

# Vođenje kao funkcija menadžmenta

---

**Koloda Havaši, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:320841>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-17**

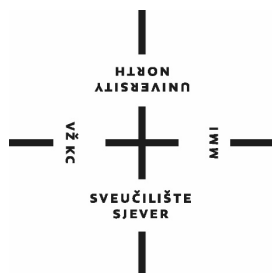


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 281/PE/2019

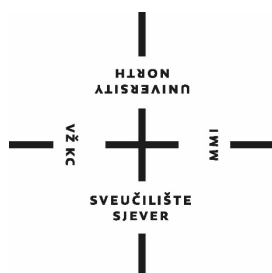
**VOĐENJE KAO FUNKCIJA**  
**MENADŽMENTA**

Maja Koloda Havaši

Varaždin, travanj 2019.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 281/PE/2019

**VOĐENJE KAO FUNKCIJA**  
**MENADŽMENTA**

Studentica:

Maja Koloda Havaši

0464/336D

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, travanj 2019.

## **SAŽETAK**

U radu se govori o pojmu i definicijama vođenja kao jedne od funkcija menadžmenta, područjima vodstva koja se sastoje od tri elementa - vođe, sljedbenika i situacije. Također je dana usporedba između menadžmenta i vođenja, te pregled nekoliko odabranih pristupa vodstvu i stilova. U radu se iznose primjeri suvremenog pristupa vodstvu i izlažu razmišljanja utječe li spol na uspješnost vođenja.

U sklopu rada će se provesti istraživanje o stavovima online anketom kojom se želi doznati mišljenje ispitanika o važnosti vođenja kao jedne od funkcija menadžmenta, stavovima o osobinama vođa, rađaju li se vođe ili postaju, jesu li bolji vođe i menadžeri žene ili muškarci. Prikupljeni podaci će se obraditi statistički, a rezultati će se prikazati u obliku grafova.

U zaključku rada se iznose najvažnije spoznaje i zaključci, te jesu li potvrđene ili odbačene postavljene hipoteze.

**KLJUČNE RIJEČI:** vođenje, liderstvo, menadžment, funkcije menadžmenta, stilovi vodstva

## **ABSTRACT**

This paper presents the concept and definitions of leading as one of the functions of management, leadership consisting of three elements - leaders, followers and situations. There is also a comparison between management and leadership, as well as a review of selected approaches to leadership and styles. The paper presents examples of the modern approach to leadership and reflects on whether gender influences the performance of leadership.

As part of this thesis, a survey will be conducted online to identify the respondents' views on the importance of leadership as a management function, attitudes of leader, are leaders born or become leaders, and are better leaders and managers women or men. Collected data will be processed statistically, and the results will be displayed graphically.

The conclusion of the paper outlines the most important findings and conclusions, and whether or not hypotheses have been confirmed or rejected.

**KEY WORDS:** leading, leadership, management, management functions, leadership styles

# SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>8</b>
1.1	Cilj rada .....	9
1.2	Struktura rada .....	10
<b>2</b>	<b>Vođenje kao funkcija menadžmenta</b> .....	<b>11</b>
2.1	Pojam i definicija .....	11
2.2	Procesi i aktivnosti .....	13
<b>3</b>	<b>Stilovi vođenja</b> .....	<b>17</b>
3.1	Definicije stilova .....	17
3.2	Spol i vođe .....	19
<b>4</b>	<b>Teorije o vodstvu i vođama</b> .....	<b>23</b>
4.1	Pristupi vodstvu.....	23
<b>5</b>	<b>Razlika između menadžmenta i vodstva</b> .....	<b>30</b>
5.1	Temeljne menadžerske funkcije.....	30
5.2	Menadžment vs vodstvo .....	33
<b>6</b>	<b>Suvremeni pristupi vodstvu</b> .....	<b>35</b>
6.1	Pristupi vodstvu u digitalnom dobu .....	35
6.2	Novi pristupi vodstvu .....	36
<b>7</b>	<b>Istraživanje stavova i rezultati</b> .....	<b>38</b>
7.1	Uvod.....	38
7.2	Predmet, svrha i ciljevi istraživanja .....	38
7.3	Vrsta istraživanja, uzorak i metode .....	38
7.4	Rezultati istraživanja .....	39
<b>8</b>	<b>Zaključak</b> .....	<b>49</b>

Popis literature i izvora.....	51
Popis tablica, slika i grafova .....	53
Dodaci.....	54



# 1 UVOD

Često pojmove vođenja i liderstva povezujemo s osobama koje su predsjednici, političari, direktori i sl., te nam sam pojam često djeluje mistično i podrazumijeva da su vođe karizmatične osobe. Kada čujemo pojam „vođa“ padaju nam na pamet poznate osobe poput Napoleona, Churchilla, Angele Merkel, Nelsona Mandele, Martina Luthera Kinga ili Katarine Velike. Međutim, ljudi se bave vođenjem u različitim svakodnevnim područjima poput obitelji, udrugama, radnom timu, političkim strankama ili sindikatima. Svakako jedan od mitova je da se vođa rađa, a ne postaje. I dugo vremena se smatralo da se vođenjem može baviti samo netko tko je s tim talentom rođen. Moderan pristup se temelji na pretpostavci da je vođenje mnogo složenije, te da uspješno vođenje u sebi sadrži kombinaciju osobina samih vođa, njihovih sljedbenika i specifičnih situacija vezanih za vođenje, odnosno da i obrazovanje igra vrlo važnu ulogu u unapređenju sposobnosti vođenja (Škrtić, 2005)<sup>1</sup>

Prema Maliku (2009)<sup>2</sup> u rubriku „menadžment“ autori svrstavaju sve što smatraju lošim i odbojnim, dakle sve birokratsko, neinventivno, sporo, usmjereno prošlosti, a u rubriku „vodstvo“ sve što je poželjno i dobro. Uspoređuju loš menadžment s dobrim vodstvom. Uspoređivati se može samo dobar menadžment s dobrim vodstvom i loš menadžment s lošim vodstvom. Mnoga poduzeća vođenje smatraju izvorom konkurentne prednosti i prema tome ulažu u njegov razvoj.

*„Prvorazredni menadžer bira prvorazredne suradnike,  
drugorazredni bira trećerazredne“.* P. Drucker

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005.

<sup>2</sup> Malik, F., Upravlјati, stvoriti, živjeti, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.

*„Vodstvo je kretanje od neuspjeha do neuspjeha bez gubljenja poleta.“ W. Churchill*

## **1.1 Cilj rada**

Cilj rada je upoznati se s važnosti vođenja kao jedne od funkcija menadžmenta. Vođenje je uz planiranje, organiziranje i kontrolu jedna od najizvornijih menadžerskih funkcija. Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija čiji je cilj usmjeravanje i motiviranje radi obavljanja određenog zadatka. Menadžment i vođenje su dva različita pojma koja su međusobno povezana, ali da bi se postigao uspjeh potrebni su i menadžment i kvalitetno vođenje, jer se međusobno nadopunjuju.

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom radu u neposrednoj su vezi s problemom i predmetom istraživanja, a to je ispitivanje stavova o važnosti vođenja kao funkcije menadžmenta.

U skladu s prethodno navedenim, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su hipoteze koje glase:

**HIPOTEZA 1:** Vođenje je najvažnija funkcija menadžmenta.

**HIPOTEZA 2:** Menadžment i vođenje su dva različita pojma koja su međusobno povezana.

**HIPOTEZA 3:** Spol ne utječe na uspješnost vođenja.

## **1.2 Struktura rada**

Rad je podijeljen na šest logičkih cjelina. U prvoj cjelini se obrađuje pojam i definicija vođenja. U drugoj cjelini se iznose teorije o vođenju i vođama, a u trećoj se obrađuju suvremeni pristupi vodstvu. U četvrtoj cjelini se iznose razlike između menadžmenta i vođenja, a u petoj stilovi vodstva. U posljednjoj šestoj cjelini se analiziraju rezultati provedenog istraživanja stavova. Nakon šeste cjeline naveden je popis korištene literature i izvora, popis tablica, slika i grafova te dodaci.

## 2 VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Vođenje (engl. *leading*) je jedna od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija te je vrlo često obrađena tema stručne i znanstvene javnosti, te broj dostupnih i novih publikacija neprestano raste, posebice zadnjih godina. Povećan interes o menadžmentu, vođenju i vodstvu dovodi do velikog broja autora koji obrađuju navedene teme kako bi zadovoljili interes široke publike. Posljedično tome, poduzeća su zainteresirana i u potrazi za kvalitetnim pojedincima s razvijenim karakteristikama vođe jer smatraju da takvi zaposlenici pridonose boljem i uspješnijem poslovanju.

### 2.1 Pojam i definicija

Pojam vođenja vrlo je slojevit, te postoje njegove brojne definicije. Vođenje predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi sudionici procesa rada usmjere prema željenom cilju. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije, a to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe. Srića (2004)<sup>3</sup> vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije, a Bahtijarević – Šiber (2004)<sup>4</sup> definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Spoznaje nas upućuju da je riječ o vrlo dinamičnom procesu kojim se usklađuju tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretaju nove uz puno kreativnosti i organiziranosti.

Za uspješno vođenje je najvažnije imati vođu. On treba usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje zadataka, davati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju

---

<sup>3</sup> Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.

<sup>4</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.

ciljeva poduzeća. Važnost funkcije vođenja se odražava u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. Energija se usmjerava na pojedince koji zajednički nešto žele postići. Pokrenuti ljude je najteži i najsloženiji zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi – njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinaca i u grupama – pa stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe.<sup>5</sup> Vodstvo je proces, to je događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika. Vodstvo nije linearan, jednosmjerni odnos, nego je interakcijski odnos.<sup>6</sup> Stoga možemo zaključiti da su vođe osobe koje imaju moć utjecaja na druge, a imaju i formalnu menadžersku moć pozicijom u hijerarhiji. Vodstvo je moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće. Vodstvo je ono što rade vođe.<sup>7</sup>

Vođa mora definirati poslovnu viziju poduzeća i osigurati da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako je mnoštvo karakteristika i osobina vođe oko koje se autori slažu, do sada nije pronađen pravi „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa. Također je konstantno pitanje i predmet interesa rađaju li se vođe ili stvaraju? Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, te možda i jedno od najvažnijih – poznavanje vlastitih mogućnosti. Ono što nije poželjno jest samodopadnost, egoističnost. Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjernan odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči. Kao i svaki drugi čovjek, i vođa je određen svojim karakternim osobinama, koje uvelike utječu i na odabir stila vođenja. Prema nekima se proces vođenja naziva usmjeravanjem (*direction*) ili utjecanjem (*influencing*).<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 10.

