i naglašene taktike imaju pozitivnu korelaciju sa osobnom promjenom. To govori kako će novi član organizacije radije poraditi na sebi i svojim vještinama nego da promijeni posao.

2.4.3. Povezanost taktika i domena organizacijske socijalizacije

Domene i taktike organizacijske socijalizacije su usko povezani i utječu jedan na drugoga. Već je u tekstu navedeno što spada u domene, a što u taktike organizacijske socijalizacije. To se može vidjeti i na slici 7 koja slijedi.

Slika 7 Povezanost taktika, faktora i domena organizacijske socijalizacije



Izvor: Aleksić i Rudman, 2010. (str. 244.)

Slika 7 prikazuje taktike organizacijske socijalizacije, odnosno, kako se uči i domene organizacijske socijalizacije, odnosno, što se uči. Također, na slici je označena i njihova međusobna povezanost i međusobni utjecaj kao i povezanost i utjecaj s „alatima“ koji novim članocima pomažu pri socijalizaciji. Kao što je već navedeno, taktike organizacijske socijalizacije su: skupne-individualne, formalne-neformalne, sekvencijalne-nasumične, fiksne-varijabilne, serijske-disjunktivne te naglašene-nenaglašene. Domene organizacijske socijalizacije su: individualne radne uloge, organizacijski ciljevi i vrijednosti, ljudski potencijali, jezik, organizacijska politika te organizacijska povijest. „Alati“ koji se koriste pri socijalizaciji novi članova organizacije su: učenje na radnom mjestu, učenje izvan radnog mjesta, mentoriranje, suradnici/kolege, nadređeni, tajnica/pomoćno osoblje, rekreacijske aktivnosti te poslovna putovanja.

2.4.4. Barijere pri socijalizaciji novih članova organizacije

Kako su gore navedeni alati, taktike i domene socijalizacije, treba doznati i nešto o uspješnosti/neuspješnosti socijalizacije novih članova i njihovim razlozima. O uspješnosti/neuspješnosti socijalizacije neće biti toliko riječi koliko zapravo o njihovim razlozima, odnosno, barijerama koje priječe uspješnost socijalizacije svakog pojedinog novog člana organizacije.

Balali i ostali proveli su istraživanje na projektima otvorenog koda ispitivajući 10 mentora kombinacijom intervjua i otvorenih pitanja te došli do 44 barijere koje priječe put uspješnoj socijalizaciji novog člana organizacije (Balali et al., 2018.). Barijere su podijeljene u 3 skupine i to: socijalne barijere, procesne barijere i tehničke barijere. Socijalne barijere odnose se na barijere koje uključuju ili direktno utječu na interakciju ljudi. One su podijeljene na osobne – vezane uz osobne karakteristike pojedinog novog člana i interpersonalne – vezane uz odnos sa zajednicom, mentorima i ostalim novim članovima. Procesne barijere odnose se na barijere uzrokovane od strane poduzeća i vezane su uz interne procedure i praksu. Tehničke barijere odnose se na tehnologiju koja se koristi unutar organizacije.

Od 44 identificirane barijere socijalizacije novih članova organizacije, čak 30 barijera su one socijalnog tipa – osobne i interpersonalne. Njih 9 je bilo vezano uz procese poduzeća, a samo njih 5 bilo je vezano uz tehnologiju.

Budući da socijalne barijere sadržavaju osobne i interpersonalne, tako će biti i interpretirane. Osobne barijere do kojih su došli su strah od osude, niska samoučinkovitost, nervoza oko izvedbe, poteškoće oko preuzimanja tuđih zadataka, sram od postavljanja pitanja, konflikt osobnosti novog člana i njegovih zaduženja, nemogućnost napretka prilikom kritiziranja, poteškoće u organizaciji vremena, poteškoće u mentoriranju drugih članova, poteškoće u sagledavanje cjelokupnog konteksta, manjak interesa, manjak vlastitih ciljeva, nedostatak proaktivnosti.
Interpersonalne barijere odnose se na kulturalne razlike, poteškoće u stvaranju zajednice, razlike u iskustvu i godinama, poteškoće u komunikaciji zbog vremenskih zona i različitih lokacija, neznanje engleskog jezika, nedostatak vještina mentoriranja, nedostatak interpersonalnih vještina novog člana, loša radna atmosfera, spora komunikacija i odgovori, poteškoće prilikom traženja pomoći, poteškoće kod primjene stvari prilikom mentoriranja, prilagođavanje različitim osobnostima članovima koji dobivaju mentoriranje, pružanje odgovarajuće povratne informacije s obzirom na prošlost osobe koja dobiva mentoriranje, nagovaranje članova da krenu laganije nego da uzmu prevelik zalogaj, osiguravanje dovršetka posla članova, poteškoće prilikom održavanja aktivnosti članova.
Procesne barijere odnose se na nedostatak formalne procedure za upoznavanje zajednice, poteškoće prilikom pronalaska adekvatnog zadatka za novog člana, poteškoće prilikom odabira adekvatnog projekta za novog člana, želja novog člana da krene s kompleksnim zadacima, poteškoće vezane uz mikro-klimu, predugi procesi pojedinog projekta, problemi prilikom dokumentacije, nedostatak znanja te problemi u samom procesu izvršenja zadatka.
Tehničke barijere odnose se na različite uređaje koje koriste mentori i novi članovi, visoka kompleksnost koda(radnji), poteškoće u postavljanju projekta na noge, prekomplicirani zadaci za nove članove, nedostatak znanja novih članova, poteškoće prilikom učenja suvremeniih tehnologija i alata.

Od svih tih barijera, 10 njih odnosi se na mentore, samo 11 njih odnosi se na nove članove dok je 8 njih posljedica interakcije među njima. Ostali faktori odnose se na procese, tehnologiju te općenite barijere.

Da se izvesti zaključak kako socijalizacija novih članova može biti poprilično kompleksan proces. Valja napomenuti kako su za uspješnu socijalizaciju novog člana podjednako odgovorni i novi član i mentor, kao i okolina. Za uspješnu socijalizaciju novog člana, mentor mora biti adekvatno educiran, mora znati brinuti o ljudima te znati raditi s ljudima, a isto tako, novi član

ima ulogu da što brže nauči sve potrebno i socijalizira se i poveže s ostalim članovima organizacije.

3. ANALIZA KARAKTERISTIKA OSOBNOSTI KAO TEMELJNA DIMENZIJA POJEDINACA U ORGANIZACIJI

3.1. Definicija osobnosti (ličnosti)

Osobnost ili ličnost je najbolje definirati ako je razumljivo odakle dolazi ta riječ. Osobnost ima prijevod na engleskom jeziku kao *personality* što dolazi od latinske riječi *persona* koja označava maske koje glumci nose u svojim ulogama (Schultz i Schultz, 2009.). Navode kako je osobnost zapravo sve ono što osoba pokazuje na van, sve ono što osoba pokazuje prema drugim osobama, odnosno, sve one vidljive crte karaktera i osobina koje utječu na druge ljude koji okružuju osobu.

Petz u rječniku definira ličnost kao sveobuhvatnu cjelinu, integraciju osobina pojedinca u relativno stabilnu i jedinstvenu organizaciju koja determinira njegovu aktivnost u promjenjivoj okolini i oblikuje se i mijenja pod utjecajem te aktivnosti (Petz, 1992.).

Ličnost je organizirana i dinamična cjelina međusobno povezanih emocionalnih, kognitivnih, socijalnih i bihevioralnih obrazaca pojedinca koje zajedno i relativno konzistentno djeluju na adaptaciju osobe na unutrašnje (intrapsihičke) i vanjske (interpersonalne i fizičke) uvjete, a ti uvjeti mogu u određenoj mjeri oblikovati te obrasce (osobine i reakcije) tijekom života jedinke (Repišti, 2015.).

Larsen i Buss navode kako osobine ličnosti čine ljude međusobno različitima i te se osobine obično pojavljuju u formi pridjeva koje koristimo kada govorimo o nekoj osobi, primjerice o Johnu kao lijenom i nepouzdanom, Mary kao optimističnoj, te Fredu kao anksioznom. Pridjevi koji se mogu koristiti za opisivanje karakteristika ljudi nazivaju se pridjevima deskriptorima crta ličnosti. Navode i kako je ličnost skup psihičkih karakteristika i mehanizama unutar individue koji su relativno trajni i organizirani, i koje utječu na interakcije i adaptaciju osobe na fizičku, intrapsihičku i socijalnu okolinu (Larsen i Buss, 2008.).

Littauer navodi metaforu kako smo u život krenuli s kombinacijom sastojaka koja nas je učinila različitom od naše braće i sestara, da smo svi rođeni s vlastitim karakternim crtama, svojom sirovinom, vlastitom vrstom kamena. Navodi i da se vrsta našeg kamena temeljca ne mijenja, ali se naši oblici mogu promijeniti, a isto se događa i s osobnostima. Kazuje kako je naš temperament istinsko ja, a osobnost halja koju oblačimo na se (Littauer, 2003.).

Cloninger kazuje kako ličnost u početku obuhvaća biološki determinirane, odnosno naslijeđene komponente, koje su po svojoj prirodi slične onima kod drugih osoba, ali su i u određenoj mjeri različite. Te urođene tendencije, tijekom života individue, moderirane su i usmjeravane iskustvima u obitelji i kulturi kojoj osoba pripada, a posljedično razvijene navike, misaoni procesi i emocionalni obrasci također određuju našu ličnost (Cloninger, 2009.).

Iz svega navedenog da se izvesti zaključak da se svaka osoba rađa sa svojom osobnosti i crtama ličnosti koje ju karakteriziraju i to nijedna osoba ne može ju promijeniti. Međutim, svaku osobu oblikuje okolina pa ta osobnost može biti zamaskirana. Osoba može imati osobnost sličnu osobama vlastite obitelji, ali uvijek je svaka osoba jedinstvena na svoj način.