<sup>6</sup> Hunjet, A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 78.-79.

<sup>7</sup> Ibid., str. 78.-79.

<sup>8</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 11.

Za vođenje nije važan položaj u hijerarhiji poduzeća, makar je poželjno da menadžeri budu i vođe. Međutim, netko tko je postao menadžer ne postaje automatski i vođa.

## 2.2 Procesi i aktivnosti

U definiranju funkcije vođenja neophodno je poći od onog dijela definicije menadžmenta u kojoj se govori o tome da je posao menadžera rad s drugima i pomoću drugih. Upravo taj rad s drugima i pomoću drugih predstavlja funkciju vođenja. Kada menadžeri motiviraju podređene, pomažu u rješavanju konflikata radnih grupa, utječu na pojedince ili timove u pogledu njihova rada, selektiraju najefektivnije kanale komuniciranja ili pak djeluju na bilo koji način na ponašanje zaposlenih, oni obavljaju vođenje.<sup>9</sup>

Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza procesa i aktivnosti koje je moguće grupirati u sljedeće skupine:

- a) **Vodstvo** Hellriegel-Slocum (1989) definiraju, navodi Buble, kao umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva. Iako je puno definicija vodstva, sve one sadrže nekoliko bitnih komponenti: vodstvo je proces, uključuje utjecaj, događa se u kontekstu grupe i uključuje postizanje ciljeva.<sup>10</sup> Odnos vođe i sljedbenika je posebno važan. Kako bi pojedincima i grupama omogućio da u određenom trenutku zadovolje svoje potrebe, a time i organizacijske ciljeve, vođa obavlja različite uloge – obrazuje, sponzorira, trenira, savjetuje i sučeljava. Učinkoviti lideri ne određuju ciljeve svojim ljudima uz instrukcije kako da ih oni ostvare. Oni rade sa svojim ljudima kako bi ih ohrabрили da sami zacrtaju svoje ciljeve te im pružili potrebne alate za ostvarivanje tih ciljeva.

---

<sup>9</sup> Ibid, str. 11.

<sup>10</sup> Ibid, str. 18.

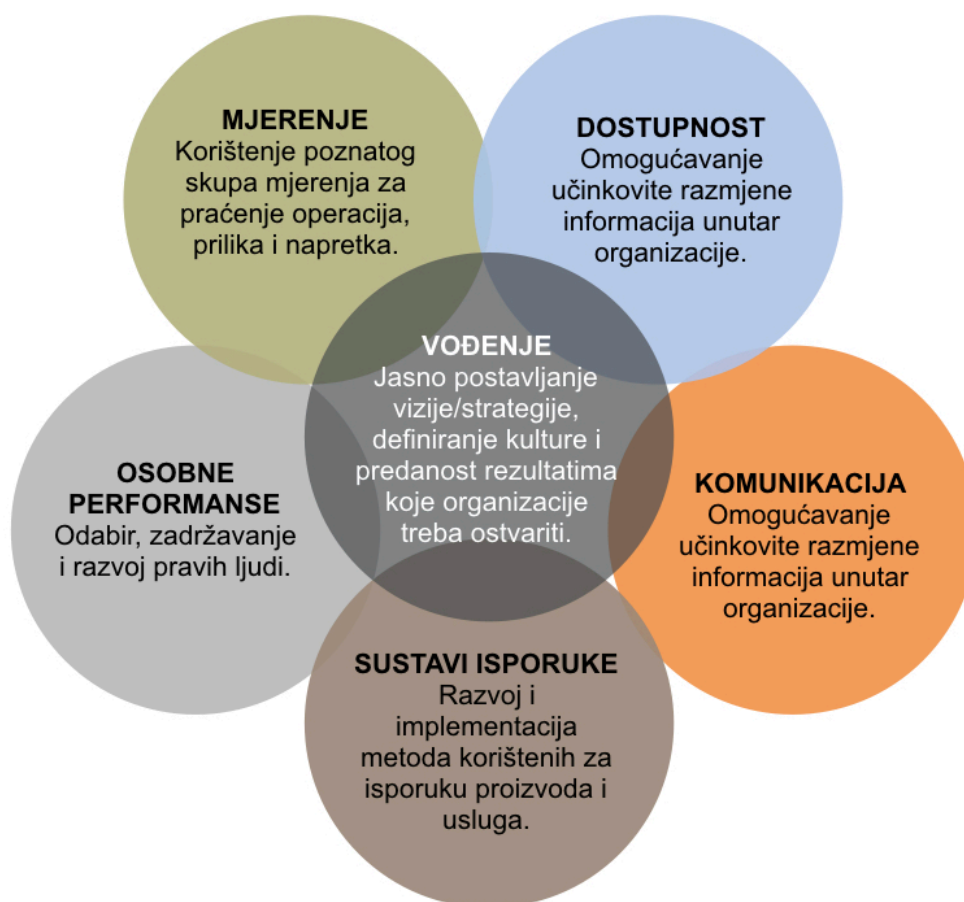
- b) **Motivaciju** zaposlenika moguće je unaprijediti čimbenicima poput priznanja, zahvalnosti, izazova i, naravno, pravednog tretmana - u načelu se slažu znanstvenici koji proučavaju ljudsko ponašanje. No, najučinkovitiji je motivator sam rad. Rad zna postati ponavljajući, dosadan i bez izazova. Neki od načina prevladavanja tog stanja su modificiranje posla s ciljem omogućavanja raznolikosti, izazova i predanosti. Nužno je uključiti suradnike u različite etape planiranja posla. Konzultirati ih vezano uz proizvodne ili prodajne kvote, metode i standard izvođenja posla. Kad ljudi osjećaju da su "vlasnici" posla, izglednije je da će dati sve od sebe kako bi ostvarili cilj.<sup>11</sup>
- c) **Međusobni odnosi** su sastavni dio poduzeća i vitalni su dio aktivnosti vodstva. Zadatak je vođa, pored ostalog, da održava interakcije između drugih ljudi unutar i izvan poduzeća. Interakcije se mogu odvijati između pojedinaca, između grupa te između pojedinaca i grupa. Poduzeće može biti mjesto gdje pojedinac može iskazati svoje stvaralačke, menadžerske, poduzetničke i druge sposobnosti. Takvi odnosi mogu rezultirati velikim sinergičkim efektima, ali rezultati tih odnosa mogu biti kako pozitivni tako i negativni. Sve su to značajni rezultati interpersonalnih odnosa u poduzeću koje vođa treba poznavati kako bi poduzimao akcije kojima će osigurati ona ponašanja koja doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>12</sup>
- d) **Komunikacija** se smatra jednom od najvažnijih funkcija vođenja iz jednostavnog razloga što se nijedna aktivnost vodstva ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju. Istraživanja su pokazala da vodstvo troši oko 80% svog vremena na komuniciranje putem različitih

---

<sup>11</sup> Carnegie, D., Kako postati uspješan lider, Zagreb: V.B.Z., 2013., str. 45.-70.

<sup>12</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 167.-168.

oblika kao što su direktni s drugima, telefonski razgovori, sastanci i drugo. Ostalih 20% vremena ono troši radeći za stolom čitajući i pišući, a što također predstavlja komuniciranje.<sup>13</sup> Komuniciranje je vrlo važna kompetencija vođe jer vođa koji ne zna svoje znanje artikulirati i prenijeti drugima unatoč što dobro obavlja ostale zadatke, nije efektivan vođa. Slučajevi nesporazuma mogu dovesti do kobnih posljedica, a svakodnevni problemi u komunikaciji mogu dovesti do nezadovoljstva, konflikata, slabe produktivnosti i kvalitete.



**Slika 1: Organizacijska učinkovitost**

Izvor: rad autora, preuzeto s: <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/6systems-2/> (15.02.2019.); prijevod autora

<sup>13</sup> Ibid, str. 202.



Oblikovanje strukture organizacije bitno je radi provođenja zadataka, kao i radi jasnog određivanja odgovornosti za rezultate gospodarskih subjekata. Ono, kad dobro funkcionira, podrazumijeva odlučivanje, koordinaciju na svim razinama, te apsolutnu uspostavu mreža komunikacije, koje održavaju i podržavaju ostvarenje planiranih ciljeva. Struktura organizacije slijedi ciljeve gospodarskih subjekata, a oni proizlaze iz strategije. Organiziranje je djelatnost kojom se na najučinkovitiji način strukturiraju elementi organizacije radi što djelotvornijeg ostvarivanja ciljeva. Rezultat toga procesa je struktura organizacije. Struktura organizacije treba biti tako oblikovana da razjašnjava tko će obavljati koje zadatke i tko je odgovoran za koje rezultate, da ukloni prepreke, te da dovede do odlučivanja i mreža komunikacije, koje održavaju i podržavaju ciljeve gospodarskog subjekta.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Effectus, Zagreb, 2015., str. 147.-148.

### **3 STILOVI VOĐENJA**

Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka. Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati.

U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog stila s izrazitom dominacijom vođe, demokratskog u kojem je dominacija slabija, do laissez – fair stila kao stila bez dominacije bilo kojeg sudionika odlučivanja. Iz perspektive podređenih, demokratski i laissez - fair stil često se ističu kao najbolji. Također, postavlja se pitanje jesu li, unatoč pozitivnom prizvuku svog naziva, demokratski stilovi optimalno rješenje.

U današnjim suvremenim uvjetima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primjenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno. Istovremeno, autokratski stil često je stigmatiziran zbog svog naziva, pa se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti koje nudi. To su mogućnost brzog donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje. Između navedena dva stila širok je spektar mogućnosti i modifikacija koje dobrom vođi ostavljaju prostora za odabir i primjenu najbolje poslovne odluke ovisno o situaciji i problemu. Zadaća dobrog vođe je za svaku situaciju naći stil vođenja koji će biti najučinkovitiji. Isti stil vođenja neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama ili različitim sektorima poduzeća.