3.1.1. Pojmovi usko vezani uz ličnost

Ličnost se usko veže uz crte ličnosti koje označavaju relativno nezavisne, opće i razmjerno trajne karakteristike koje nalazimo u cjelovitoj strukturi ličnosti. Velikim dijelom se crte ličnosti odnose na emocionalne i motivativne karakteristike, a obuhvaćene su izrazima kao npr. plašljiv, nemaran, brižljiv, miroljubiv, pouzdan, živahan, bezbrižan, agresivan, impulzivan, razdražljiv, uravnotežen nedruštven... (Petz, 2003.).
Schultz i Schultz navode kako su crte osobnosti odlike osobina ili kvaliteta. U svakodnevnom životu, ljudi često koriste pridjeve kako bi opisali svoju osobnost i osobnosti ljudi koje poznaju. Ljudi su skloni odabiru izvanrednih karakteristika ili značajki kako bi saželi kakav je netko (Schultz i Schultz, 2009.)
Petz navodi i pojam temperament te ga definira kao tipičan način na koji neka osoba doživljava i ispoljava svoja raspoloženja i promjene tih raspoloženja. Drugim riječima, to je energija kojom ta osoba općenito reagira. Pridjevi koji opisuju temperament su: koleričan, flegmatičan, optimističan, pesimističan, introvertiran, melankoličan... .

Prema Petzu, cijela psihologija se može podijeliti na spoznajne(kognitivne), čuvstvene(emotivne) i motivacijske doživljaje. Time se karakterizira i sama ličnost osobe iz razloga što osoba prvo spoznaje svijet oko sebe kroz osjet, percepciju, asocijaciju i mišljenje, zatim reagira na to prema emocijama te na kraju djeluje na okolni svijet što čini svojevoljno iz vlastite motivacije.

3.1.2. Glavne karakteristike ličnosti prema Petzu

Petz je glavne karakteristike ličnosti podijelio na: osjet, percepciju, mišljenje, emocije i motive. To navodi kao osnovu za definiranje pojedine ličnosti i crta ličnosti.

Petz za osjet navodi kako je to doživljaj koji se stvara na temelju podražaja koji se pomoću naših osjetnih organa pretvaraju u živčano uzbuđenje koje putuje do mozga te se tamo pretvara u doživljaj koji se zove osjet (Petz, 2003.).

Percepciju definira kao aktivan proces organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetnih informacija koji nam omogućuje upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događanja u našoj okolini.

Mišljenje definira kao nenamjerno ili namjerno rukovanje, to jest, manipulacija različitim kognitivnim doživljajima – osjetima, percepcijama, pamćenjima, riječima, pojmovima, sudovima, slikama fantazije... . Navodi i kako svaka osoba stalno misli, a da toga nije ni svjesna jer nešto konstatirati, vjerovati ili zamišljati zapravo znači misliti.

Weiss i Cropanzano su definirali emocije kao reakcije osobe na neki događaj (prema Ashforth i Saks, 2002.).

Reisenzein i Weber navode kako su emocije percepija ili imaginacija događaja koja ima subjektivnu i objektivnu manifestaciju (Reisenzein i Weber, 2009.). Navode kako se subjektivna manifestacija emocija događa kroz ugodne ili neugodne osjećaje povezane s određenim događajem dok je objektivna manifestacija emocija događa kroz odgovarajuće akcije, ekspresivne reakcije te fiziološke promjene u trenutku nekog događaja, npr. odgovarajuće akcije - izbjegavanje leta avionom u slučaju straha od letenja, ekspresivne reakcije – smijanje na šale, fiziološke promjene – dizanje tlaka u slučaju ljutnje.

Petz u svom rječniku navodi kako su čuvstva ili emocije doživljaji izazvani nekom vanjskom ili unutarnjom situacijom, karakteristični po tome što su većinom ugodni ili neugodni. (Petz, 1992.). Navodi kako su to primarni doživljaji koji se javljaju prije svih drugih u razvoju živog bića.

Petz se u rječniku uz čuvstva ili emocije nadovezuje i na motive te kazuje kako nije potpuno jasno gdje je i kolika je razlika između čuvstava i motiva. I čuvstva i motivi aktiviraju organizam, a osim toga, čuvstva gotovo redovno prate ponašanja potaknuta motivima.

Međutim, navodi i razlike između njih. Navodi kako mnogi motivi ovise o fiziološkom stanju organizma, dok su čuvstva više situaciono uvjetovana, to jest, značenjem neke situacije za čovjeka.

Petz također i u svojoj knjizi navodi kako su emocije i motivacija već po samom nazivu slični, odnosno, i jedan i drugi naziv sadrži latinsku riječ *moveo* što znači kretati. To bi značilo da i čuvstva i motivacija pokreću naše ponašanje.
Motivacija je, dakle, sve ono što nas iznutra potiče na neku aktivnost, to jest, na postizanje nekog cilja i što održava tu aktivnost.
Petz motive dijeli na prirodne(nasljeđene, primarne) i stečene(naučene, sekundarne). Prirodni motivi su naslijeđeni dok su stečeni motivi ili potrebe naučeni i kod svakog čovjeka ih može biti na stotine.

3.1.3. Glavne karakteristike ličnosti prema Allportu

Allport za osobine ličnosti navodi 5 glavnih karakteristika (prema Schultz i Schultz, Allport, 1937.).

Prva od njih govori kako su osobine ličnosti stvarne i postoje u svakome od nas. One nisu teoretske konstrukcije ili oznake sačinjene da bi računale naše ponašanje.
Druga kazuje kako osobine određuju ili uzrokuju ponašanje. One ne nastaju samo kao odgovor na određene podražaje već motiviraju ljude da traže odgovarajuće podražaje kako bi oni mogli komunicirati s okolinom što uzrokuje ponašanje.
Treća govori kako se osobine mogu pokazati empirijski. Promatrajući ponašanje tijekom vremena, možemo zaključiti postojanje određenih pravilnosti i dosljednosti nečijeg odgovora na iste ili slične podražaje.
Četvrta govori kako su osobine međusobno povezane i mogu se preklapati iako predstavljaju različite karakteristike. Na primjer, agresivnost i neprijateljstvo su različiti, ali srodne osobine koje se često primjećuju u nečijem ponašanju.
Peta navodi kako se osobine razlikuju ovisno o situaciji. Na primjer, osoba može pokazati urednost u jednoj situaciji i neurednost u drugoj situaciji.

3.2. Struktura osobnosti (ličnosti) prema Freudu

3.2.1. Razine osobnosti (ličnosti)

Sigmund Freud zasigurno zaslužuje posebno mjesto prilikom sagledavanja teorija ličnosti jer je njegova teorija prva uopće teorija ličnosti, najpopularnija je od svih, a i dan danas temelj mnogih istraživanja iako je stara oko 100 godina.

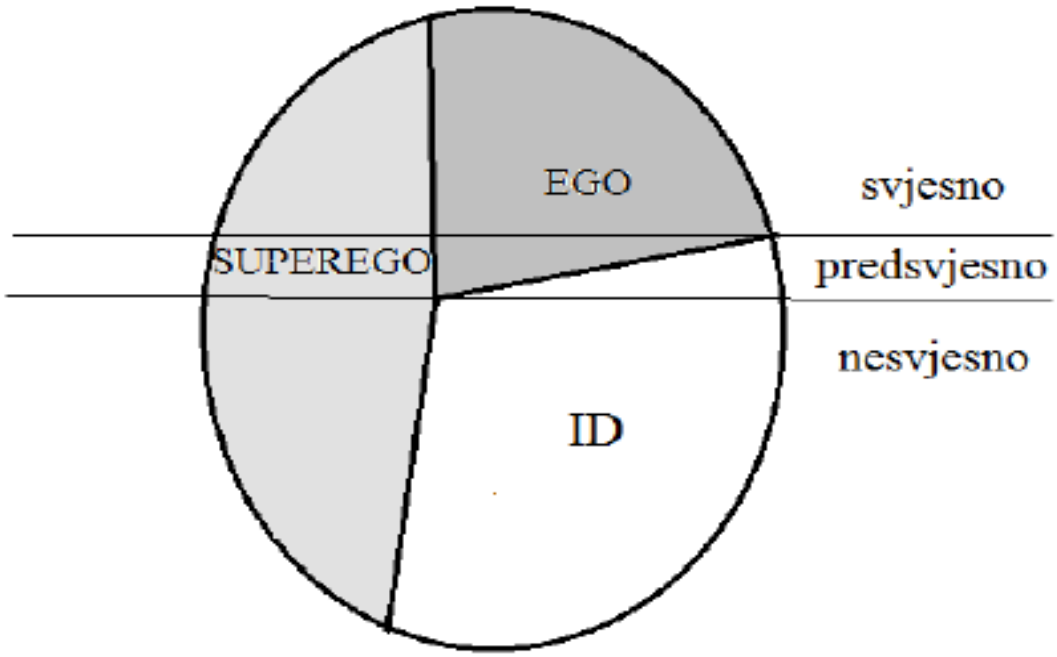
Prema Schultz i Schultz, kroz Freudovu originalnu koncepciju, ličnost je prvobitno kroz topografski model podijeljena u tri razine, a to su: svjesna, predsvjesna i podsvjesna razina (Schultz i Schultz, 2009.). Svjesna se odnosi na svakodnevne doživljaje kojih smo svjesni u tom trenutku. Freud navodi kako svjesna razina ima vrlo malu i ograničenu ulogu u definiranju osobnosti jer samo maleni dio misli, doživljaja i iskustava je dio naše svjesnosti. Svjesnu i nesvjesnu razinu usporedio je s ledenjakom i naveo kako se svjesna razina odnosi na dio ledenjaka koji vidimo(najmanji dio ledenjaka) dok je nesvjesni dio osobnosti onaj donji dio ledenjaka koji ne vidimo i koji je ispod površine(većinski dio ledenjaka). I to je fokus Freudove psihoanalitičke teorije. U tim tamnim i mračnim dubinama krije se izvor svih instinkata i želja koje delegiraju čovjekovo ponašanje. Podsvijest je zapravo izvor svih snaga i pokretača našeg ponašanja, što čovjek ne može vidjeti niti kontrolirati. Između te dvije razine dolazi predsvjesna razina koja je spremnik za uspomene, percepcije i misli kojih često nismo niti svjesni, ali ih možemo lako osvjestiti.