#### **3.1 Definicije stilova**

Vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe. Njegov stil je kombinacija njegovih vjerovanja, vrijednosti i

preferencija kao i organizacijske kulture i normi. Svaki vođa može prakticirati jedan stil ili neku mješavinu primjerenu situaciji. Ti stilovi su sljedeći<sup>15</sup>:

- a) **Vizionarski vođa**: pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići – motivira ih da se bore za napredak. On otvoreno dijeli informacije, potom daje moć znanja drugima.
- b) **Instruktivan vođa**: povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima, držeći dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta, pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama.
- c) **Afilijativan vođa**: kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. To je veoma kolaborativan stil koji je fokusiran na emocionalne potrebe iznad potreba rada.
- d) **Demokratski vođa**: djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije, slušanjem loših i dobrih vijesti.
- e) **Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik)**: gradi izazov i uzbudljive ciljeve za ljude, očekujući izvrsnost često primjerenu sebi. On identificira oskudne izvedbe i traži više od njih. Ako je potrebno, sam će zasukati rukave kako bi riješio nastalu situaciju.
- f) **Vođa koji zapovijeda (dominantan vođa)**: olakšava strah i daje jasne direktive, zapovijeda i očekuje punu suglasnost (sporazum nije potreban). On treba emocionalnu samokontrolu za uspjeh i može izgledati hladno i distancirano.

---

<sup>15</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., 29.-30. str.



**Slika 2:** Stilovi vođe

Izvor: Rad autora prema: Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P., 29.str.

### 3.2 Spol i vođe

Prije stotinjak godina jedna od aktualnijih i svakako važnijih tema jest broj žena na liderskim pozicijama. Gledajući povijesno, muškarci i žene su imali drugačije uloge i pozicije u društvu. Muškarci su imali prilike stjecati iskustvo u pregovaranju i vođenju kroz ratne sukobe, bavljenja trgovinom i sl., a žene su tradicionalno bile više vezane za obitelj i kućanstvo, te nisu dolazile u doticaj

sa širom zajednicom ili većim grupama. Ako su i bile uključene u rad izvan doma, vrlo rijetko se radilo o višim pozicijama u organizacijama. Od malena nas uče rodnim ulogama, te se već u najranijoj dobi često ženama uskraćuje sloboda izbora ili prilike. Svako društvo ima set uloga unaprijed određenih za određeni spol. U našem društvu, od muškaraca i žena se očekuju različita ponašanja i različite osobine. Muškarci se shvaćaju kao agresivni, logični, neovisni, dominantni, kompetitivni dok su žene pasivne, emocionalne, ovisne i sl.

Kultura i socijalno okruženje kod čovjeka ima značajnu ulogu pri oblikovanju ljudskog spolnog ili rodnog identiteta. Iako je u medijima zadnjih godina vrlo aktualna tema borba za jednakost i ravnopravnost spolova, smatram da smo još uvijek daleko od ravnopravnosti i da će ženama trebati još mnogo godina da budu ravnopravne, ako uopće u tome ikada i uspiju. U mnogim zapadnim državama se postiglo mnogo na postizanju ravnopravnosti, međutim u mnogim dijelovima svijeta smo još svjetlosnim godinama daleko od cilja.

Posljedično tome, vrlo često se postavlja pitanje "tko su bolje vođe: muškarci ili žene". Zapravo, muški i ženski vođe više su slični nego različiti. Istraživanja su pokazala da žene vode više demokratično, a muškarci više autoritarno. Neka istraživanja idu toliko daleko da emocionalnu inteligenciju nazivaju glavnim diskriminatorom dobrog vođe. Iako se ovakvi zaključci nedovoljno empirijski dokazani, činjenica je da je emotivna inteligencija vještina koja je danas iznimno cijenjena i potrebna u uspješnim međuljudskim odnosima i to je ono što razlikuje dobre od manje dobrih vođa.

Žene, u skladu sa svojom rodno-kulturnom ulogom, općenito postižu veći rezultat na osobini emocionalne inteligencije. Uvijek treba imati na umu da su mnoge žene sposobne usvojiti "muški stil" vođenja kao i to da postoje muški vođe s dobrim međuljudskim emotivno-inteligenim osobinama. Problem može nastati kada se muške osobine kod žena procjenjuju negativnima kao i obratno. Muškarci i žene su jednako skloni npr. asertivnost (zauzimanje za

sebe bez povrede druge strane) i dominaciju procjenjivati nepoželjnim kod ženskih vođa, a poželjnima kod muških. Isto tako, čini se da velik broj muškaraca se ne osjeća ugodno kraj žene vođe koja pokazuje “muške” osobine. Navedeni stavovi su diskriminativni pri čemu i žene su same sebi ponekad vukovi. Isti uspjeh žena i muškaraca pripisuje se različitim razlozima. Žene i muškarci, uspjeh žene pripisuju sreći i sretnim okolnostima dok isti uspjeh muškarca, procjenjuju rezultatom njegove sposobnosti. Ovakvi razlozi mogu biti destruktivni po pitanju ženskog samopoštovanja jer u slučaju vanjskih razloga uspjeha, osoba ne jača vlastito pouzdanje u sebe. Iako je danas izražavanje predrasuda suptilno, rekli bismo “moderno”, žene su sve više prisutne u korporativnom svijetu i sve je više pozitivnih primjera koje pomažu razbiti okorjele predrasude.

Mušura (2009) u svom online članku navodi da jedna moderna teorija vodstva, bazirana na vodstvu koje je usklađeno sa rodnom ulogom, predlaže androgino (eng. *androgynous*) vodstvo kao kombinaciju maskuliniteta i femininiteta. Teorija predlaže napuštanje rodno usklađene uloge vođe i u fokus stavlja vođu koji je sposoban pokazati najbolje od muških osobina vođe kao i najbolje od ženskih osobina vođe. Prototip dobrog vođe koji sadržava muškarca orijentiranoga na zadatak treba zamijeniti androgini prototip kojega će krasiti širok raspon reakcija i odgovora, fleksibilnost kao odgovor na situacijske zahtjeve i općenito učinkovitost. Drugim riječima, androgino vodstvo uključuje reagiranje sukladno osjećajima i prikladnosti osjećaja, sposobnost uvida u situaciju i prikladnog odgovora na tu situaciju te uspješnost u susretima sa “svijetom”. Androgine vođe će biti vođe usmjerene na zadatak i odnose.

Skupina norveških istraživača je uspjela povezati androgino vodstvo s boljom klimom za inovativnost. S obzirom da je ovakva vrsta vodstva jednako prisutna kako kod muškaraca tako i kod žena, možda je androgino vodstvo prilika za oba spola da krenu o osvajanje tržišta i zaposlenika. Razlike u upravljanju kompanijama manje su nego što se zbog predrasuda misli. Iako je inteligencija

važna, emocionalnu inteligenciju mnogi stručnjaci danas smatraju najvažnijom osobinom dobrog vođe. Ako imate kompaniju u kojoj radnici znaju svoj posao, onda vam ostaje riješiti samo jedan, ali najkompleksniji problem: odnose među ljudima. Žene općenito postižu bolje rezultate na razini emocionalne inteligencije, što je bitno za vođenje ljudi, a kad usvoje 'muški stil' vođenja, rezultat je izvrstan menadžer. Na taj način dobivamo androgino vođu.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Mušura, A. (2009) Nije bitan spol nego sposobnost vođenja tvrtke. Poslovni.hr. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/nije-bitan-spol-nego-sposobnost-voenja-tvrtke-110580> [1.3.2019.]

## 4 TEORIJE O VODSTVU I VOĐAMA

Razvijeno je nekoliko pristupa vodstvu, a neki od njih su pristup osobinama, vještinama, stilu (bihevioralni), kontingencijski pristup (situacijski) i transformacijski pristup.

### 4.1 Pristupi vodstvu

**Teorija osobina** je bila dominantna sve do kasnih 1940-tih kada se u fokus stavljaju ponašanje vođe i situacije, te podređeni. Sredinom 20. stoljeća se zaključuje da je situacija vrlo važan faktor koji utječe na učinkovitost vodstva, što zapravo znači da ne postoji jedinstveni set osobina koji jamči uspjeh u svakoj situaciji. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća ponovo se naglašava važnost osobina u učinkovitom vodstvu. Namjera je bila istražiti na koji način osobine utječu na vodstvo, te se time ne uzimaju u obzir sljedbenici i situacije. Uz mnoštvo osobina najvažnije su inteligencija, odlučnost, samopouzdanje, integritet i društvenost. Međutim, teorija je naišla i na mnoge kritike. Iako je provedeno mnogo istraživanja, nikada nije utvrđena definitivna lista osobina vodstva, te nisu uzete u obzir situacije kao važan čimbenik koji utječe na vodstvo i rezultati vođa. Teoretičari i dalje nisu složni treba li vještinu vođenja vježbati i vježbati, je li je važna karizma i samopouzdanje ili je pak najvažnija socijalna pozadina. Iako je teško utvrditi formulu za uspješnog vođu, pomoću teorije osobina se svakako može dobiti predodžba o tome koje su osobine poželjne ako netko želi postati vođom.

**Pristup vještinama** je teorija u čijem je fokusu i dalje vođa, ali njegove sposobnosti i znanje. Riječ je o vještinama koje omogućuju primjenu znanja i iskustva, te tehnika u rješavanju problema. Katz (1955) smatra da efektivno vodstvo ovisi o trima temeljnim vještinama, a to su tehničke, humane i konceptualne vještine.



**Pristup stilu** također proučava vođu u fokusu, ali ne i osobine i vještine koje posjeduje. Pristup stilu proučava njegovo ponašanje, te je ta teorija posebno bila raširena 50-tih godina prošlog stoljeća. Dugo se smatralo da je demokratski stil vođenja najbolji, ali istraživanja su pokazala da to ipak možda nije posve tako jednostavno. Neki od zaposlenika više vole jasne upute nego sudjelovanje u odlučivanju o tome što i kako trebaju raditi.

Tri klasična stila vodstva<sup>17</sup> su:

#### **a) Autoritaran**

Autoritaran stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovoditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od managera prema podređenima. Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovoditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka.

#### **b) Demokratski**

Demokratski stil je nasuprot autokratskom stilu vođenja. Kod demokratskog je stila karakteristično da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konzultira, oni

---

<sup>17</sup> Autor nepoznat. (2013, 7. listopada). Poslovni dnevnik. *Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati*. Preuzeto s: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925> (2019, 18. veljače)

sudjeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski rukovoditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja.