3.2.2. Struktura ličnosti

Postoje tri psihička entiteta koji su dio strukturalnog modela i čine strukturu osobnosti i to su: id, ego i superego (prema Repišti, 2015., Freud, 1923.).

Kakav bi bio omjer utjecaja tih triju entiteta na osobnost može se vidjeti kroz sljedeći, zajednički prikaz topografskog i strukturalnog modela ličnosti.

Slika 8 Zajednički prikaz Freudovog topografskog i strukturalnog prikaza



Izvor: Repišti, 2015. (str. 17.)

Slika 8 prikazuje zajednički prikaz svaju Freudovih modela osobnosti, a to su topografski i strukturalni.
Topografski model odnosi se na doživljaje, iskustva i sjećanja svjesne, predsvjesne i nesvjesne razine dok se strukturalni model odnosi na id, ego i superego.

Id je izvorište necenzurisanih agresivnih i seksualnih nagona, instinkata i poriva, a razvija se najranije od ostalih struktura (posjedujemo ga od rođenja). Vođen je principom zadovoljstva, odnosno trenutnog zadovoljstva. Id je u cijelosti pozicioniran u nesvjesnom dijelu ličnosti.
Ego je psihička instanca (nivo) koja ograničava ispoljavanje sadržaja ida, a rukovodi se principom stvarnosti. Dakle, ova psihička struktura ima kontrolnu i intergrativnu funkciju (drži ostale sisteme ličnosti "na okupu"). Ego obuhvaća izvršne funkcije (aktivnosti kao što su: planiranje, kontrola i nadgledanje vlastitog tijeka misli i ponašanja, jednim imenom nazvane "metakognicija"). Ego balansira između poriva koji potiču iz ida i ograničenja koje postavlja superego. Osim ovih funkcija, ego percipira, zadužen je za intelektualne, odnosno kognitivne aktivnosti, kao i za korištenje mehanizama obrane. On se najvećim dijelom nalazi u nesvjesnom, jednim dijelom u predsvjesnom, a samo malim dijelom pripada svjesnom "prostoru" ličnosti (prema Repišti, 2015., Freud, 1955.).

Superego je najviša instanca ličnosti, koja obuhvaća internalizirane moralne i socijalne norme, te je stoga vođen principom savjesti. Superego nam omogućava da razlikujemo dobro i zlo te da formiramo sliku o idealnom sebi (tzv. idealno ja) kojoj stalno težimo. Razvija se kasnije od ega, procesom učenja. On također većim dijelom pripada nesvjesnom, potom predsvjesnom "prostoru" ličnosti, a najmanje pripada svjesnom dijelu ličnosti (Repišti, 2015.)

3.3. Petofaktorski model crta ličnosti („Pet velikih“)

Petofaktorski model crta ličnosti je najpopularniji model ispitivanja ličnosti. Razlog tome je što se veći broj psihologa na prijedlog McCraea i Coste složio da se crte ličnosti ili temperamenti podijele u pet osnovnih grupa unutar kojih su autori pokušali smjestiti neke glavne crte ličnosti (Petz, 2003.).
Na sljedećem prikazu, prikazan je prijevod petofaktorskog modela crta ličnosti te što spada u koju kategoriju.

Tablica 2 Petofaktorski model crta ličnosti i njegove glavne crte

I. EKSTRAVERZIJA		III. SAVJESNOST	
Uzdržljiv	Srdačan	Nemaran	Savjestan
Nedruštven	Društven	Lijen	Marljiv
Šutljiv	Razgovorljiv	Neorganiziran	Organiziran
Pasivan	Aktivan	Kasni	Točan
Ozbiljan	Šaljivdžija	Nezainteresiran	Ambiciozan
Hladan	Emocionalan	Odustaje	Ustrajan
II. UGODNOST		IV. NEUROTICIZAM	
Tvrdog srca	Mekog srca	Miran	Zabrinut
Sumnjičav	Pun povjerenja	Staložen	Temperamentan
Tvrdica	Plemenit	Zadovoljan sam sobom	Sažaljeva sam sebe
Nepopustvljiv	Popustljiv	Ležeran	Zbunjiv
Kritikant	Uviđavan	Ravnodušan	Emocionalan
Razdražljiv	Dobroćudan	Otporan	Neotporan
V. OTVORENOST PREMA ISKUSTVU			
Stoji „čvrsto na zemlji“		Sklon maštanju	
Nekreativan		Kreativan	
Konvencionalan		Originalan	
Više voli „šablonski“ postupak		Više voli novotarije	
Nije znatiželjan		Znatiželjan	
Konzervativan		Liberalan	

Izvor: Petz, 2003. (str. 312.)

Tablica 2 pokazuje petofaktorski model crta ličnosti. Petofaktorski model ima podjelu po pojedinim osnovnim grupama ličnosti, a te grupe ličnosti imaju glavne crte ličnosti. Kroz taj model, svaka osoba može procijeniti svoju osobnost.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA VODSTVA PRI SOCIJALIZACIJI NOVIH ČLANOVA ORGANIZACIJE S OBZIROM NA NJIHOVU OSOBNOST

4.1. Metodologija istraživanja

Tema empirijskog istraživanja je odabrana u skladu s područjem interesa autora ovog rada. Tema se odnosi na pristup vodstvu pri socijalizaciji novih članova organizacije s obzirom na njihovu osobnost, ali uz pretpostavku da vođa tima želi stvoriti novog vođu od novog člana. Istraživanje je provedeno u poduzeću Herbalife Nutrition, odnosno na članovima(distributerima) poduzeća koji nisu dio osoblja poduzeća Herbalife Nutrition. Odabrano je 12 članova koji spadaju u vrh 3% najuspješnijih distributera u svijetu. Njih 10 je iz Republike Hrvatske, 1 osoba je iz Bosne i Hercegovine te 1 osoba iz Srbije. Od njih 12, sudjelovalo je 4 žene i 8 muškaraca. Istraživanje je provedeno kroz kombinaciju anketnog upitnika (kombinacija zatvorenih i otvorenih pitanja), a njih petero je pristalo i na strukturirani intervju koji se sastoji od problemskih otvorenih pitanja. Anketni upitnik je poslan svakome od njih putem Google obrasca putem kojeg je izvršena i obrada podataka dok je intervjuiranje izvršeno uživo ili putem video poziva za osobe koje nisu iz Zagreba.

Herbalife Nutrition je globalno nutricionističko poduzeće koje je prisutno na tržištu od 1980. Poduzeće broji oko 8900 zaposlenika diljem svijeta i prisutno je na tržištima 94 zemlje. Model poslovanja za koji poduzeće vjeruje da je najbolji i koje je poduzeće odabralo je direktna prodaja i mrežni marketing jer su proizvodi koje pruža poduzeće tada potkrijepljeni i „pojačani“ osobnim kontaktom, podrškom, mentoriranjem, edukacijom te razumijevanjem što sve takav koncept može ponuditi. Budući da je poduzeće odabralo takav način distribucije proizvoda, mora imati svoje distributere/nezavisne članove koji koriste Herbalife Nutrition kao platformu, ali zapravo stvaraju svoje nezavisno poslovanje poput svakog drugog poduzetnika. Poduzeće broji preko 4500000 članova diljem svijeta od kojih je skoro 1000000 članova tzv. preferirani član što znači da samo konzumira i kupuje proizvode od poduzeća s veleprodajnim uštedama. Čak njih 3500000 traži put do svog uspjeha kroz platformu kompanije i gradi svoju organizaciju članova koji isto to rade. Svi proizvodi na tim tržištima odobreni su od strane ministarstava zdravstva tih država. Pet glavnih segmenata tržišta na kojem posluje su: kontrolira težine tijela, ciljana prehrana, energija, sport i fitness (Herbalife Nutrition, 2019.).

U tablici 3 nalazi se prikaz dvaju polja koja se isprepliću tijekom istraživanja i koja daju podjednaku vrijednost razvoju vještine vodstva kod novih članova organizacije.

Tablica 3 Dimenzije socijalizacije i petofaktorskog modela crta ličnosti

Dimenzije socijalizacije	Dimenzije petofaktorskog modela crta ličnosti
Individualne radne uloge	Ekstravertiranost(pozitivna emocionalnost)
Organizacijski ciljevi i vrijednosti	Ugodnost
Ljudi	Savjesnost
Jezik	Neuroticizam(negativna emocionalnost)
Organizacijska politika	Otvorenost prema iskustvu
Organizacijska povijest	

Izvor: autorovo djelo

Ova tablica prikazana je i u anketnom upitniku koji su sudionici istraživanja popunjavali kako bi znali koje su dimenzije socijalizacije, a koje su dimenzije petofaktorskog modela crta ličnosti.

4.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na 12 Herbalife Nutrition nezavisnih članova putem upitnika dok je petero njih pristalo na intervju nakon ispunjavanja upitnika. U nastavku je analiza rezultata istraživanja kroz upitnik, a zatim slijede i intervjui sa svakim od 5 članova.

Prvo pitanje u upitniku bilo je zatvorenog tipa s odgovorima da i ne i glasilo je: Dajete li upitnik o osobnosti svakom novom članu?

Grafikon 1 Korištenje upitnika o osobnosti



Grafikon 1 prikazuje kako samo 1 ispitana osoba od njih 12 koristi upitnik o osobnosti pojedinog novog člana kao orijentir za buduće zadatke i za rad s novim članom. Čak 91.7% članova ne koristi upitnik takvog tipa dok ih 8.3% koristi.