### **c) Laissez-faire**

Laissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Ovakvi vođe dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje. Laissez-faire stil vođenja zapravo ne predstavlja vođenje u pravome smislu riječi. Taj stil vođenja podrazumijeva da vođe ne čine ništa, pa čak ni kada se od njih zahtjeva akcija, da ne prihvaćaju odgovornost i ne mogu pružiti podršku i pomoć podređenima kada je to potrebno (Bass, 1997.). Smatra se da taj stil ima osobito negativan utjecaj na organizacijsku klimu i za njegovu primjenu nisu potrebne emocionalne kompetencije.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ilić, E. (2008) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59 (9-10) 576-592. str.

**Tablica 1:** Tri klasična stila vodstva

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ - FAIRE MODEL
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira velik dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacije je dvosmjernan - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obaveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Rad autora prema Buble, M. Poslovno vođenje. Zagreb, 2011.

**Kontingencijski pristup** se odnosi na teoriju kontingencije prema kojoj se uspješnost vođenja dovodi u vezu šire radne situacije, odnosno ne može se reći koji bi stil vodstva bio uspješan već se on određuje ovisno o situaciji. Razvijeni su brojni pristupi, ali najpoznatija su tri:

- a) **Fiedlerov model** - Fiedler razlikuje tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnost vodstva, a to su odnos vođe i članova grupe, struktura zadatka i pozicija moći. Prema Fiedlerovoj teoriji (Fiedler, 1963) ljudi postaju vođe, ne samo zbog karakteristika svoje osobnosti, već zbog različitih situacijskih čimbenika, te povezanosti između vođe i tima. Njegova glavna postavka je da se stil rukovođenja mora dovesti u vezu sa zadatkom i situacijom u kojoj se određeni zadatak realizira. Rukovoditelj je osoba, navodi Fiedler, koja usmjerava i koordinira

aktivnosti grupe u skladu s postavljenim zadatkom. Također ističe da se rukovoditelji međusobno razlikuju po vrsti motivacije za rukovođenje: jedni su usmjereni na uspostavljanje dobrih odnosa s ljudima kao osnove za izvršenje zadataka, a drugi su prvenstveno orijentirani na zadatak, a na drugom mjestu su im dobri međuljudski odnosi. Na temelju razlika u motivacijskoj hijerarhiji rukovoditelja, Fiedler je utvrdio dva osnovna stila rukovođenja: permisivni stil - (demokratski, nedirektivni, sudjelujući) način je rukovođenja usmjeren na ljude i dobre međuljudske odnose, direktivni stil – autoritativan, autokratski ili stil orijentiran na zadatak. Fiedlerova istraživanja trebala su dati odgovor na pitanja kada je dobro primijeniti direktivni, a kada permisivni stil rukovođenja. Tražeći odgovor na to pitanje, Fiedler (1963) je stvorio model za analizu usklađenosti stila i situacije rukovođenja.<sup>19</sup>

- b) **Pristup put-cilj** - Osnovni zadatak lidera je da omogući svojim sljedbenicima, članovima organizacije ostvarivati svoje zadatke i ciljeve. Lideri mogu koristiti različite stilove ponašanja, ali će oni biti efikasni u različitom stupnju. Efikasnost lidera zavisi od toga u kojoj je mjeri njegov stil prilagođen situaciji koju determiniraju dva osnovna faktora: okruženje i sljedbenici. Stilovi liderstva prema ovoj teoriji su: direktivni stil, stil podrške, participativni stil, stil postignuća.
- c) **Situacijski pristup** - Situacijski pristup vođenju<sup>20</sup> pretpostavlja da različite situacije zahtijevaju različito vođenje. Voditelj treba u kratkom roku utvrditi kakva je njegova intervencija i u kojoj situaciji je potrebna. Za lakšu procjenu mora poznavati sposobnost i spremnost članova tima u obavljanju određenog zadatka. Ta karakteristika je važna jer ih voditelj treba usmjeravati ili davati podršku. Uspješan voditelj se stalno

---

<sup>19</sup> Buhač, Lj. (2017) Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14/1(2017), 61-80. str.

<sup>20</sup> Pureta, I. (2019) *Vođenje i situacijski pristup*. Igor Pureta. Dostupno na: <https://www.igorpureta.com/vodenje-i-situacijski-pristup/> [1.3.2019.]

prilagođava promjenjivim potrebama podređenih s obzirom na kompleksnost i novost situacija kojima su izloženi. Utjecaj situacije se nametnuo kao dominantan u istraživanjima koja su se provodila tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Ta istraživanja su predvodili razni znanstvenici poput Fiedlera, Herseya, Blancharda, House, Vrooma, Yettona te Kerra i Jermiera. I danas je situacijski pristup je jedan od najkorištenijih, a temeljni model ovog pristupa razvili su 1969. Blanchard i Hersey. Pristup su revidirali nekoliko puta od stvaranja i on ima široku primjenu u organizacijama radi treninga i razvoja kadrova.

**Transformacijski pristup** traži da efektivni vođe imaju sposobnost izvođenja dubokih promjena u svojim organizacijama, uvođenja nove vizije i inspiriranja ljudi da postanu dio svog procesa vodstva.<sup>21</sup> Takav pristup više pažnje pridaje karizmatičnim i afektivnim elementima vođenja. Kako je mnogo radova objavljeno na tu temu, često se u mnogima karizmatsko vodstvo opisuje kao sinonim za transformacijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo donosi mnogobrojne promjene i izniman je oblik utjecaja koji potiče podređene na visoka postignuća. Među teoretičarima prevladava uvjerenje da će transformacijski stil vođenja, koji u biti predstavlja “emocionalno vođenje”, dugoročno postići mnogo bolje rezultate za organizaciju u odnosu na transakcijski – kognitivni stil vođenja. Ipak, će vođe, koji su emocionalno kompetentni, moći procijeniti u kojoj će situaciji biti primjerenije primijeniti transakcijski stil vođenja da bi se ciljevi organizacije i ostvarili.

U teorijskom smislu, kako je pokazano u ovome radu, moguće je pronaći dosta poveznica među emocionalnim kompetencijama i transformacijskim stilom vođenja, ali empirijski dokazi koji bi potvrdili postojanje te veze u praksi i dalje su ograničeni, bilo zbog malog broja obavljenih istraživanja, bilo zbog

---

<sup>21</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., 103. str.

metodološke neadekvatnosti. Zato bi se u budućim istraživanjima morali primijeniti instrumenti mjerenja posebno izrađeni za poslovno okruženje.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ilić, E. (2008) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59 (9-10) 576-592. str.

## 5 RAZLIKA IZMEĐU MENADŽMENTA I VODSTVA

Menadžment i vodstvo često se predstavljaju kao sinonimi iako među njima postoje značajne razlike. S obzirom na široko poimanje i različito značenje tog pojma, nije uvijek lako odgovoriti na pitanje što je menadžment. Pod riječju menadžment se misli na menadžment kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji, odnosno nositelje određenih funkcija. Među mnogobrojnim definicijama menadžmenta zajedničko je to da je menadžment proces u kojemu se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu upotrebu svih raspoloživih resursa organizacije.<sup>23</sup>

Možda najvažnija karakteristika vođa je da su oni vizionari. Vizionarstvo im omogućuje da rade prave stvari, dok menadžeri rade stvari na pravi način. Taj drukčiji način razmišljanja vođe imaju zato što su strastveni, kreativni, inovativni, maštoviti za razliku od menadžera koji su racionalni i analitični.<sup>24</sup>

### 5.1 Temeljne menadžerske funkcije

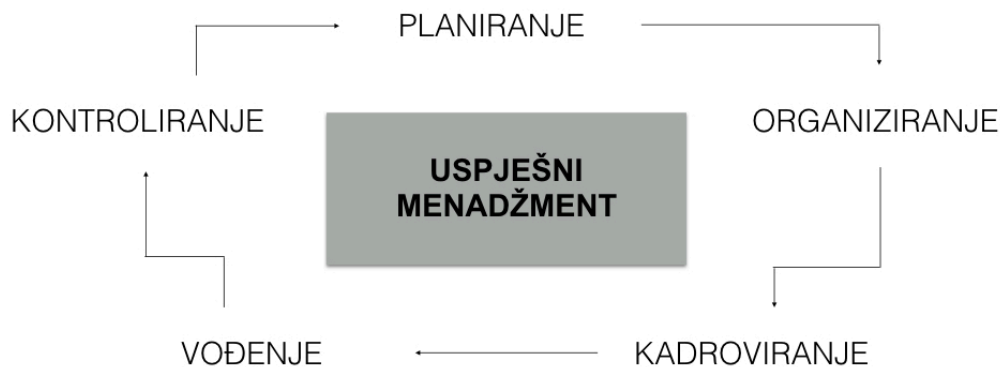
Pet je temeljnih menadžerskih funkcija<sup>25</sup> ili aktivnosti u procesu korištenja resursa organizacije. To su planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim potencijalima.

---

<sup>23</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

<sup>24</sup> Hunjet, A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 80.

<sup>25</sup> Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.



### **Slika 3:** Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: Rad autora prema: Wehrich, Koontz, 1994:15-17

**Planiranjem** se moraju odrediti ambiciozni, ali realni ciljevi, te se uobličavaju najučinkovitije metode za ostvarivanje ciljeva i mehanizmi za praćenje njihove realizacije. Strateškim planiranjem se određuju različiti ciljevi organizacije, a razlikujemo kratkoročno, srednjoročno i dugoročno planiranje. U planiranju se treba pridržavati pravila da svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva gospodarskog subjekta. Plan mora pokazati što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići cilj. Važnost i osobitost planiranja se može sagledati kroz četiri temeljna elementa: ciljeve, akcije, resurse i primjenu.<sup>26</sup>

Pod **organiziranjem** se podrazumijeva strukturiranje, odnosno grupiranje radnih zadataka po srodnosti, radi najučinkovitijeg iskorištavanja resursa. To je menadžerski proces kojim se uspostavljaju različite strukture organizacije. Njegova zadaća je predložiti organizaciju koja će uspješno odgovoriti na sve zadane ciljeve, s ciljem povećanja učinkovitosti i djelotvornosti gospodarskog subjekta. U dizajniranju organizacije važno je što učinkovitije uspostaviti vezu među timovima, jer se upravo pomoću timova provodi obogaćivanje posla.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Effectus, Zagreb, 2015., str. 5.-6.

<sup>27</sup> Ibid, str. 145.