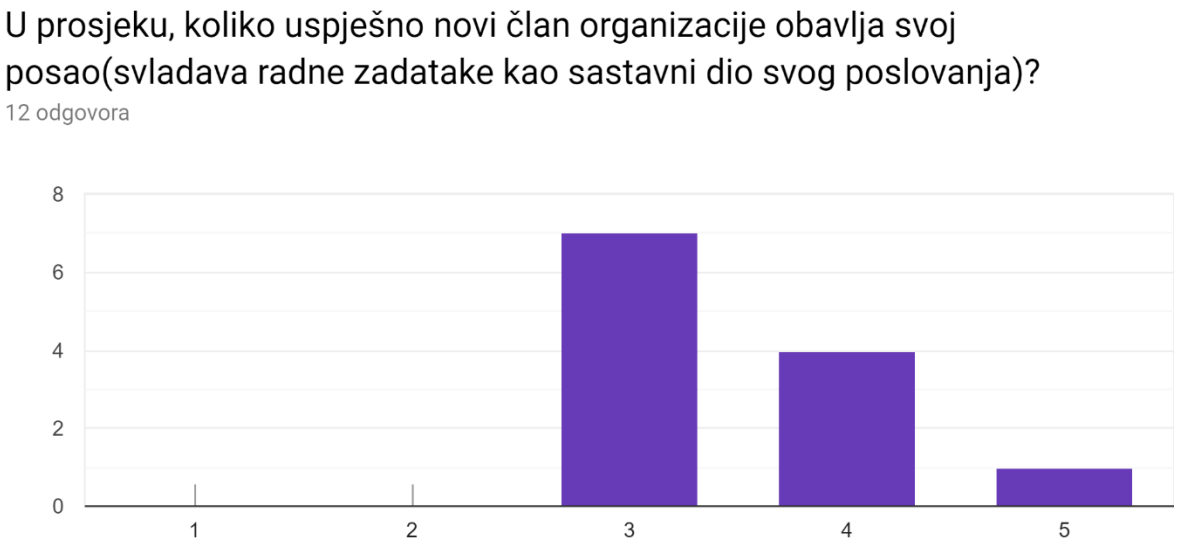
Drugo pitanje u upitniku bilo je otvorenog tipa s kratkim odgovorom. Pitanje se nadovezalo na prvo i glasilo je: Ako ne, na koji način procjenjujete osobu i njenu osobnost?
Svi odgovori bili su vrlo slični, razlikovali su se u minornim detaljima. Odgovori su bili sljedeći:

1. Na temelju komunikacije i gestikulacije
2. Kroz komunikaciju i postavljanje pitanja
3. Na temelju razgovora i komunikacije s njom.
4. Osobu procjenjujem tako sto kroz određenu komunikaciju osoba ili sama kaze kakvom se smatra, ili ja shvatim nakom par komunikacija kakva je osoba.
5. Dam joj zadatak i gledam slijedi li upute
6. Na temelju govora tijela, kroz razgovor i ponašanje.
7. U razgovoru Uzivo kroz pracenje neverbalnih i verbalnih obrazaca osobe nakon postavljenih pitanja vezanih za njihove zelje i Zivot.
8. / (osoba koja koristi upitnik o osobnosti)
9. U razgovoru
10. Po njenim ciljevima, odlukama, manirima.. upoznati bolje osobu
11. Na temelju djela i stava koji osoba ima kada se nađe u "problemu".
12. Na osnovu reagovanja na situacije, treninge, socijalni kontakt i komunikaciju kada je u masi ili pojedinacno sa ljudima

Iz priloženih odgovora, vidi se kako većina vođa radi na sličan način, odnosno da prate reakcije svake osobe na pojedina pitanja, prate njezinu verbalnu i neverbalnu komunikaciju te prate osobu kroz pokazanu akciju i ispunjenje zadataka.

Treće pitanje je bilo zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(neuspješno) do 5(vrlo uspješno). Pitanje je glasilo: U prosjeku, koliko uspješno novi član organizacije obavlja svoj posao(svladava radne zadatake kao sastavni dio svog poslovanja)?

Grafikon 2 Uspješnost obavljanja posla



Na grafikonu je vidljivo kako su svi članovi označili osrednju uspješnost i više (3 i više). Čak njih 58.3% (7 osoba) odredilo je srednju uspješnost, njih 33.3% (4 osobe) uspješnost dok je samo 8.3% (1 osoba) označilo visoku uspješnost.

Četvrto pitanje bilo je također zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(neuspješno) do 5(potpuno uspješno). Pitanje je glasilo: U prosjeku, koliko uspješno novi član izgradi uspješne i zadovoljavajuće radne odnose s ostalim članovima organizacije?

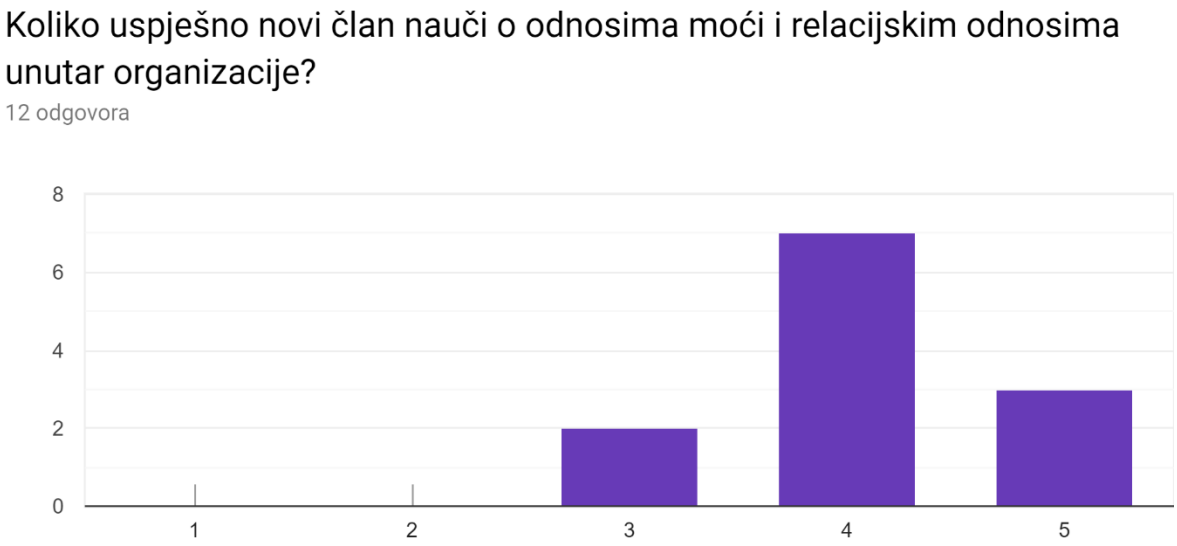
Grafikon 3 Odnosi s ostalim članovima organizacije



Na grafikonu je vidljivo kako su svi članovi označili osrednju uspješnost i više (3 i više). Njih 41.7% (5 osoba) odredilo je uspješnost, njih 25% (3 osobe) osrednju uspješnost dok ih je 33.3% (4 osobe) označilo visoku uspješnost.

Peto pitanje bilo je također zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(neuspješno) do 5(potpuno uspješno). Pitanje je glasilo: Koliko uspješno novi član nauči o odnosima moći i relacijskim odnosima unutar organizacije?

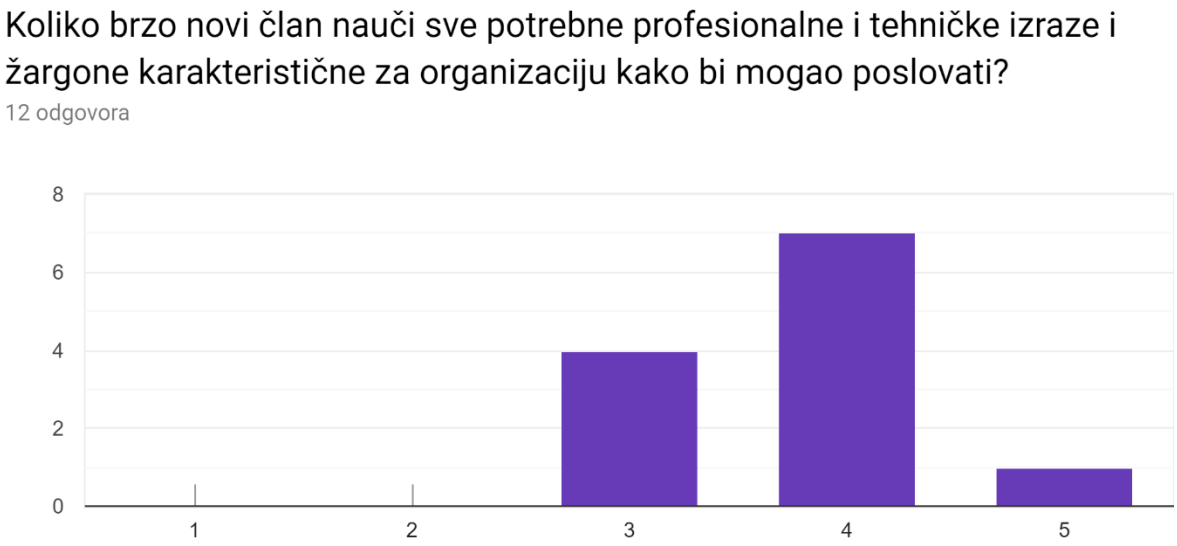
Grafikon 4 Uspješnost učenja o relacijskim odnosima i moći



Na grafikonu je vidljivo kako su svi članovi označili osrednju uspješnost i više (3 i više). 2 osobe označile su osrednju uspješnost (njih 16.7%), njih 58.7% (7 osoba) uspješnost dok ih je 25% (3 osobe) označilo visoku uspješnost.

Šesto pitanje bilo je zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(sporo) do 5(brzo). Pitanje je glasilo: Koliko brzo novi član nauči sve potrebne profesionalne i tehničke izraze i žargone karakteristične za organizaciju kako bi mogao poslovati?

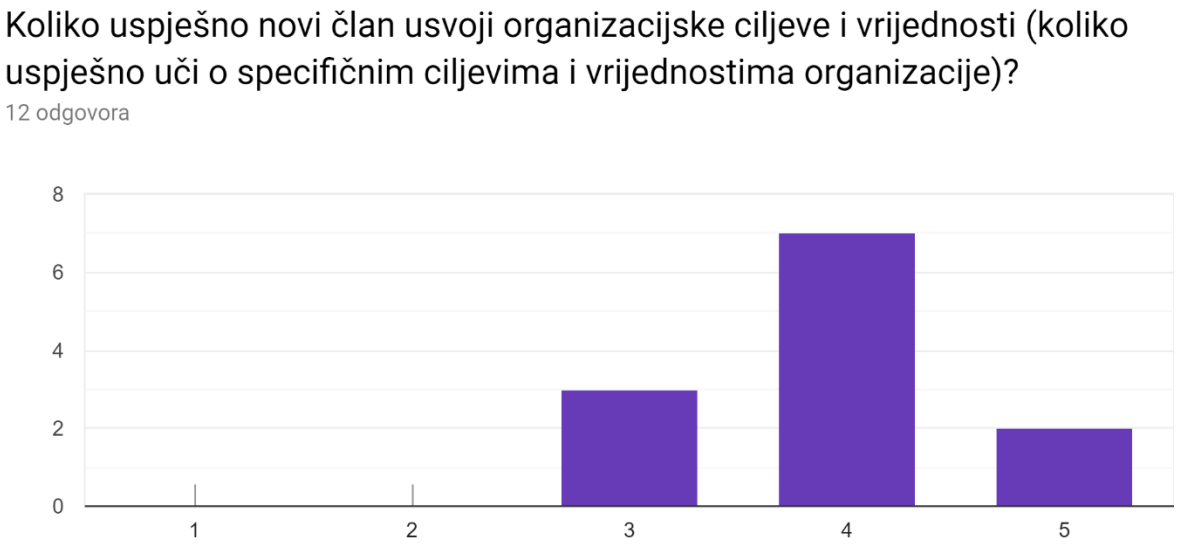
Grafikon 5 Brzina učenja osnova poslovanja



Grafikon prikazuje kako su svi članovi označili osrednju brzinu i više (3 i više). Njih 33.3% (4 osobe) označilo je osrednju brzinu, 58.3% (7 osoba) označilo je brzo, a samo 1 osoba (8.3%) označilo je vrlo brzo.

Sedmo pitanje bilo je zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(neuspješno) do 5(vrlo uspješno). Pitanje je glasilo: Koliko uspješno novi član usvoji organizacijske ciljeve i vrijednosti (koliko uspješno uči o specifičnim ciljevima i vrijednostima organizacije)?

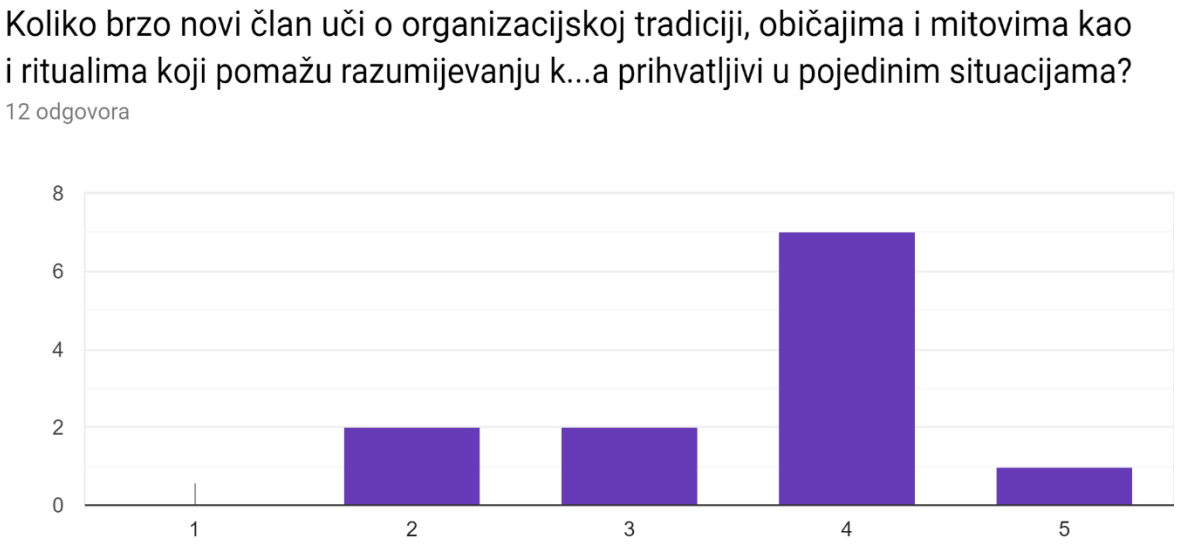
Grafikon 6 Uspješnost učenja o ciljevima i vrijednostima organizacije



Grafikon prikazuje kako su svi članovi označili osrednju uspješnost i više (3 i više). 3 osobe (njih 25%) označile su osrednju uspješnost, njih 7 (58.3%) označilo je uspješnost novih članova dok je 2 osobe (16.7%) označilo vrlo uspješno učenje.

Osmo pitanje bilo je zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(sporo) do 5(izrazito brzo). Pitanje je glasilo: Koliko brzo novi član uči o organizacijskoj tradiciji, običajima i mitovima kao i ritualima koji pomažu razumijevanju koji su tipovi ponašanja prihvatljivi u pojedinim situacijama?

Grafikon 7 Brzina učenja o organizacijskim običajima



Na ovom grafikonu prikazani su mješoviti odgovori. 2 osobe (16.7%) označilo je sporo učenje novih članova. Njih 16.7% (2 osobe) označilo je osrednju brzinu učenja. Njih 7 (58.3%) označilo je brzo učenje dok je samo 1 osoba (8.3%) označila vrlo brzo učenje novih članova.

Deveto pitanje bilo je otvorenog tipa s kratkim odgovorom. Pitanje je glasilo: Kako razaznajete u samim počecima koji novi član je sposoban postati vođa(i ima li već neke karakteristike vođe) te na temelju čega vidite treba li proći još neke procese kako bi se izgradio u vođu?

Odgovori su različiti, vrlo specificirajuće sročeni. Odgovori su sljedeći:

1. Samoinicijativa, preuzimanje odgovornosti
2. Prema odgovornosti koju je spreman preuzeti
3. Na temelju njegovih odluka u odredenim situacijama.
4. Na temelju ponašanja osobe, pristupa ljudima, brige o ljudima, ako određena osoba odluci brinuti o svome timu, kao i o sebi samim tim postaje vođa.
5. Koliko brzo donosi odluke i izvršava zadatke
6. Na temelju preuzimanja samoinicijative, ispunjavanju svih ciljeva koje si postavi, konstantnom zeljom za napretkom i ponasanjem kada je u drustvu.
7. Kroz filtere ponasanja. Prvih 30-60 dana : dolasci na sve sastanke - samoinicijativa u realizaciji postavljenih ciljeva.
8. Po njegovim pitanjima upucenim meni, po angazmanu oko organizacije nekog događaja i angazmanu oko tima, po predanosti, po reakcijama na njegove svakodnevne situacije, po potrebi da daje svoj doprinos, po njegovom ophođenju sa svojim vremenom u danu, po preuzimanju odgovornosti (da li se opire ili se javlja da zeli preuzeti neki zadatak)
9. Po zadacima i koliko ih brzo ispuni
10. Kakav ima stav o sebi. Nivo odgovornosti. Vođa uvijek ima tendenciju da napreduje, bude bolji.. Svako moze biti vodja, ako odluci tako i plati cijenu .. medjutim mnogo ljudi hoce da bude vodja do momenta kad treba da uradi stvari koje vodje rade..
11. Po brzini djelovanja, primjeni naučenog u praksi, ciljevima koje ima, stavu prema okolini...
12. Na osnovu stvari i zadataka koje dobije da obavi, ukoliko ukljuci svoje individualne i osobne stvari u to sto radi i uradi zadatak na svoj nacin

Odgovori uglavnom ukazuju kako se sposobnost novog člana za postajanjem vođe razaznaje kroz stav o samome sebi, preuzimanje odgovornosti, traženje informacija, poštovanje organizacijskog rasporeda događaja i organizaciju istih, ciljeve, improvizaciju, odluke koje donese te kroz izvršavanje vlastitih zadataka. Tu se može uvidjeti poveznica s teorijskim dijelom i karakteristikama vođe.

Deseto pitanje bilo je zatvorenog tipa i uz skalu s vrijednostima od 1(nebitne) do 5(izrazito bitne). Pitanje je glasilo: U kojoj mjeri ocjenjujete važnost komunikacijskih vještina pri stvaranju novog vođe(verbalne i neverbalne)?

Grafikon 8 Važnost komunikacijskih vještina



Na grafikonu je vidljivo kako su svi članovi označili osrednju uspješnost i više(3 i više). Samo 1 osoba (8.3%) označila je osrednju važnost komunikacijskih vještina, njih 33.3% (4 osobe) važnost dok je njih 58.3% (7 osoba) označilo izrazitu važnost komunikacijskih vještina.

Jedanaesto pitanje bilo je otvorenog tipa s kratkim odgovorom. Pitanje je glasilo: Smatrate li da osoba bolje razvija vještinu vodstva kroz ugodne situacije, radeći ono što voli ili kroz situacije koje ipak zahtijevaju novu razinu vještina?