**Upravljanje ljudskim resursima** je treći element menadžerskog procesa. Glavna njegova zadaća sastoji se u povezivanju uposlenika, potrošača, strateških partnera, dioničara/vlasnika i društvenih institucija radi postizanja što veće koristi za sve. Stvarno upravljanje ljudskim resursima zahtijeva stručno znanje. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva stalne promjene usmjerene na poboljšanje organizacijskih odnosa. Osobitu pozornost treba posvetiti istančanim metodama motivacije, kao i mjerenju radnog učinka. Upravljanje ljudskim resursima pretpostavlja nekoliko bitnih procesa. Nužno je stalno praćenje tržišta rada i općenito, okružja organizacije.

**Vođenje** je četvrti element menadžerskog procesa i mnogi ga smatraju centralnom sastavnicom. U suvremeno vođenje uključuje se i sposobnost stvaranja vizija, što se smatra bitnom odlikom suvremenog poslovnog vođe. Najvažniji čimbenik vođenja je sam vođa. On se postavlja na čelo organizacije, grupe ili tima, da bi potaknuo zaposlenike na ostvarenje ciljeva.

**Kontroliranje** je peti element menadžerskog procesa i njime se prate i uspostavljaju procesi kojim se ostvaruju ciljevi organizacije. U današnjim tvrtkama kontrolnu funkciju sve češće preuzimaju operativci, a vanjski nadzor nestaje. Kontroliranje je funkcija unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta praćenjem, provjeravanjem i prosuđivanjem odluka, postupaka, mjera i rezultata koji se postižu u odnosu na planirane ciljeve. Time se povećava i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan gospodarskog subjekta. Kontroliranje je nadzor nad djelovanjem gospodarskog subjekta, ali samo ako ono ostane na pravom putu.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid, str. 303.

## 5.2 Menadžment vs vodstvo

Menadžer je osoba odgovorna za ostvarivanje ciljeva organizacije na efektivan i efikasan način. Danas je biti menadžerom vrlo popularno i poželjno, s obzirom da su menadžeri uvaženi članovi društva, te se posljedično time već mnoga zanimanja preimenuju na način da u nazivu sadrže pojam „menadžer“. Zanimanju menadžera bliska su sva rukovodeća zanimanja. Kako je godinama postajalo vrlo poželjno biti menadžer, često je predmet rasprava i kako se postaje menadžerom – obrazovanjem ili rođenjem.

Iako se zasigurno određene menadžerske vještine genetski nasljeđuju, ne treba zaboraviti niti umanjiti važnost obrazovanja kojim se stječu kompetencije, usavršava se menadžerska praksa, odnosno produktivnost. Tome svjedoče mnogobrojna škole, programi i treninzi koji su u ponudi diljem svijeta. Uspjeh poduzeća i kompanija danas ovisi o učinkovitom menadžmentu, a istraživanja pokazuju da čak 50% novih poduzeća u prvoj godini propadne, a postotak se u prvih pet godina snažno diže na 70%. Najčešći razlog, u njih čak 90%, je nedjelotvorni menadžment.

U suvremenoj svjetskoj privredi liderstvo je vrijednost koja se jako cijeni zato što se vjeruje da su lideri aktiv poduzeća. Njihova sposobnost kreiranja društva koja će stvoriti intelektualni kapital bit će glavna konkurentska prednost poduzeća.<sup>29</sup> Uvidom u raznu literaturu koja se bavi ovom problematikom, mogu se sumirati različita viđenja što se tiče karakteristika koje lideri moraju imati da bi uspjeli u svojim namjerama koje onda prenose na suradnike: vizionarstvo, posvećenost i pregalaštvo (unutrašnja motivacija), predanost ostvarenju izvanrednosti i karizma.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Bobera, D., Hunjet, A., Kozina G., Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015., str. 160.

<sup>30</sup> Ibid., str. 160.

**Tablica 2:** Funkcije menadžmenta vs. funkcije vodstva

MENADŽMENT Proizvodi red i konzistentnost	VODSTVO Proizvodi promjene i pokret
<b>Planiranje / Budžetiranje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspostavljanje agende</li> <li>- Postavljanje vremenskog rasporeda</li> <li>- Alociranje resursa</li> </ul>	<b>Postavljanje usmjerenja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreiranje vizije</li> <li>- Objašnjenje cjeline</li> <li>- Postavljanje strategija</li> </ul>
<b>Organiziranje / Kadrovanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osiguranje strukture</li> <li>- Postavljanje radnih mjesta</li> <li>- Uspostavljanje pravila i procedura</li> </ul>	<b>Uključivanje ljudi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komuniciranje ciljeva</li> <li>- Traženje predanosti</li> <li>- Gradnja timova i koalicija</li> </ul>
<b>Kontroliranje / Rješavanje problema</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj stimulacije</li> <li>- Generiranje kreativnih solucija</li> <li>- Poduzimanje korektivnih akcija</li> </ul>	<b>Motiviranje i inspiriranje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiriranje i energiziranje</li> <li>- Opunomoćenje podređenih</li> <li>- Zadovoljavanje neispunjenih potreba</li> </ul>

Izvor: Rad autora prema Buble, M. Poslovno vođenje. Zagreb, 2011.

Činjenica je da su uspješni menadžeri najčešće i dobri vođe, no ta činjenica ne poistovjećuje ta dva pojma. Dok su menadžeri nominirani, a njihova moć legitimna, sposobnost menadžera da utječe na zaposlenike temelji se na formalnom autoritetu. Suprotno tome, vođe ne moraju, ali i mogu, biti imenovani i često niču iz grupe, a njihova sposobnost da utječu na zaposlenike ne temelji se na formalnom autoritetu.

Funkcija vođenja nije samo rezervirana za ljude u poduzećima, ona je i izazov ljudima u drugim aktivnostima koje rade i privatno i u svakodnevnom životu. Mnoge karakteristike se mogu usvojiti, ne moraju biti urođene. Možemo proučavati druge ili učiti od njih. Pružaju nam se mnogobrojne prilike na kojima možemo brusiti svoju vlastitu vještinu vođenja. Vođenje se ne može dogoditi samo po sebi, ono mora biti u interakciji s drugima. Upravo rad s drugima predstavlja funkciju vođenja. Sastavnice vođenja su vodstvo, motiviranje drugih, procesi međuodnosa i komunikacija. Vođenje naglašava sposobnost utjecaja na druge zbog čega se smatra da je bit vođenja u slijeđenju.

## 6 SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

U današnje vrijeme okolina u kojoj funkcioniraju poduzeća je vrlo kompleksna, neizvjesna i dinamična. Raditi u takvim vremenima i uvjetima je nadasve izazovno, te se od vođa traži da nađu pristup kojim je moguće izgraditi povjerenje između sebe i sljedbenika. Svijet se ubrzano mijenja te od svih zahtjeva i neprestanu prilagodbu, onih u menadžmentu i na vodećim položajima, a sve to kako bismo bili i ostali konkurentni.

Vrlo je važno da se zapošljavaju i educiraju ljudi koji su sposobni pomoći u podizanju organizacija na višu razinu. Svakako je usmjerenje uspješnih organizacija da se pozornost poklanja sljedbenicima, jednakosti svih članova i ljudskim vrijednostima. Uzimajući u obzir navedeno, često se spominje važan izostanak elementa koji bi se često povezivao s vođama, a to je izostanak ega. Važnija je predana odlučnost da se za poduzeće napravi ono što je najbolje. Ponizni vođe nisu u centru pažnje, oni potihom rade na izgradnji snažnog poduzeća uz razvoj i potporu drugih.

### 6.1 Pristupi vodstvu u digitalnom dobu

S obzirom da se nalazimo u digitalnom dobu, vodstvo ima i određene posebne vještine među kojima se ističu slijedeće: upravljanje samim sobom, upravljanje kognitivnom složenošću, kulturološka relevantnost, usmjerenost na akciju, generativnost, vještine izgradnje tima, slikoviti menadžment i menadžment povjerenja.<sup>31</sup>

Kako je tema vođenja važna, tako su provedena i mnogobrojna istraživanja. Provodila su se istraživanja kojim su se tražili odgovori na pitanja koje su osobine važne da bi se bilo ili postalo vođom. Vjerovalo se da se ljudi rađaju kao vođe i da posjeduju karakteristike koje ih čine „velikima“. Neke od osobina

---

<sup>31</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 38.

koje su identificirane su svakako opća inteligencija, verbalno izražavanje, kreativnost, samopouzdanje, energičnost, dominacija, pa čak fizičke osobine kao npr. tjelesna visina ili izgled.

Prema Bahtijarević-Šiber (1994) moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije: a) orijentacija na potrošače, b) orijentacija na zaposlene i c) stalne inovacije i promjene i svaka od njih zahtijeva i promjene u vođenju. Sve je više novih organizacijskih oblika poput mrežnih i virtualnih organizacija koje mijenjaju strukturu menadžmenta i vođenja.

## 6.2 Novi pristupi vodstvu

U Osnovama menadžmenta Buble (2006) navodi pet novih pristupa vodstvu:

- a) **Transakcijski** – vođa koji organizira rad podređenih na učinkovit način, zadaje razumne ciljeve, uvijek spreman pružiti pomoć i savjete, te omogućiti potrebne resurse za ostvarivanje postavljenih ciljeva. To je tip vođe koji je pravedan i tolerantan.
- b) **Karizmatski** – vođa ima sposobnost motivirati podređene na ostvarenje performansi više od normalnih očekivanja. Karizmatski vođa je samopouzdan, vizionar, nekonvencionalnog ponašanja, kreira promjene. Karizmatski vođa je više orijentiran na vođenje socijalnog pokreta nego poduzeća.
- c) **Transformacijski** - vođa koji je sposoban izmijeniti osnovne stavove podređenih da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Fokusira se na viziju budućnosti, razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti. Stil pogodan kada poduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja.

- d) **Interaktivni** – vođa sklon konsenzusu i participaciji. Smatra se da žene koriste drugačiji stil vođenja od muškaraca i da su sklonije interaktivnom ponašanju, iako to nije karakteristika samo žena.
  
- e) **Uslužni** – stil vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća. Uslužni vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije.

Prema Bubleu (2011) vodstvo u digitalno doba treba imati određene specifične vještine među kojima ističe sljedeće:

1. upravljanje samim sobom,
2. upravljanje kognitivnom složenošću,
3. kulturološka relevantnost,
4. usmjerenost na akciju,
5. generativnost,
6. vještine izgradnje tima,
7. slikoviti menadžment,
8. menadžment povjerenja.

A da bi efektivno mogao ostvariti svoje uloge, vođa pored ovih ovladavanja navedenih vještina mora imati i određene osobine ličnosti kao što su: savjesnost, entuzijizam, energija, ugodnost, inteligencija, otvorenost, društvenost. Također mora biti emocionalno stabilan, te poznavatelj relevantnog znanja o poslu kojeg obavljaju njegovi podređeni.

## **7 ISTRAŽIVANJE STAVOVA I REZULTATI**

### **7.1 Uvod**

Za potrebe izrade diplomskog rada provedeno je istraživanje stavova o pojmu vodstva i vođenju kao funkcije menadžmenta, a s ciljem boljeg uvida u preferencije i stavove osoba o važnosti vođa i funkcije vođenja.

### **7.2 Predmet, svrha i ciljevi istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je trenutni stav ispitanika o pojmu vođenja i važnosti vođenja kao funkcije menadžmenta s ciljem prikupljanja stavova i mišljenja.

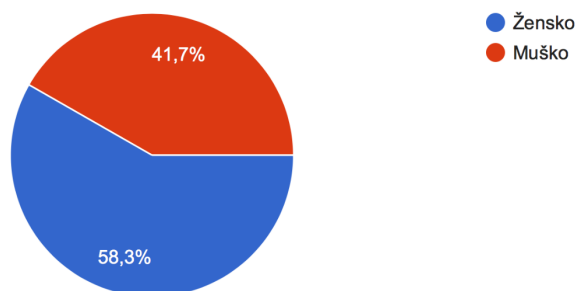
### **7.3 Vrsta istraživanja, uzorak i metode**

Korišteno je eksplorativno istraživanje, metodom online ispitivanja, a kao formular za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik koji je sadržavao ukupno 15 pitanja. Anketni upitnik se sastojao od uvodnog teksta, pitanja o socio-demografskim podacima s jednim otvorenim pitanjem, pitanja s višestrukim izborom i Likertovu ljestvicu. Ciljani uzorak je bilo najmanje 100 ispitanika izabranih slučajnim odabirom. Konačni broj ispitanika je 103 ispitanika. Anketa je provedena putem Interneta. Primjerak anketnog upitnika priložen je u dodacima na kraju rada.

## 7.4 Rezultati istraživanja

### 1. Spol:

103 odgovora



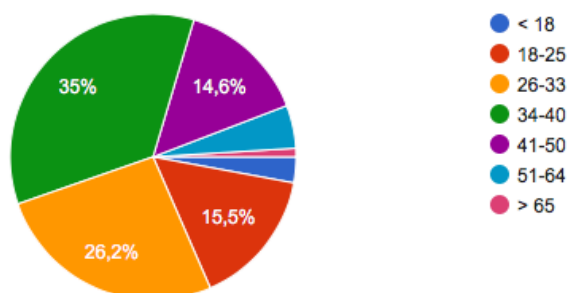
**Graf 1:** Raspodjela ispitanika prema spolu

Izvor: Vlastiti rad autora

Na uzorku od 103 ispitanika, provedeno istraživanje pokazuje da je 58,3% odgovora dala ženska populacija, a 41,7% muškaraca uključilo se u ispunjavanje anketnog upitnika.

### 2. Dob:

103 odgovora



**Graf 2:** Raspodjela ispitanika prema dobi

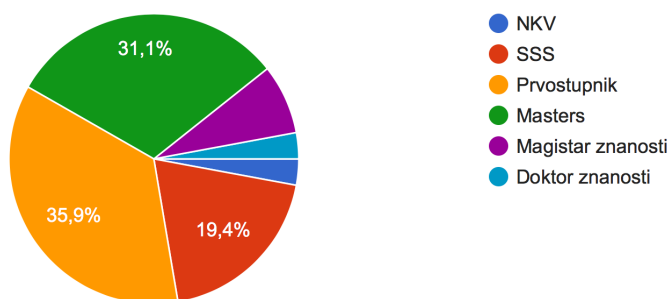
Izvor: Vlastiti rad autora



Istraživanju se najviše odazvala populacija između 34 i 40 godina, njih 35%. Sa 26,2% slijedi ih populacija između 26 i 33 godine, zatim populacija između 18 i 25 godina s 15,5%, odnosno populacija između 41 i 50 godina u postotku 14,6%. Najmanje ispitanika bilo je između mlađih od 18 godina njih 2,9%, između 51 i 64 godine njih 4,9%, odnosno iznad 65 godina njih 1%.

### 3. Najviši stupanj obrazovanja:

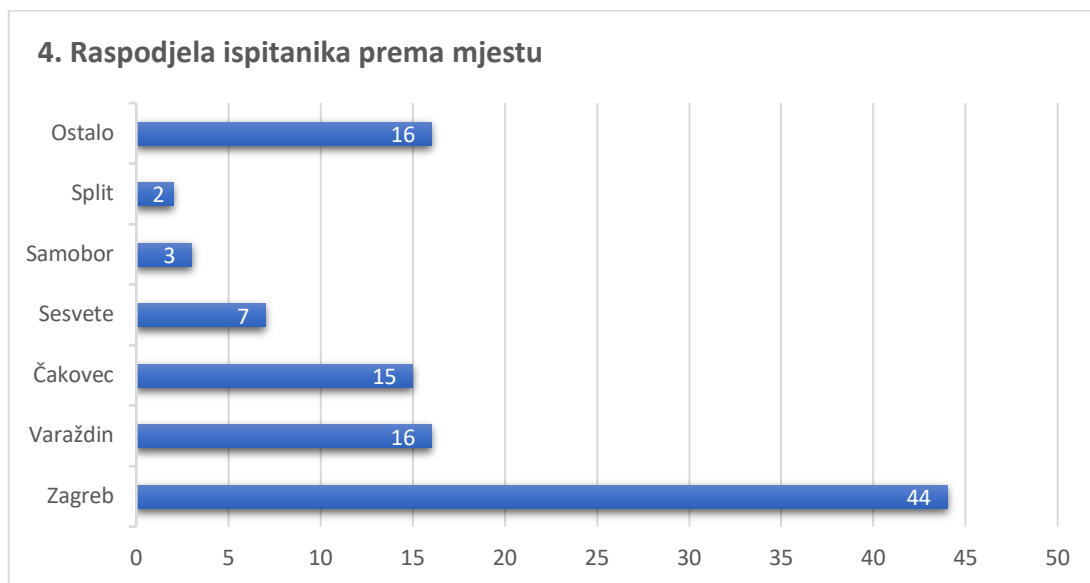
103 odgovora



#### **Graf 3:** Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanika su osobe koje imaju završen stupanj prvostupnika, njih 35,9%, dok je s druge strane najmanji postotak ispitanika koji imaju najviši ili najniži stupanj obrazovanja, doktori znanosti i NKV s po 2,9%. 31,1% čine sa završenim materom, odnosno 19,4% čine sa SSS, te 7,8% čine magistri znanosti.



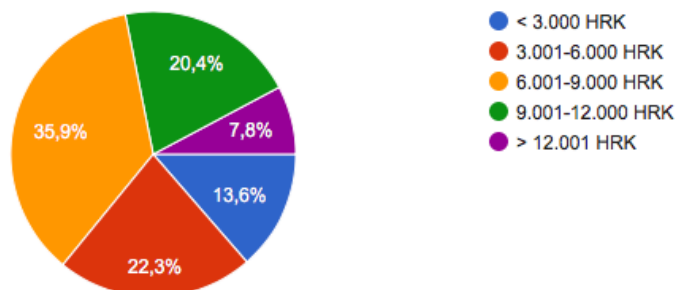
**Graf 4:** Raspodjela ispitanika prema mjestu boravka

Izvor: Vlastiti rad autora

Među ispitanicima najviše je onih iz Zagreba 44 ispitanika (42,7%), zatim iz Varaždina 16 (15,5%), Čakovca 15 ispitanika (14,5%), Sesveta 7 (6,8%), Samobora 3 (2,9%), te Splita 2 ispitanika (1,9%). Po 1 ispitanik (0,9%) su iz Siska, Ivanovca, Merhatovca, Virovitice, Koprivnice, Vukovara, Ludbrega, Dubrovnika, Karlovca, Krapinskih Toplica, Bedexa (napomena autora; pretpostavlja se da se radi o krivom unosu), Ljubljane, Osijeka, Velike Gorice i Zadra.

## 5. Mjesečna primanja:

103 odgovora



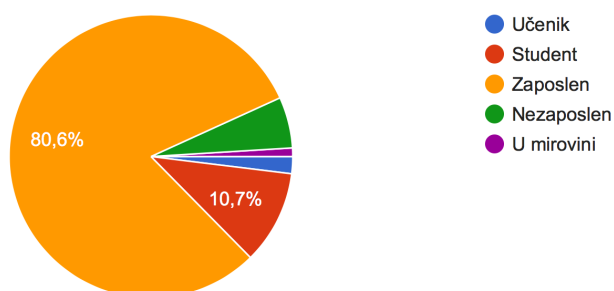
**Graf 5:** Mjesečna primanja ispitanika

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanih su osobe koje imaju primanja između 6.001-9.000 HRK njih 35,9%, zatim od 3.001-6.000 HRK njih 22,3%, te od 9.001-12.000 HRK njih 20,4%. Ispod 3.000 HRK ima 13,6% ispitanika, a 7,8% ispitanika imaju primanja viša od 12.001 HRK.

## 6. Trenutni status:

103 odgovora



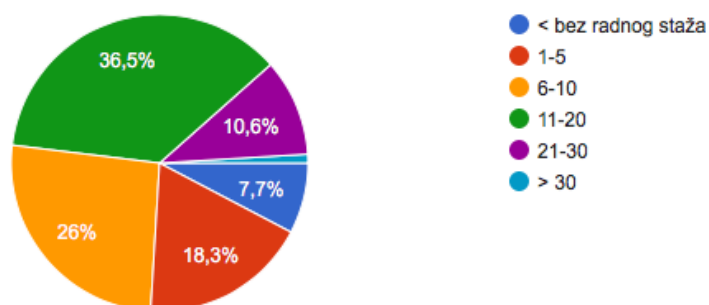
**Graf 6:** Raspodjela ispitanika prema radnom statusu

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanih su zaposleni, njih 80,6%, dok je s druge strane najmanji broj ispitanika u mirovini (1%). 10,7% čine studenti, a postotak ispitanika koji su nezaposleni 5,8%, a učenika iznosi 1,9%.

## 7. Godine radnog staža:

103 odgovora



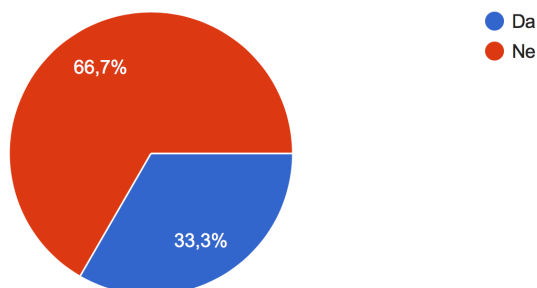
### **Graf 7:** Raspodjela ispitanika prema radnom stažu

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanih ima radnog staža između 11-20 godina, njih 36,5%. Zatim slijede ispitanici s radnim stažem 6-10 njih 26%, od 1-5 godina 18,3%, od 21-30 godina radnog staža njih 10,6%, te bez radnog staža njih 7,7%. Najmanji broj ispitanika ima više od 30 godina njih 1%.

## 8. Uključuje li vaša pozicija nadzor i vođenje drugih zaposlenika?

102 odgovora



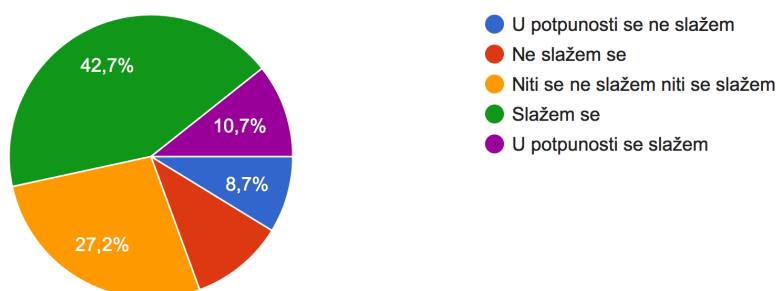
### **Graf 8:** Nadzor i vođenje drugih zaposlenika

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanih je na poziciji koja ne uključuje nadzor i vođenje drugih zaposlenika, njih 66,7%, a 33,3% ispitanih je na pozicijama koje uključuju nadzor i vođenje drugih zaposlenika.

## 9. Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen/a:

103 odgovora



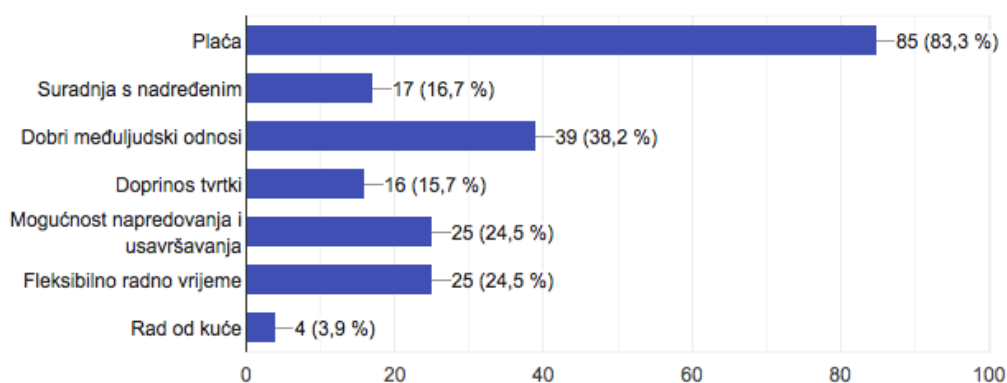
### **Graf 9:** Motiviranost obavljanja trenutnog posla

Izvor: Vlastiti rad autora

Postotak ispitanika koji se slažu s poslom na kojem su trenutno zaposleni je 42,7%, a ispitanika koji se ne slažu niti se slažu je 27,2,%. Postotak ispitanika koji se u potpunosti slažu jest 10,7%, a onih koji se u potpunosti ne slažu je 8,7%, dok se ne slaže njih 10,7%.

## 10. Što vam od navedenog daje najveću motivaciju dok radite?

102 odgovora



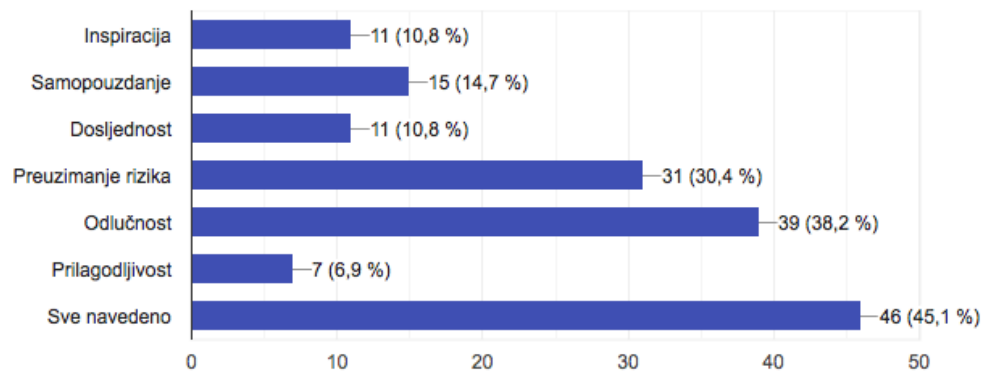
### **Graf 10:** Razlog motiviranosti obavljanja posla

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanika je motiviran plaćom dok rade njih čak 83,3%, dok po 38,2% ispitanika je motivirano i dobrim međuljudskim odnosima. Fleksibilnim radnim vremenom i mogućnošću napredovanja i usavršavanja je motivirano po 24,5% ispitanika, dok je 16,7% ispitanika je odgovorilo da im motivaciju daje i suradnja s nadređenim, odnosno u nešto manjem postotku doprinos tvrtki 15,7%. Najmanji postotak ispitanika je motiviran radom od kuće, njih samo 3,9%.

## 11. Što smatrate da je najvažnija osobina uspješnog vođe:

102 odgovora



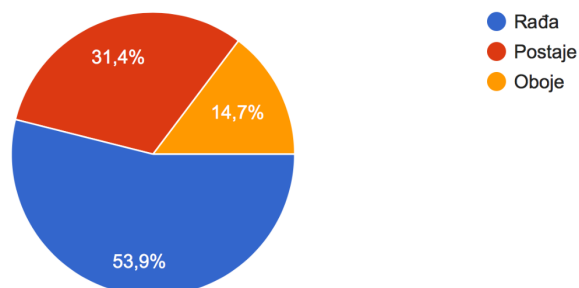
**Graf 11:** Najvažnija osobina uspješnog vođe

Izvor: Vlastiti rad autora

Najviše ispitanika smatra da je sve navedeno najvažnije kao osobine, njih čak 45,1%. Ispitanici koji smatraju da je odlučnost najvažnija je njih 38,2%, a preuzimanje rizika njih 30,4%. Ispitanici su se odlučili za samopouzdanje kao najvažniju osobinu njih 14,7%, a za inspiraciju i dosljednost njih po 10,8%, a najmanje za prilagodljivost 6,9%.

## 12. Vođa se:

102 odgovora



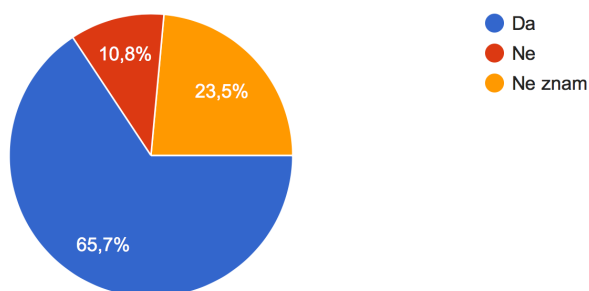
**Graf 12:** Vođom se postaje ili rađa

Izvor: Vlastiti rad autora

Postotak ispitanika koji smatraju da se vođa rađa je 53,9%, a oni koji smatraju da se postaje iznosi 31,4%. Oni koji smatraju da je oboje važno je njih 14,7%.

### 13. Smatrate li važnim da menadžeri budu i vođe?

102 odgovora



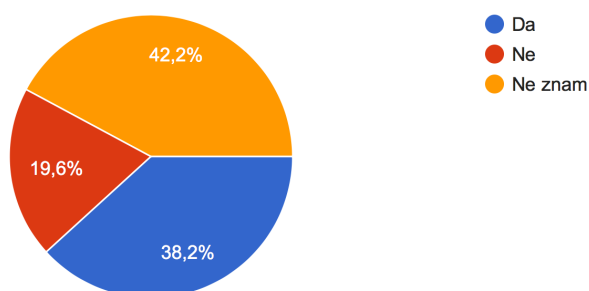
#### **Graf 13:** Stavovi trebaju li menadžeri biti i vođe

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanika smatra da je važno da menadžeri budu i vođe, njih 65,7%, a ne znaju njih 23,5%. Najmanji postotak ispitanika smatra da nije važno da menadžeri budu vođe njih 10,8%.

### 14. Smatrate li da posjedujete karakteristike vođe?

102 odgovora



#### **Graf 14:** Stavovi o osobnom posjedovanju karakteristika vođe

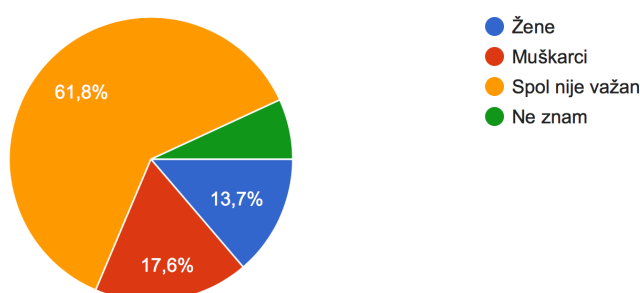
Izvor: Vlastiti rad autora



Najveći postotak ispitanika ne zna da li posjeduju karakteristike vođe, njih 42,2%, dok 38,2% ispitanika smatra da posjeduje. Najmanji postotak ispitanika ne zna posjeduje li karakteristike vođe njih 19,6%.

### 15. Tko su bolji vođe i menadžeri?

102 odgovora



#### **Graf 15:** Koji je spol bolji vođa i menadžer

Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanika njih 61,8% smatra da spol nije važan kada se razmatra tko su bolji vođe i menadžeri, dok 17,6% ispitanika smatra da su muškarci bolji vođe i menadžeri. 13,7% ispitanika smatra da su žene bolji vođe i menadžeri, dok odgovora ne znam 6,9%.

Provedenim istraživanjem čak dvije trećine ispitanika nije na pozicijama koje uključuju nadzor i vođenje drugih zaposlenika, međutim smatraju da vođe trebaju imati osobine koje povezuju s osobinama uspješnih vođa kao što su odlučnost, preuzimanje rizika i samopouzdanje. Više od polovice ispitanika smatra da se vođom rađa, a gotovo dvije trećine smatra da spol ne utječe na uspješnost vođe.

## 8 ZAKLJUČAK

Organizacija bez kvalitetnih ljudi ne može biti uspješna na tržištu, jer su oni temelj svake tvrtke. Zaposlenici su ključna karika jer provode sustav i djeluju u njemu uz dostupnu tehnologiju, sustav organizacije i menadžmenta. Situacije unutar organizacije je nužno svakodnevno pažljivo analizirati i razmišljati o poboljšanjima, te u danim okvirima prepoznati dobre strane zaposlenika i postaviti ih na pozicije gdje će biti najefikasniji. Nепrestana gradnja tima uz otkrivanje neprepoznatih potencijala djelatnika, vertikalno napredovanje, usavršavanje i educiranje ljudstva unutar organizacije najpraktičniji je, najkraći, najefikasniji i najjeftiniji način.

Šezdesetih godina prošlog stoljeća teoretičari su shvatili da pojedinac nije više bio dovoljan za tumačenje vodstva, trebalo je uzeti u obzir i situacije u kojima se nalazio. Tri su važna elementa, a prvi je da se danas vođom smatra onaj tko ima sposobnost pomoći drugima da ostvare svoj puni potencijal uzimajući u obzir odlike pojedinca, te situacije u kojima se nalazi. Drugi element je organizacija koja zaposlenike vodi ostvarenju viših ciljeva. A treći element je kultura i kulturno okruženje koje stvara uvjete za organizaciju da za prave situacije pronalazi prave lidere i to neovisno o spolu.

U uvodnom dijelu rada postavljene su tri hipoteze.

Potvrđena je hipoteza da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta obzirom da ni od jedne druge funkcije menadžmenta toliko ne ovisi uspješnost poduzeća kao od funkcije menadžmenta.

Također je potvrđena i druga hipoteza u kojoj se navodi da su menadžment i vođenje dva različita pojma koja su međusobno povezana, ali i oba su važna jer također pridonose uspješnom poslovanju organizacije.

Potvrđena je i hipoteza da spol ne utječe na uspješnost vođenja, odnosno da je vođa uspješan ako posjeduje kombinaciju najboljih karakteristika oba spola

koje također doprinose uspješnosti poduzeća, odnosno u fokus se stavlja vođa koji je sposoban pokazati najbolje od muških osobina vođe kao i najbolje od ženskih osobina vođe.

## POPIS LITERATURE I IZVORA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina G., Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.
3. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.
4. Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, 2011.
5. Carnegie, D., Kako postati uspješan lider, V.B.Z., Zagreb, 2013.
6. Dubljević, M., Galeković, S., Obradović – Dragišić, G., Žene i vođenje, 2. izdanje. CESI, Zagreb, 2006.
7. Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Effectus, Zagreb, 2015.
8. Hunjet, A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
9. Kyle, David T., Četiri moći vođenja, Katarina Zrinski, Varaždin, 2001.
10. Malik, F., Upravlјati, stvoriti, živјeti, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.
11. Sikavica, P., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
12. Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005.
13. Tudor, G., Menadžerska zlatna knjiga, M.E.P., Zagreb, 2005.
14. Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P., Zagreb, 2010.
15. Watkins, M., Uspješni od samog početka, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.

### Znanstveni radovi i članci:

1. Buhač, Lj. (2017) Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. Acta Iadertina, 14/1(2017), 61-80

2. Ilić, E. (2008) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Ekonomski pregled, 59 (9-10) 576-592
3. Pološki, N. (2003) „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. Ekonomski pregled, 54 (1-2) 38-54
4. Vrdoljak-Raguž, I., Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Split, 2009.

#### **Internet izvori:**

1. <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925> (18.2.2019.)
2. <https://www.igorpureta.com/vodenje-i-situacijski-pristup/> (18.2.2019.)
3. <http://www.poslovni.hr/after5/nije-bitan-spol-nego-sposobnost-voenja-tvrtke-110580> (18.2.2019.)
4. <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/6systems-2/> (15.2.2019.)

## **POPIS SLIKA :**

<b>Slika 1:</b> Organizacijska učinkovitost .....	15
<b>Slika 2:</b> Stilovi vođe .....	19
<b>Slika 3:</b> Temeljne funkcije menadžmenta .....	31

## **POPIS TABLICA:**

<b>Tablica 1:</b> Tri klasična stila vodstva.....	26
<b>Tablica 2:</b> Funkcije menadžmenta vs. funkcije vodstva .....	34

## **POPIS GRAFOVA:**

<b>Graf 1:</b> Raspodjela ispitanika prema spolu .....	39
<b>Graf 2:</b> Raspodjela ispitanika prema dobi.....	39
<b>Graf 3:</b> Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja .....	40
<b>Graf 4:</b> Raspodjela ispitanika prema mjestu boravka .....	41
<b>Graf 5:</b> Mjesečna primanja ispitanika .....	42
<b>Graf 6:</b> Raspodjela ispitanika prema radnom statusu.....	42
<b>Graf 7:</b> Raspodjela ispitanika prema radnom stažu.....	43
<b>Graf 8:</b> Nadzor i vođenje drugih zaposlenika.....	44
<b>Graf 9:</b> Motiviranost obavljanja trenutnog posla .....	44
<b>Graf 10:</b> Razlog motiviranosti obavljanja posla .....	45
<b>Graf 11:</b> Najvažnija osobina uspješnog vođe .....	46
<b>Graf 12:</b> Vođom se postaje ili rađa .....	46
<b>Graf 13:</b> Stavovi trebaju li menadžeri biti i vođe .....	47
<b>Graf 14:</b> Stavovi o osobnom posjedovanju karakteristika vođe.....	47
<b>Graf 15:</b> Koji je spol bolji vođa i menadžer .....	48

## DODATAK

# Vođenje kao funkcija menadžmenta

Poštovani,  
molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za ispunjavanje anketnog upitnika koji služi u svrhu istraživanja za potrebe pisanja diplomskog rada. Anketnim upitnikom želim saznati stajališta o važnosti vođenja kao funkciji menadžmenta. Anketa je anonimna.  
Unaprijed se zahvaljujem na ispunjavanju ankete!  
Maja

\*Obavezno

### 1. Spol: \*

Žensko

Muško

### 2. Dob: \*

< 18

18-25

26-33

34-40

41-50

51-64

> 65

**3. Najviši stupanj obrazovanja: \***

- NKV
- SSS
- Prvostupnik
- Masters
- Magistar znanosti
- Doktor znanosti

**4. Mjesto stanovanja: \***

Vaš odgovor

---

**5. Mjesečna primanja: \***

- < 3.000 HRK
- 3.001-6.000 HRK
- 6.001-9.000 HRK
- 9.001-12.000 HRK
- > 12.001 HRK



**6. Trenutni status: \***

- Učenik
- Student
- Zaposlen
- Nezaposlen
- U mirovini

**7. Godine radnog staža: \***

- < bez radnog staža
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- > 30

8. Uključuje li vaša pozicija nadzor i vođenje drugih zaposlenika?

Da

Ne

9. Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen/a:

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Niti se ne slažem niti se slažem

Slažem se

U potpunosti se slažem

10. Što vam od navedenog daje najveću motivaciju dok radite?

Plaća

Suradnja s nadređenim

Dobri međuljudski odnosi

Doprinos tvrtki

Mogućnost napredovanja i usavršavanja

Fleksibilno radno vrijeme

Rad od kuće

**11. Što smatrate da je najvažnija osobina uspješnog vođe:**

- Inspiracija
- Samopouzdanje
- Dosljednost
- Preuzimanje rizika
- Odlučnost
- Prilagodljivost
- Sve navedeno

**12. Vođa se:**

- Rađa
- Postaje
- Oboje

**13. Smatrate li važnim da menadžeri budu i vođe?**

- Da
- Ne
- Ne znam

14. Smatrate li da posjedujete karakteristike vođe?

- Da
- Ne
- Ne znam

15. Tko su bolji vođe i menadžeri?

- Žene
- Muškarci
- Spol nije važan
- Ne znam

**PODNEŠI**



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

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

Ja, Maja Koloda Havaši (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Vođenje kao funkcija menadžmenta (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

M. Havaši  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Maja Koloda Havaši (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Vođenje kao funkcija menadžmenta (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

M. Havaši  
(vlastoručni potpis)

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Maja Koloda Havaši

MATIČNI BROJ 0464/336D

DATUM 29.3.2019.

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA Vođenje kao funkcija menadžmenta

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Leadership as a management function

MENTOR izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

ZVANJE izv. prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Petar Kurečić, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 281/PE/2019

OPIS

Vođenje je uz planiranje, organiziranje i kontrolu jedna od najizvornijih menadžerskih funkcija. Menadžment i vođenje su dva različita pojma koja su međusobno povezana, ali da bi se postigao uspjeh potrebni su i menadžment i kvalitetno vođenje, jer se međusobno nadopunjuju.

U diplomskom radu će se objasniti pojam i definicije vodstva kao jedne od funkcija menadžmenta, usporediti funkcije i navesti bitne razlike između menadžmenta i vođenja, te dati pregled nekoliko odabranih pristupa vodstvu i stilova. U radu će se iznijeti primjeri suvremenog pristupa vodstvu i razmišljanja utječe li spol na uspješnost vođenja.

U ovom diplomskom radu je potrebno istražiti i prikazati, odnosno:

- definirati pojam vođenja kao funkcije menadžmenta,
- objasniti teorije o vođenju i vođama,
- objasniti suvremene pristupe vodstvu,
- obrazložiti razlike između menadžmenta i vođenja,
- navesti stilove vodstva,
- provesti istraživanje stavova o važnosti vođenja i donijeti zaključak.

ZADATAK URUČEN

03.04.2019.

POTPIS MENTORA

A. Hunjet