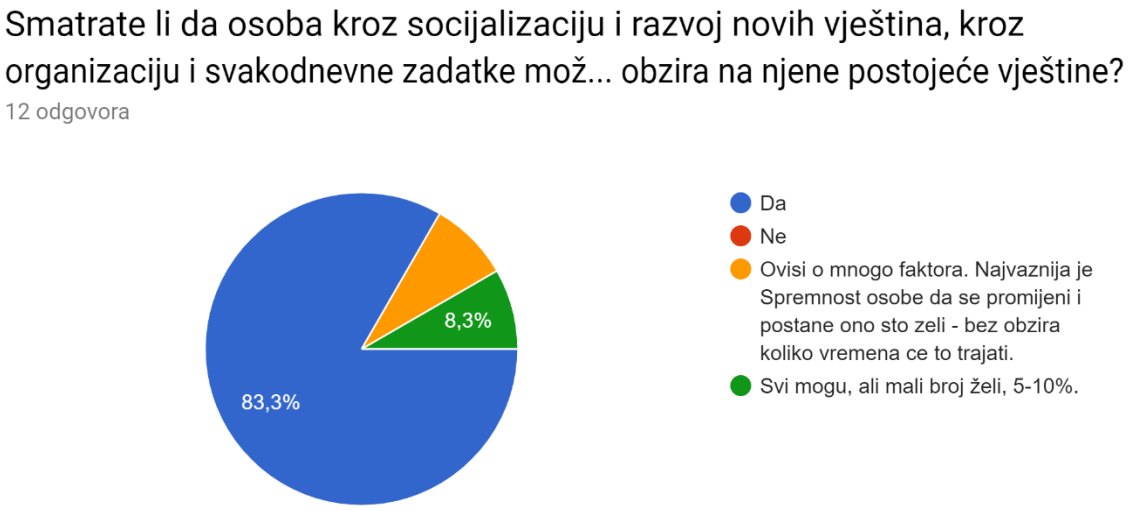
Odgovori su bili veoma slični. Odgovori su sljedeći:

1. Kroz situacije
2. Kroz situacije koje zahtijevaju novu razinu vjestina
3. Kroz ovo drugo.
4. Smatram da osoba najviše razvija vještinu vodstva kroz neugodne situacije i one koje ipak zahtjevaju nove razine vještina.
5. Ovo drugo
6. Potrebno je razvijati i raditi na Svojim specificnim talentima - ali isto tako je potrebno stvarati nove vjestine kroz svjesne ulaske u nove nepredvidljive situacije.
7. Kroz situacije koje zahtijevaju novu razinu vjestina.
8. Nova razina vjestina
9. Naravno kroz teske situacije. Takve situacije cesto puta primoraju ljude da posegnu za telentima i potencijalima koji inace ne bi bili otkriveni da nije bilo tih situacija. Na taj nacin se izlazi van zone komfora, sto znaci da se osoba razvija ..
10. NOVU RAZINU, rastu dok ne teško ako govorimo o vođi jednog dana.
11. Vestine se najvise razvijaju u praksi i situacijama, niko ne raste kada mu je ugodno

Svi odgovori bili su na strani novih situacija za razvoj novih vještina.

Dvanaesto pitanje bilo je poluzatvorenog tipa i uz mogućnost odgovora da, ne i ostalo(kratak odgovor). Pitanje je glasilo: Smatrate li da osoba kroz socijalizaciju i razvoj novih vještina, kroz organizaciju i svakodnevne zadatke može razviti vještinu vodstva bez obzira na njene postojeće vještine?

Grafikon 9 Mogućnost razvijanja vodstva kod osobe



Grafikon prikazuje kako se 83.3% vođa timova slaže kako bilo koja osoba može postati vođom. Svaki ispitanik misli kako se svaka osoba može razviti u novog vođu. Međutim, 1 osoba (8.3%) navodi kako razvoj vještine vodstva kod osobe ovisi o mnogo faktora i kako je najvažnija njena spremnost da se promijeni i postane ono što želi bez obzira na potrebno vrijeme. Još 1 osoba (8.3%) navodi kako svi mogu postati vođom, ali da jako mali broj (samo 5-10%) stvarno to i želi.

Trinaesto pitanje bilo je zatvorenog tipa i uz mogućnost više odgovora. Pitanje je glasilo: Koji element smatrate najvažnijim za bržu i bolju socijalizaciju novog člana te razvoj vještine vodstva?

Grafikon 10 Najvažniji elementi brze i uspješne socijalizacije te razvoja vještine vodstva



Grafikon prikazuje nekoliko zanimljivosti. Većina ispitanika uopće nije označilo radne zadatke kao element brže i bolje socijalizacije te razvoja vještine vodstva. Radni zadaci dobili su samo 1 glas (8.3%). Osobni razvoj i edukacije dobili su najveći broj glasova, čak 10 ispitanika (83.3%). Promjena okoline dobila je 5 glasova (41.7%). Napisani ciljevi dobili su 7 glasova (58.3%) dok je druženje s ljudima iz organizacije dobilo 8 glasova (66.7%). 2 osobe napisale su svoj stav o tome. 1 osoba napisala je sljedeće: Ciljevi i osobna uvjerenja za koja je spreman napraviti sve što je potrebno (ALI da je ispravno i WIN WIN). Druga osoba napisala je sljedeće: Sve od navedenog.. mislim da praksa, rad, akcija najbolje razvije svaku osobu i naravno preuzimanje odgovornosti za sve u svom zivotu

Nakon upitnika, petero ispitanika je odgovorilo na problemska pitanja otvorenog tipa. Pitanja su redom glasila:

1. Što se tiče osobnosti, kako postupate s različitim tipovima osobnosti kako bi razvili što prije vještinu vodstva? (generalno i navesti neki primjer)
2. Pri razvoju vještine vodstva kod novog člana, koliko je važna uspješna socijalizacija s cjelokupnom organizacijom?
3. Postoje li neke barijere kroz proces socijalizacije i izgradnje novog vođe? Ako da, koje su to najčešće barijere?
4. Prema vašem mišljenju, zašto neki odluče i uspiju razviti vještinu vodstva te izrastu u uspješnog vođu dok drugi to ne uspijevaju?
5. Što smatrate vašom najvažnijom karikom u procesu postajanja uspješnim vođom? (povezati osobnost i elemente socijalizacije)

Prvi ispitanik dao je sljedeće odgovore:

1. Generalno, ima svakakvih tipova osobnosti i kroz spoznaju osobnosti pojedinog novog člana nastojim kroz to predstaviti Herbalife Nutrition kompaniju i poslovnu mogućnost. Što se tiče vještine vodstva, najvažnija je edukacija, da neovisno o svojoj osobnosti nauče kako funkcioniraju ljudi drugih osobnosti te da kroz vrijeme i određene situacije s ljudima nauče raditi sa svima.
2. Uspješna socijalizacija je sami temelj razvoja vještine vodstva kod novog člana i ako to uspješno ne odradi, nema podloge za razvoj bilo čega unutar kompanije.
3. Postoje, jedna od najčešćih barijera kod većine ljudi prilikom razvoja vještine vodstva jest njihova spremnost na promjenu, odnosno shvaćanje da ako žele napraviti neku pozitivnu promjenu u životu i postati vođa, morat će promijeniti stavove i poglede na neke stvari koje su imali do sada.
4. Mislim da je ego najveći suparnik uspjeha i izgradnje na putu do vođe. Ljudi kojima ego ne dopušta da informacija dođe do njih su ljudi koji nemaju rezultate i ne izgrade vještinu vodstva.
5. Smatram da je u mom procesu postajanja vođe najveću ulogu odigrala moja upornost, spremnost na promjenu i prihvaćanje činjenice da za postati vođom osoba mora mijenjati svoje stavove i poglede, a zatim iznimno brzo primjeniti te činjenice.

Drugi ispitanik dao je sljedeće odgovore:

1. Kroz zadavanje zadataka koje osoba voli, osobi se daje zadatak da preuzme odgovornost za te male stvari pa postupno preuzima odgovornost u organizaciji potrebnih stvari. Time postupno, kroz proces, gradi vještinu vodstva te sve ostale potrebne vještine kao što su komunikacijske vještine, organizacijske vještine...
2. Uspješna socijalizacija je vrlo važna jer ako je ona uspješna, ljudi prije prihvaćaju potrebne informacije kako bi i oni sami postali vođom.
3. Postoje barijere, a najčešće je to pristup novog člana Herbalife Nutrition poslovnoj mogućnosti. Zbog neshvaćanja ozbiljnosti i jako malog početnog ulaganja, novi član ponekad ne shvati što sve može imati i što sve može postati kroz proces.
4. Razloga je više, ali među najčešćima su: očekivanja da se stvari događaju preko noći, odbijanje vlastite promjene, nedostatak discipline i sami odnos prema poslovnoj mogućnosti.
5. Definitivno najvažnija stvar u mom procesu bila je adekvatna edukacija od strane uspješnih osoba te mentoriranje. Najveću razliku napravio je prolazak vlastitih prepreka i situacija, razumijevajući ih kao ispit koji moram položiti.

Treći ispitanik dao je sljedeće odgovore:

1. Oni koji već imaju predispozicije vođa kao što su poduzetnici ili sportaši, pustim ih da to samo pretoče u poslovnu mogućnost jer imaju sve potrebno za postati vođom u ovoj mogućnosti. Obavezno im naglašavam da sve potrebno već imaju. A oni koji nemaju sve potrebno, pokazujem im primjerom da grade svoj stav i samopouzdanje kroz situacije i iskustvo prakse, a uz to im zadajem zadatke da preuzimaju odgovornost i ukazujem koje to sve vještine i odgovornosti vođa ima.
2. Kad dođe novi član najvažnije je da se socijalizira prije svega sa svojim timom, a zatim i ostalim ljudima u organizaciji jer tada može pronaći osobu koja će mu odgovarati kao uzor i brže se razviti u vođu.
3. Postoje barijere, a najčešće su: manjak samopouzdanja, nedostatak preuzimanja odgovornosti, nedostatak timskog duha, nedostatak razumijevanja da tim treba ići ispred same osobe. To su najčešće barijere novih osoba koje ih koče na putu ka razvoju u vođu.
4. Sve je stvar odluke i koliko je pojedinac sposoban odlučiti što želi i voditi se tom odlukom. Nekima bude poprilično teško jer vođa preuzima ogromnu odgovornost i puno posla "iza kulisa", posla za koji nitko ne zna i ne dobiva javno priznanje za to što

radi. Osobe ponekad ne razumiju da je zapravo najveće priznanje kada ti osoba kaže: Hvala ti što si mi promijenio život. Mnoge osobe zapnu na toj promjeni.

5. Moje dvije osobnosti koje su napravile najveću razliku bile su: učljivost i spremnost na promjenu što se nadovezuje i na socijalizaciju. Puno sam se družila s ljudima koji su mi uzor kako bih pokupila određene stvari koje su mi pomogle kako bih se promijenila i koje su mi pomogle postati vođom.

Četvrti ispitanik dao je sljedeće odgovore:

1. Po mojem mišljenju osobnost nije toliko važna. Najbolji lideri su među najfleksibilnijim ljudima te će se prilagoditi svakoj osobnosti. Ono što je puno važnije pitanje je "Ima li ta osoba potencijal biti lider u budućnosti?"
2. Iznimno vazna. Svaki lider je bio prvo sljedbenik. I na početku budući lider ovisi o dinamici grupe dok ne postane nezavisan.
3. Barijere su u osobama - i važno ih je prepoznati što prije. A to je pitanje "Ima li ta osoba potencijal postati lider?". Ako ima - razvit će se i u situacijama koje nisu idealne.
4. Priroda. Neki "imaju" ono što trebaju - dok drugi "nemaju". Ne možeš od patke napraviti orla.
5. Spremnost na pozitivnu promjenu zajedno sa što češćom socijalizacijom s ljudima koji imaju uspjeh koji želimo.

Peti ispitanik dao je sljedeće odgovore:

1. Jako je važno saslušati ciljeve i potrebe novog člana - zašto se priključio timu, koliko je spreman preuzeti odgovornost i dati se za tim i edukacije. U skladu s tim, izdvaja se vrijeme za njih, razvijaju se njegove vještine kada se lično radi sa njim i pokazuje primjerom.
2. Za novog člana je bitno na početku da se uvezuje sa ljudima iz tima sličnim njemu (po potrebama, ciljevima, životom... npr. ako je novi član majka, uvezat će se sa majkama iz tima - znači, sa osobama istog interesovanja). Kada se stvori povjerenje, onda je obavezna socijalizacija sa cijelim timom i 'širenje vidika'.
3. Barijere postoje ukoliko oni nisu spremni za promjene, da se ne radi na ličnom razvoju, 'spuštanju ega' i slično. Nismo svi isti, tako da često nije pravilo da ljudi jakog karaktera ili koji su došli sa rezultatima iz drugog posla i slično često ne budu prave vođe i nisu spremni za promjene, prilagođavanje timu i slično.

4. Reklo bi se misterija uma. Neke stvari ne možemo znati kod drugih i ok je da i ne saznamo. Možemo samo znati šta se dešava sa nama. Može biti da mi nismo znali da ih mentorišemo, može biti jer oni nisu bili spremni, može biti da im sistem i organizacija poslovanja nije odgovarala ili pak nešto deseto. Često ne znamo zašto ljudi ne izrastu u vođe. Jedino što trebamo je uvijek raditi na sebi i biti mi pravi primjer vođe i takve ljude ćemo onda i 'privlačiti'.
5. Najvažnija karika je volja. Zatim spremnost na promjenu i prilagođavanje. Vođa se ne rađa, vođa se nastaje. Tako da osoba koja ima volju da nastane bolja osoba i najbolji primjer sebi je i osoba koja će voditi primjerom drugima i biti budući vođa.

4.3. Sažetak i zaključci istraživanja

Istraživanje putem upitnika pokazalo je kako su osobni razvoj i edukacije, prolazak kroz potpuno nove situacije i spremnost na promjenu najvažniji elementi razvoja vještine vodstva kod novih članova organizacije. Reakcije na pojedine situacije kao i preuzimanje odgovornosti također igraju važnu ulogu pri razvoju vještine vodstva. Ispitanici, odnosno vođe timova kazuju kako se većina novih članova uspješno socijalizira s ostatkom organizacije bez obzira kakva je njihova osobnost, a isto tako navode i kako je moguće za apsolutno svaku osobu da postane vođom, ovisno o njihovom radu na sebi i angažmanu.

Ispitanici koji su pristali na intervju, dali su sažete i jasne odgovore na postavljena pitanja. Najvažnije stvari kod novih članova tima i budućih vođa su da su prilagodljivi i da se uspješno socijaliziraju sa svim tipovima osobnosti. Veliku ulogu igra i pozicija iz koje dolaze te njihovo prethodno iskustvo u sličnim situacijama. Svi vođe naglasili su kako socijalizacija igra veliku ulogu pri razvoju vještine vodstva te kako je ona sami temelj i baza napretka prema novom vođi. Zatim su naglasili i kako se sve barijere pri razvoju vještine vodstva i socijalizaciji kriju u samim osobama te kako svaka osoba može samostalno utjecati na to, a da oni koji su spremni mijenjati sebe i poduzeti sve što je potrebno, uspiju samoga sebe razviti u novog vođu. Svi vođe timova naveli su kako su najvažnije karike u njihovom uspjehu odigrale spremnost na promjenu i učljivost kao i upornost.

4.4. Ograničenja istraživanja

Iako su rezultati istraživanja dali su vrlo intuitivne i lako vidljive rezultate kroz vrlo konkretne primjere iz prakse koji su slični za većinu vođa timova Herbalife Nutrition, konačni zaključci o pristupu vodstvu pri socijalizaciji novih članova organizacije s obzirom na njihovu osobnost ne mogu se izvesti za slučaj Herbalife Nutrition poduzeća. Razlog tome je što je odabran premali uzorak. Anketni upitnik je ispunilo 12 članova koji spadaju u vrh 3% Herbalife Nutrition nezavisnih članova na svijetu. Herbalife Nutrition broji preko 3500000 nezavisnih članova, što znači da na svijetu postoji 105000 vrhunskih poslovnih uspješnika koji posluju kao nezavisni članovi poduzeća i stoga se ne mogu izvesti konkretni zaključci.

Dobiveni rezultati svakako mogu biti temelj za opsežnije, regionalno ili međunarodno istraživanje koje bi okupilo puno više vođa timova. Isto tako, mogu biti podloga za donošenje indikativnih zaključaka koji bi koristili daljnjoj ekspanziji poduzeća na ovim prostorima.

Ograničenje istraživanja predstavlja i to da se za pojedine dijelove istraživanja koristila mjerna skala pri kojoj se odgovori temelje na subjektivnoj procjeni ispitanika. Iako je anketni upitnik ispunjavan anonimno, ne smije se zanemariti utjecaj društvene poželjnosti odgovora i sama pristranost ispitanika u davanju odgovora.

5. ZAKLJUČAK

Uloga vodstva u razvoju novih članova organizacije s obzirom na karakteristike osobnosti pojedinog novog člana vrlo je opsežno područje u kojem svaki vođa može različito pristupati pojedinom novom članu.

Vodstvo je funkcija menadžera, proces i vještina koja može biti razvijena kod svake osobe, ovisno koliko ona to želi ili ne želi. Vodstvo kao takvo može biti uzrokovano pozicijom u poduzeću, a može biti uzrokovano na način da vođa bude odabran od strane sljedbenika.

Vodstvo igra veliku ulogu i pri socijalizaciji novih članova. Kako bi socijalizacija bila što uspješnija, novi član bi trebao što brže uspješno svladati sve dimenzije socijalizacije, a na vođi je da novom članu to predstavi na adekvatan način s obzirom na osobnost novog člana.

Kako se razvoj novih članova odvija u praksi, prikazano je istraživanjem odnosno upitnikom koji su ispunjavali vođe timova unutar poduzeća koje posluje modelom mrežnog marketinga – Herbalife Nutrition.

Istraživanje je provedeno na vođama koji koriste transformacijski stil vodstva i grade nove vođe. Istraživanje, ali i teorijski dio rada, pokazali su kako je za razvoj novih članova organizacije izrazito bitno kako se vođa odnosi i kako s njime postupa. Isto tako, ako novi član nije vođa po prirodi i nema sve potrebne vještine, mora biti otvoren za nova iskustva, mora raditi na sebi i svojim vještinama, ali isto tako mora imati dobre komunikacijske vještine i uspješno se socijalizirati unutar organizacije.

Vodstvo kao vještina, prema istraživanju se može razviti kod apsolutno svake osobe koja je na to spremna i koja to stvarno želi. No za to treba imati dobrog mentora (vođu kojeg prati) koji će znati kako postupati s tom osobom i dati adekvatne zadatke i odgovornosti pogodne u pojedinoj situaciji.

Najveću ulogu pri razvoju novog člana organizacije u novog vođu igra on sam jer zapravo o njemu ovisi koliko će raditi na sebi, koliko će edukacija pohađati, koliko će vremena posvetiti razvoju vlastitih vještina, koliko vremena će provesti u okolini u kojoj može rasti na osobnoj i poslovnoj razini te koliko će brzo napredovati.

LITERATURA

1. Aleksić, A., Rudman, M. (2010.), Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1): 241-249.
2. Allen, D. T., McManus, E. S., Russell, E. A. J. (1999.), Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support, *Journal of Vocational Behavior,* 54: 453-470.
3. Ashforth, B. E., Saks, A. M. (2002.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco
4. Ashford, S. J., Black, S. J. (1995.), Fitting in or making jobs fit: Factors Affecting mode of adjustment for new hires, *Human Relations,* 48(4): 421-437.
5. Balali, S., Steinmacher, I., Annamalai, U., Sarma, A., Gerosa, M. (2018.), Newcomers' Barriers...Is That All? An Analysis of Mentors'and Newcomers' Barriers in OSS Projects, *Computer Supported Cooperative Work*, 27(3): 11-37.
6. Bass, B. M. i Stogdill, R. M. (1990.), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application 3rd Edition*, The Free Press, New York
7. Blanchard, K., Muchnick, M. (2007.), *Recept za uspješno vodstvo: Sastojak koji nedostaje u motiviranju današnjih zaposlenika*, Katarina Zrinski, Varaždin
8. Bradberry, T., Greaves, J. (2012.), *Leadership 2.0*, TalentSmart, San Diego
9. Buckingham, M., Coffman, C. (2004.), *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?: Prvo odbacite sva pravila*, Masmedia, Zagreb
10. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb
11. Chao, T. G. (1997.), Complexities in International Organizational Socialization, I*nternational journal of selection and assessment,* 1(5): 9-13.
12. Chao, T. G., Klein, H. J., Gardner, P. D., Wolf, S., O'Leary-Kelly, A. M. (1994.), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 730-743.
13. Chapman, E, Lund O'Neil, S. (2003.), *Vodstvo: Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb
14. Choi, Y. (2018.), When in Rome, Feel as the Romans Feel: An Emotional Model of Organizational Socialization, *Social sciences*, 7(10): 197.
15. Clemmer, J. (2008.), *Učinkoviti vođa: vječna načela za uspjeh u osobnom životu, karijeri i obitelji,* Tuma, Ljubljana

16. Cloninger, S. (2009.), *The Cambridge hanbook of personality psychology: Conceptual issues in personality theory*, Cambridge University Press, Cambridge
17. Covey, S. R. (2004.), *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Mozaik, Zagreb
18. DeHeaven, B. (2007.), *Valuta budućnosti*, Lisac&Lisac, Ljubljana
19. Dufourcq, J. (2017.), Strateško vodstvo, *Strategos*, 1(2): 9-12.
20. Goleman, D. (2014.), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb
21. Goleman, D. (2017.), *Emocionalna inteligencija: Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*, Mozaik knjiga, Zagreb
22. Goleman, D. (1998.), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, 76(6): 92-102.
23. Goleman, D., Cherniss, C. (2001.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco
24. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4): 405-413.
25. Gutić, D., Peterschik, A. (2018.), *Praktikum emocionalne inteligencije u menadžmentu,* Studio HS internet, Osijek
26. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1989.), *Management*, Addison-Wesley company, Reading
27. Herbalife Nutrition (2019.), Annual report 2018, https://ir.herbalife.com/financial-information/annual-reports, pristupljeno: 06.09.2019.
28. Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993.), Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891–902.
29. Ilić, E. (2008.), Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, 59(9/10): 576-592.
30. Jakopec, A., Sušanj, Z., Stamenković, S. (2013.), Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, *Suvremena psihologija,* 2: 185-202.
31. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Profil International, Zagreb
32. Larsen, R. J., Buss, D. M. (2008.), *Psihologija ličnosti*, Naklada slap, Jastrebarsko
33. Littauer, F. (2003.), *Osobnost plus*, Katarina Zrinski, Varaždin

34. Louis, M. R. (1980.), Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 226-251.
35. Mayer, J. D., Cobb, C. D. (2000.), Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?, *Educational Psychology Review*, 12(2): 163-183.
36. Maxwell, J. C. (2008.), *Vođa za 360,* Lisac&Lisac, Ljubljana
37. Northouse, P.G. (2007.), *Leadership: Theory and practice (4th edition)*, Sage publications, Thousand Oaks
38. Petz, B. (1992.), *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb
39. Petz, B. (2003.), *Uvod u psihologiju*, Naklada slap, Jastrebarsko
40. Reisenzein, R., Weber, H. (2009.), *The Cambridge hanbook of personality psychology: Personality and emotion*, Cambridge University Press, Cambridge
41. Repišti, S. (2015.), *Psihologija ličnosti: Teorija i empirija*, Index line, Sarajevo
42. Schultz, D. P., Schultz, S. (2009.), *Theories of personality (ninth edition)*, Wadsworth, Belmont
43. Srića, V. (2004.), *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb
44. Šehić, Dž., Penava, S. (2007.), *Leadership,* Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
45. Turner, C. (2003.), *Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija*, Mozaik knjiga, Zagreb
46. Zvonarević, M. (1989.), *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb

POPIS SLIKA

Slika 1 Domena vodstva 4
Slika 2 Transformacijsko vodstvo 6
Slika 3 Uspješni menadžment 7
Slika 4 Sedam navika uspješnih ljudi 11
Slika 5 Učinkovito vodstvo 14
Slika 6 Segmenti implementacije emocionalne inteligencije u poduzećima 15
Slika 7 Povezanost taktika, faktora i domena organizacijske socijalizacije 19
Slika 8 Zajednički prikaz Freudovog topografskog i strukturalnog prikaza 28

POPIS TABLICA

Tablica 1 Razlike menadžmenta i vodstva 8
Tablica 2 Petofaktorski model crta ličnosti i njegove glavne crte 29
Tablica 3 Dimenzije socijalizacije i petofaktorskog modela crta ličnosti 32

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Korištenje upitnika o osobnosti 33
Grafikon 2 Uspješnost obavljanja posla 35
Grafikon 3 Odnosi s ostalim članovima organizacije 36
Grafikon 4 Uspješnost učenja o relacijskim odnosima i moći 37
Grafikon 5 Brzina učenja osnova poslovanja 38
Grafikon 6 Uspješnost učenja o ciljevima i vrijednostima organizacije 39
Grafikon 7 Brzina učenja o organizacijskim običajima 40
Grafikon 8 Važnost komunikacijskih vještina 42
Grafikon 9 Mogućnost razvijanja vodstva kod osobe 44
Grafikon 10 Najvažniji elementi brze i uspješne socijalizacije te razvoja vještine vodstva 45

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

ULOGA VODSTVA PRI SOCIJALIZACIJI NOVIH ČLANOVA ORGANIZACIJE S OBZIROM NA NJIHOVU OSOBNOST

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada. Ovo istraživanje provodi se na 12 odabranih poslovnih uspješnika kompanije Herbalife Nutrition koji spadaju u sami vrh svih članova kompanije, u 3% najuspješnijih članova na svijetu.

Cilj istraživanja je doznati kako se vođa tima postavlja prema novom članu tima s obzirom na njegovu osobnost ako uzmemo u obzir da želi izgraditi novog vođu.

Svi podaci ovog istraživanja bit će iskorišteni isključivo u svrhu diplomskog rada i u nijednu drugu svrhu.

Ukoliko želite saznati rezultate istraživanja ili pročitati diplomski rad, slobodno to i zatražite.

Unaprijed hvala!

Luka Batarelo

*Obavezno

Kako biste imali predodžbu na što se odnosi socijalizacija novih članova, a na što njihova osobnost(prema petofaktorskom modelu crta ličnosti), ispod je slika koja daje ključne dimenzije tih pojmova:

Dimenzije socijalizacije	Dimenzije petofaktorskog modela crta ličnosti
Individualne radne uloge	Ekstravertiranost(pozitivna emocionalnost)
Organizacijski ciljevi i vrijednosti	Ugodnost
Ljudi	Savjesnost
Jezik	Neuroticizam(negativna emocionalnost)
Organizacijska politika	Otvorenost prema iskustvu
Organizacijska povijest	

1. Dajete li upitnik o osobnosti svakom novom članu? * *Označite samo jedan oval.*

   - Da
   - Ne
   - _____ Ostalo:

2. Ako ne, na koji način procjenjujete osobu i njenu osobnost? *

3. U prosjeku, koliko uspješno novi član organizacije obavlja svoj posao(svladava radne zadatake kao sastavni dio svog poslovanja)? * *Označite samo jedan oval.*

1	2	3	4	5

4. U prosjeku, koliko uspješno novi član izgradi uspješne i zadovoljavajuće radne odnose s ostalim članovima organizacije? * *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
neuspješno						potpuno uspješno

5. Koliko uspješno novi član nauči o odnosima moći i relacijskim odnosima unutar organizacije?
*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
neuspješno						potpuno uspješno

6. Koliko brzo novi član nauči sve potrebne profesionalne i tehničke izraze i žargone karakteristične za organizaciju kako bi mogao poslovati? * *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
sporo						brzo

7. Koliko uspješno novi član usvoji organizacijske ciljeve i vrijednosti (koliko uspješno uči o specifičnim ciljevima i vrijednostima organizacije)? * *Označite samo jedan oval.*

1	2	3	4	5

8. Koliko brzo novi član uči o organizacijskoj tradiciji, običajima i mitovima kao i ritualima koji pomažu razumijevanju koji su tipovi ponašanja prihvatljivi u pojedinim situacijama? * *Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
sporo	◯	◯	◯	◯	◯	izrazito brzo

9. Kako razaznajete u samim počecima koji novi član je sposoban postati vođa(i ima li već neke karakteristike vođe) te na temelju čega vidite treba li proći još neke procese kako bi se izgradio u vođu? *

_____

_____

_____

_____

_____

10. U kojoj mjeri ocjenjujete važnost komunikacijskih vještina pri stvaranju novog vođe(verbalne i neverbalne)? *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
nebitne	◯	◯	◯	◯	◯	izrazito bitne

11. Smatrate li da osoba bolje razvija vještinu vodstva kroz ugodne situacije, radeći ono što voli ili kroz situacije koje ipak zahtijevaju novu razinu vještina? *

_____

_____

_____

_____

_____

12. Smatrate li da osoba kroz socijalizaciju i razvoj novih vještina, kroz organizaciju i svakodnevne zadatke može razviti vještinu vodstva bez obzira na njene postojeće vještine? * *Označite samo jedan oval.*

◯ Da
◯ Ne
◯ _____ Ostalo:

13. Koji element smatrate najvažnijim za bržu i bolju socijalizaciju novog člana te razvoj vještine vodstva? *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Radni zadaci
- [ ] Osobni razvoj i edukacije
- [ ] Promjena okoline
- [ ] Ciljevi(napisani)
- [ ] Druženje s ljudima iz organizacije
- [ ] Ostalo: _____

Omogućuje
Google Forms

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

OSOBNE INFORMACIJE **Luka Batarelo**



Emanuela Vidovića 5, 10090 Zagreb (Croatia)

(+385) 92 188 0066

luka.batarelo@gmail.com

Spol Muško | Datum rođenja 21/01/1996 | Državljanstvo hrvatsko

OSOBNI PROFIL Prvostupnik ekonomije

RADNO ISKUSTVO

06/2014–danas

Različiti poslodavci

Razne aktivnosti u različitim poduzećima: pronalazak kupaca, zadržavanje kupaca, pronalazak poslovnih partnera, edukacija poslovnih partnera

Poduzeća: Herbalife Nutrition, Apple, Active car rental, Royal media, Kaufland

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2018–danas

Magistar ekonomije - smjer menadžment

Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

2017–2018

Erasmus+ participant

Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko správni, Pardubice (Češka)

2014–2018

Prvostupnik ekonomije

Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

2010–2014

Ekonomist

Druga ekonomska škola Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2
njemački	A1	A1	A1	A1	A1
češki	A1	A1	A1	A1	A1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike