

# Vodstvo i stil vođenja kao ključni faktor uspješnog menadžmenta

---

Šatvar, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:548260>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Poslovanje i menadžment**

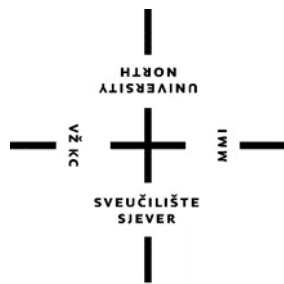
**Završni rad br. 308/PIM/2022**

# **VODSTVO I STIL VOĐENJA KAO KLJUČNI FAKTOR USPJEŠNOG MENADŽMENTA**

**Student**

Ivana Šatvar, 5844/336

Koprivnica, rujan 2022. godine



**Sveučilište  
Sjever**

**Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 308/ PIM/2022**

# **VODSTVO I STIL VOĐENJA KAO KLJUČNI FAKTOR USPJEŠNOG MENADŽMENTA**

**Student**

Ivana Šatvar, 5844/336

**Mentor**

dr. sc. Katerina Fotova Čiković

Koprivnica, rujan 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODIEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Ivana Šatvar

IMBAG 0016144250

DATUM 11.07.2022.

KOLEGIJ Menadžment ljudskih potencijala

NASLOV RADA Vodstvo i stil vo enja kao ključni faktor uspješnog menadžmenta

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Leadership and leadership style as a key factor in successful management

MENTOR Katerina Fotova Čiković

ZVANJE predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Joško Lozić, član povjerenstva
3. dr.sc. Katerina Fotova Čiković, pred., mentor
4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 308/PIM/2022

OPIS

Ljudski potencijali u suvremenom poslovanju predstavljaju najvažniji kapital organizacija pa je stoga upravljanje i vo enje ljudskim potencijalima jedan od preduvjeta za uspješno poslovanje i opstanak na tržištu. Svaka organizacija i svaki menadžer treba definirati strategiju i stil vo enja kroz kojih se ostvaruju organizacijski ciljevi.

Zadatak završnog rada je slijede i:

- obraditi i objasniti pojmove menadžment, vodstvo, stilovi vodstva
- objasniti i definirati dimenzije, obilježja i funkcije vo enja
- objasniti povezanost ljudskih potencijala i stilova vo enja
- prikazati i objasniti proces komunikacije kao važna odlika vo e
- objasniti razlike između menadžmenta i vo enju
- donjeti zaključke i predstaviti znanstveni doprinos ovoga rada.

ZADATAK URUČEN

2. 9. 2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## **Sažetak**

Vodstvo je sposobnost ili umijeće povezivanja zaposlenika i ostvarivanju ciljeva. Vodstvo je fokusirano na razvijanje budućnosti organizacije i usmjeravanju zaposlenika. Vođa u organizaciji ima svoju ulogu i funkciju koja se iskazuje preko vođenja grupe i usmjeravanje ciljeva napredovanju. Vođa se koristi različitim stilovima i izvorima moći kako bi iskazao svoju dominaciju i ostavio utjecaj na zaposlenike. Sa svojim sposobnostima vođa mora stjeći povjerenje zaposlenika, poticati motivaciju i radnu učinkovitost. Jedna od važnijih sposobnosti za kvalitetno vođenje je upravo komunikacija koja čini neizostavan dio svakodnevnice. Menadžment i vođenje su pojmovi koji se često povezuju no oni imaju različito značenje. Menadžment je pojam koji predstavlja nadziranje okruženja kako bi svaki sektor obavljao svoje zadatke. Najbitnija svrha menadžmenta je upravljanje koje se dijele na kroz hijerarhijske razine i funkcije menadžmenta. U radu će se predstaviti pojam vođenje kroz njegove aspekte, stilove, funkcije i ostale karakteristike, te će se definirati pojam menadžmenta i objasniti razlika između vođenja i menadžmenta.

***Ključne riječi:*** vođenje, vođa, stilovi vođenja, menadžment, organizacija

## **Abstract**

Leadership is the ability or skill to connect employees and achieve goals. Leadership is focused on developing the future of the organization and directing employees. The leader in the organization has his own role and function, which is expressed through leading the group and directing the goals towards advancement. A leader uses different styles and sources of power to assert his dominance and influence his employees. With his abilities, the leader must gain the trust of employees, encourage motivation and work efficiency. One of the most important skills for quality management is precisely communication, which is an indispensable part of everyday life. Management and leadership are terms that are often associated, but they have different meanings. Management is a term that represents the monitoring of the environment so that each sector can perform its tasks. The most important purpose of management is management, which is divided into hierarchical levels and management functions. The paper will present the concept of leadership through its aspects, styles, functions and other characteristics, and will define the concept of management and explain the difference between leadership and management.

***Keywords:*** *leadership, leader, leadership styles, management, organization*

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
1.1. Cilj rada .....	1
1.2. Struktura rada .....	2
<b>2. Osnovna određenja vodstva</b> .....	3
2.1. Obilježja vođenja .....	3
2.2. Funkcije vođenja.....	4
2.3. Dimenzije vođenja .....	4
2.4. Moći vođenja .....	4
<b>3. Stilovi vođenja</b> .....	6
3.1. Autoritetski/autokratski stil .....	6
3.2. Demokratski stil.....	7
3.3. Laissez-faire stil.....	9
3.4. Bihevioralni pristup vođenju .....	10
3.5. Kontingencijski pristup.....	11
3.6. Transakcijsko vođenje .....	12
3.7. Transformacijsko vođenje .....	12
<b>4. Karakteristike vođe</b> .....	14
<b>5. Komunikacija kao važna odlika vođe</b> .....	19
<b>6. Menadžment nasuprot vođenju</b> .....	22
6.1. Menadžment .....	22
6.2. Razlike između menadžera i vođe .....	24
<b>7. Zaključak</b> .....	28
<b>Literatura</b> .....	31

# 1. Uvod

Vodstvo je složen koncept koji je privržen na sposobnosti planiranja i rješavanje problema. Vođenje se predstavlja kao sredstvo otkrivanja potencijala sa kojim se potiče radni nagon i potencijal okoline. Većina vođenje povezuje sa političkim, vojnim i vjerskim aspektima s obzirom da se kroz povijest pojavljuju vođe na tim područjima. Neki od najpoznatijih vođa su Mahatma Gandhi, Julije Cezar, Martin Luther King Jr, Abraham Lincoln i ostali. Vodstvo je proces koje se razvija postepeno. Bitno je konstantno razvijati liderski karakter kako bi poslovanje organizacije bilo sto uspješnije. Kako bi poduzeća mogla konkurirati na tržištu potreban im je vođa. Vođe su vrlo važan aspekt organizacije koji potiču promjene i predstavlja stup organizacije. Za ostvarenje vizije poduzeća potrebno je učinkovito vođenje. Važno je steći dobre odnose između vođe i zaposlenika kako bi organizacija moglo dobro poslovati. Učestalo je da u mnogim organizacijama titulu vođe preuzimaju menadžeri. Važno je razlikovati da posjedovanje znanja o vođenju ne znači nužno da je i osoba sposobna biti vođa. Vođa je prva osoba koja će biti zadužena rješavanje krize u organizaciji. On ne smije imati nikakve skrivene namjere i treba biti sposoban pokrenuti samoinicijativu radnika kako bi pridonio napretku i smanjio se neuspjeh organizacije. Vođa mora biti hrabar u donošenju odluka, spreman zauzeti svoje mišljenje i sposoban reagirati u negativnim situacijama.

## 1.1. Cilj rada

Cilj ovog rada je definirati pojam vođenja i predstaviti aspekte vođenja kao što su funkcije, dimenzije, stilovi vođenja, karakteristike vođe i objasniti zašto menadžment i vođenje nisu isti pojmovi. Korišteni su razni izvori za prikupljanje podataka za sekundarno istraživanje kako bi se tema obradila što kvalitetnije. Metoda analiziranja i induktivna metoda također su prisutne prilikom izrade rada što je ključno kako bi se kreiralo mišljenje o temi, došlo do vlastitog izražaja i prosudbe.

Hipoteza 1: Vođe imaju važnu ulogu u organizaciji

Hipoteza 2: Vodstvo nije isti pojam kao i menadžment.

Hipoteza 3: Zaposlenicima je potreban netko tko će ih dosljedno usmjeravati i pomagati u ostvarivanju ciljeva.



## 1.2. Struktura rada

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod, zatim drugo poglavlje predstavlja osnovna određenja vodstva kao što su uloga, funkcije, dimenzije vodstva i izvori moći, u trećem poglavlju opisuju se različiti stilovi vodstva, u četvrtom poglavlju prikazuju se karakteristike vođe, te osobine i sposobnosti, peto poglavlje pojašnjuje zašto je komunikacija važna, u šestom poglavlju je obrađen pojam menadžmenta i razlika između menadžmenta i vodstva i sedmo poglavlje predstavlja zaključak. Nakon zaključka prikazano je popis literature, popis slika i tablica.

## 2. Osnovna određenja vodstva

Zaposlenicima treba netko tko će ih kontrolirati kako bi grupa opstala kao jedno. Tu nastupa vođa koji objedinjuje pojedince kao cjelinu i usmjeruje ih na pravi put. Vođenje je sposobnost ili umijeće s kojom se potiče zaposlenike da samovoljno obavljaju zadatke i ostvare ciljeve. Odgovornost je na vođi da postiže učinkovitost grupe. Zaposlenici moraju imati jednu određenu dozu slobode za samostalno odlučivanje, no ipak vođa treba nadgledavati njihov rad. Vođa postavlja granice, a na zaposlenicima je da ih poštuju ukoliko ne žele kazne za svoje postupke. Vođa predstavlja autoritet u poslovanju, a zaposlenici imaju pasivnu ulogu gdje odrađuju ono što im je rečeno.

### 2.1. Obilježja vođenja

Uloge vođa prema Bahtijarević-Šiber et al. (2001) su:

1. edukacija – vođa precizno utvrđuje radnje, stimulira usavršavanje i radnu atmosferu u organizaciji
2. sponzorstvo – stvaranje prijateljskih odnosa, imenuje vršitelje zadataka i daje zaposlenicima ovlasti i isporučuje informacije
3. treniranje – izučavanje zaposlenika za bolji doprinos u radu i bolja produktivnost organizacije, čime se stvara poštovanje unutar grupe
4. savjetovanje – vođa se bavi praćenjem aktivnosti zaposlenika i na koji način oni doprinose poslovanju organizacije, time dobiva povratne informacije koje služe usavršavanju i orijentiranju ciljeva
5. sučeljavanje – vođenje diskusije sa zaposlenicima o poslovnim temama

Ulogu koja vođa često preuzima je uloga savjetnika. Davanje savjeta služi za poboljšanje odnosa, rješavanje problema i iskazuje se suosjećanje sa zaposlenicima. Vođa mora biti spreman pomoći u svim kategorijama procesa. Za postizanje sklada u grupi potrebno je doći do ravnoteže dinamike.

## 2.2. Funkcije vođenja

John P. Kotter (1965.) predstavlja tri temeljne funkcije vođenja koje su:

1. Postavljanje usmjerenja: stvaranje i razvijanje vizije za buduće poslovne planove i kreiranje strategije bitne za vođenje promjena
2. Usmjeravanje ljudi: provođenje komunikacije sa suradnicima kako bi se stvorio tim za bolje postavljanje strategije i vizije organizacije
3. Motiviranje i inspiriranje: poticanje zaposlenika kako bi prevladali prepreke koje su podložne promjenama na način da se stvori obostrano zadovoljstvo

Funkcija vođenja je poticanje zaposlenika na rad. To predstavlja veliki izazov jer svaki pojedinac ima različitu motivaciju za rad. Postoje mnoge varijante koje bi temeljenje funkcije vođenja bile, no sve se na kraju svede na isto.

## 2.3. Dimenzije vođenja

Dimenzije vodstva označuju karakteristike koje vođa posjeduje.

Gill (2006.) iskazuje četiri dimenzija vodstva , a to su:

1. intelektualna ili kognitivna – razumijevanje i prosuđivanje informacija, sposobnost rješavanja problema, intuicija, stvaranje vizije...
2. emocionalna – racionalno mišljenje, spoznaja vlastitih osjećaja
3. spiritualna – shvaćanje potreba zaposlenika, podizanje morala, povezivanje sa okolinom
4. bihevioralna – ponašanje na radnom mjestu, interakcija

## 2.4. Moći vođenja

Moć služi za kontrolu zaposlenika te je često neki i zloupotrebljavaju. Rukovođenje se sastoji od pet izvora moći koje utječu na ponašanje i postupke zaposlenika, prema Marušić (2001.) koje su:

- 1) Moć nagrađivanja koja se zasniva na predodžbi zaposlenika da vođa može nagraditi one koji podliježu njegovim zahtjevima. To uključuje pohvalu, plaću, nagradu, unapređenje, povećanu odgovornost, privilegije - time se bave opći manageri i manageri ljudskih potencijala.
- 2) Moć prinude predstavlja prosudbu zaposlenika da vođa ima mogućnost kažnjavanja ili stvoriti neprikladne situacije za one koje ne poštuju njegove zahtjeve. To uključuje zadržavanje

na poslu, uskraćivanje povišice, uskraćivanje napredovanja ili privilegiranju, neprijatnim zaduženjima, povlačenju podrške, opomenama, sve do otkaza.

3) Moć legitimiteta vođe postoji u očima podređenih već zbog samog postavljenja položaja na vrhu organizacije. Ona ne iskazuje odnos između vođe i zaposlenika nego cjelokupni odnos unutar hijerarhije.

4) Referentna moć zasniva se na utvrđivanje podređenih s rukovoditeljem. Takav utjecaj nastaje zbog uočenih osobnih determinanta, reputacije ili karizmatičnosti. Npr: rukovoditelj ima poteškoća kod kažnjavanja ili nagrađivanja određenog zaposlenika, ali to može utjecati na odnose kolega prema vođi.

5) Moć znanja je spoznaja o kompetencijama, razini znanja i stručnosti o vođenju. Zasniva se na ugledu, autoritetstvu i ostalim aspektima dobrog poznavanja organizacije ili korištenje tehnologije. Najčešće se radi o užoj specijalizaciji, ne o svim elementima.

Sposobnost utjecaja na ponašanje i odluke zaposlenika je bit dobrog vođenja. To proizlazi iz srži za posjedovanjem moći pa razlikujemo moći koje su:

- Formalna ili pozicijska moć - odluke se donose unutar okvira rada i zavisi od položaja u hijerarhiji
- Legitimna moć ili moć uloge - vođa predstavlja autoritet, nije pretežito učinkovita jer zaposlenici ne poštuju nadređene
- Prisilna moć - bazira se na percepciji zaposlenika gdje se kažnjavaju postupci ako su prouzročili teške posljedice ili ako se nisu pridržavali zahtjevima nadređenih. To mogu biti npr. uskraćivanje povišice i napredovanja, opomene, otkaz...
- Nagradna moć - bazira se da rukovoditelj ima pravo nagraditi zaposlenike za odrađenu radnju, npr. povećanje plaće, unapređenje...
- Ekspertna ili stručna moć - znanje i vještine vođe koja povećavaju reputaciju, najviše se cijeni i pobuđuje poštovanje
- Informacijska moć - nadovezuje se na ekspertnu moć, vođe posjeduju veliku količinu informacija koja pobuđuje aroganciju i prevlast nad zaposlenicima
- Moć temeljena na umreživanju - vođe koje posjeduju poznanstva i poželjni su poslovni partneri
- Referentna moć - vođa predstavlja uzor, izaziva poštovanje, uvijek je spreman na suradnju
- Karizmatična moć - osoba koja uspješno pridobije ljude i izaziva pažnju kod zaposlenika

### 3. Stilovi vođenja

Vodstvo je jedna odlika koja se ne može obučavati jer ona proizlazi iz osobnosti. Bez kvalitetnog vođe organizacija bi se našla u teškoj situaciji. Važno je da postoji osoba koja bi preuzela odgovornost i netko tko bi predstavljao grupu kao cjelinu. Ne postoje najbolji načini vođenja jer svatko drugačije reagira u različitim situacijama. Postoje razni čimbenici koji mogu utjecati na donošenje odluke kao što su stres i umor. Fleksibilnost u rješavanju zadataka pokazuju bolje rezultate. Postoje različiti načini kako vođe dolaze do svojih pozicija čime nastupa preuzimanje moći. Stilovi vođenja se mijenjaju zavisno od situacije i okolnosti.

Goleman et al. (2004.) ističu šest stilova vođenja s kojima se postižu emocionalni efekti na sljedbenike:

1. vizionarski vođa – potiče zaposlenike da ostvare vizije i motivira ih za daljnje napredovanje
2. instruktivan vođa – svoje želje povezuje sa ciljevima organizacije, uspostavlja radna mjesta i pomaže zaposlenicima da svoje slabosti i snage usmjeruju u razvijanje vlastite karijere
3. afilijativan vođa – teži ostvarenju ravnoteže u organizaciji na način da stvori povezanost između zaposlenika i sebe
4. demokratski vođa – kontrolira vrijednost inputa i posvećenost zaposlenika
5. vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) – postavlja ciljeve i izazove za poboljšanje performansa zaposlenika
6. vođa koji zapovijeda (dominantan vođa) – zadaje jasne upute koje očekuje od svojih sljedbenika i ponaša se distancirano od drugih

#### 3.1. Autoritetski/autokratski stil

Stavlja naglasak na moć, preuzimanje kontrole i odgovornosti za odluke. Vođa samostalno donosi i provodi odluke, određuje zadatke, politiku firme i postupke. Stil se zasniva na zastrašivanju zaposlenika i ovakav stil vođenja naznačuje negativnost. Zaposlenici odrađuju ono što im se govori, te se takvim stilom postiže niža motivacija. Često se zaposlenici kažnjavaju za neuspjeh, ali i nagrađuju za uspjeh. Iako se ovaj stil predstavlja u negativnom smislu on postiže zadovoljstvo vođe i omogućuje veću kontrolu nad radom. Primjenjuje se u policiji, vojsci i sličnim službama.

Komunikacija koja prevladava u ovom stilu je jednosmjerna što znači da vođama nije bitno mišljenje zaposlenika, te se povode samo vlastitim stavovima. Prednost ovog stila je brzo donošenje odluka, što zaposlenicima ne stvara pritisak jer presude pripadaju jednoj osobi. Autokratski stil je veliki nedostatak ako ga organizacije primjenjuju jer se ograničuje izjašnjavanje drugih zaposlenih osoba.

U ovom stilu dolazi do manjka kreativnosti i komunikacije što je pretežito ključno da bi se donesla kvalitetna odluka vezana uz poslovanje. Autokratski stil proizlazi iz želje za moći i kontrolom što nikako nije dobar aspekt u organizaciji.

Autoritet dijelimo na:

- Formalni – definira se prema položaju u organizaciji i odluke mogu pripasti podređenima
- Osobni – zavisi od karakteristika koje vođa posjeduje i odluke se ne mogu prenijeti na podređene

Autoritet predstavlja veliku odgovornost što se najčešće izbjegava u poslovanju. Vođe u ovom stilu ne uvažavaju mišljenje drugih i povodi se sa svojim razmišljanjima. Autokratsko vođenje je najviše poželjno kada se odlučuje o situacijama koje zahtijevaju brzinu i gdje postoje veliki rizici.

### 3.2. Demokratski stil

Bazira se na značaj zaposlenika i međusobnu sinergiju unutar grupe. Zaposlenici imaju pravo sudjelovati u donošenju odluka i formiranju ciljeva poduzeća. Vođa potiče motiviranost i inovativnost grupe, te se ovim stilom postižu najbolji rezultati.

Iako grupa može razmjenjivati svoje ideje, vođa je u konačnici taj koji odlučuje. Stil potiče slobodu izražavanja i dozvoljena je rasprava unutar grupe. Ovaj stil nudi veliku prilagodljivost što nudi efikasniji način rada. Ovakvim vođenjem nastoji se poticati grupu na inovativnost, premda donošenje odluka može biti relativno sporo. Demokratski stil predstavlja jedan od učinkovitijih stilova vođenja.

Neke od karakteristika ovog stila su:

- Savjetovanje o odlukama
- Podjela zadataka zaposlenicima
- Stjecanje povratnih informacija o radu

- Uključivanje u razvoj organizacije

Radno okruženje stvara pozitivnu energiju kako bi se zaposlenici upustili u nove izazove. Organizacije s ovim stilom manje podilaze greškama zbog utjecaja zaposlenika na odlučivanje. Važno je dopustiti svima da iznesu svoje stavove kako bi se smanjilo neslaganje i otklonila se napetost unutar grupe. Svakoj tvrtki trebao bi biti cilj ulaganje u svoje zaposlenike i briga za njihovo mišljenje. Zbog takvog načina vođenja zaposlenici se više uključuju u odlučivanje i smatraju da se njihov rad više cijeni. Stil se bazira na izgradnji međuljudskih odnosa čime se postiže veće zadovoljstvo zaposlenika. Time dolazi do veće produktivnosti i boljih rezultata.

Demokratski vođe su usmjereni na rješavanje zadataka i brigu o svojim zaposlenima. Stvaranje timova je nužno za ovakav stil kako bi se raspodijelile funkcije. Vođa raspodjeljuje koja će uloga kojem timu pripasti s obzirom na stručnost osoblja. Na taj način se lakše provodi planiranje i organizacija.

### **Autokratsko – demokratsko vodstvo**

Model koji je razvio Douglas McGregor (1960.) iz kojeg proizlaze Teorija X i Teorija Y.

Teorija X zaključuje da:

- ljudi ne žele raditi
- većina ljudi je prisiljena na rad gdje ih nadređeni moraju kontrolirati i zastrašivati kako bi ostvarili ciljeve
- ljudi pretežito ne vole obaveze i odgovornost stoga nastoje da drugi upravljaju njima

Teorija Y zaključuje da:

- je ljudima posao normalni dio života
- ljudi samostalno odrađuju zadatke i da bi prijetnje trebale biti minimalne
- su obveze nagrade u postizanju ciljeva
- svaki čovjek treba snositi odgovornost o nečemu i treba učiti iz okoline
- je svatko kreativan i rješava probleme na inovativan način
- ljudi ne koriste u potpunosti svoje intelektualne sposobnosti

### 3.3. Laissez-faire stil

Predstavlja slobodan stil gdje zaposlenici samostalno odlučuju o upravljanju organizacije. Zaposlenici sami postavljaju ciljeve i na koji način će se oni realizirati. Rukovoditelj se smije minimalno uplitati u akcije te je poželjno da je prisutan i spreman pružiti pomoć pri odlučivanju. Vođa ne može bez zaposlenika samostalno postavljati ciljeve pa se zbog toga ovaj stil ne upotrebljava u poslovanju, ali se primjenjuje na sveučilištima, istraživačkim institutima i slično.

Ovakav stil poželjan je ako su svi zaposlenici visoko obrazovani i iskusni. Zaposlenici su u ovom stilu neovisni od vođe i odgovorni su za svoj rad. Od njih se očekuje da će samostalno riješiti probleme i stvoriti partnerske odnose, a pritom se zahtjeva visoka razina motivacije i raznolike sposobnosti kako bi se moglo upravljati svim sektorima poslovanja bez prisustva vođe.

Iako stil dopušta organizacijama veću slobodu, takav pristup dovodi poduzeće u veliki rizik pa se zbog toga rijetko koristi danas u poslovanju. Jedno od najvećih nedostataka je to što se zaposlenici mogu povoditi svojim interesima koji neće dovesti do poželjnih rezultata.

**Tablica 1.** Tri klasična stila vođenja

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
<b>Priroda</b>		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornost.	Vođa delegira veliki 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 upućuju se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek je komunikacije dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
<b>Primarna prednost</b>		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.
<b>Primarni nedostaci</b>		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski je proces trošenja vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Rad autora prema Buble, M. Poslovno vođenje. Zagreb, 2011., str. 69



### 3.4. Bihevioralni pristup vođenju

Postoje dva tipa ponašanja prilikom ispunjenja poslovnih radnji, a to su:

- 1) Strukturno ponašanje - prikazuje odnos između voditelja i zaposlenika koji se zasniva na formalnosti
- 2) Ponašanje uvažavanja - odnos se zasniva na povjerenju i poštovanju i teži održavanju međuljudskih odnosa.

*Slika 1:* Četiri tipa rukovoditelja

<b>Uvažavanje visoko</b>	Niska struktura Visoko uvažavanje	Visoka struktura Visoko uvažavanje
<b>Uvažavanje nisko</b>	Niska struktura Nisko uvažavanje	Visoka struktura Nisko uvažavanje
	<b>Strukturno ponašanje nisko</b>	<b>Strukturno ponašanje visoko</b>

Izvor: Rad autora prema Marušić, Sveto, Upravljanje ljudskim potencijalima. Adeco, 2001. str. 84

Bihevioralni pristup vođenju određuje kako se vođa treba ponašati. Prema Blake et al. vođenje podrazumijeva dva pristupa: briga za proizvodnju i briga za ljude.

Briga za proizvodnju podrazumijeva efikasnost, inovativnost, kvalitetu, poštivanje pravila organizacije i količinu outputa potrebne za rad. Menadžeri zaduženi za proizvodnju moraju napraviti plan i utvrditi koji zadaci će kojem zaposleniku pripasti i definirati standard kako bi se utvrdilo napredovanje i konačno stanje rezultata.

Briga za ljude zahtjeva da se osiguraju prihvatljivi radni uvjeti i održali međusobni odnosi za bolje odrađivanje zadataka. Menadžeri su zaduženi da se poštuju kodeksi i etička načela organizacije čime će se povećati posvećenosti i ustrajnost prema obavljanju radnih aktivnosti.

### 3.5. Kontingencijski pristup

Kontingencijski pristup govori nam kako ne postoji stil vođenja koji se može primijeniti u svim situacijama. Najpoznatiji pristupi su:

#### Situacijski model vođenja

Ovisi o tome koliko vođa sposoban i spreman na rad. Ovaj pristup razvili su Hersey i Blanchard, koji je ujedno jedan od najviše prihvaćenih pristupa vođenja. Takav pristup ukazuje da se načini i stilovi vođenja prilagode različitim situacijama. Vođa tokom vremena mijenja svoje ponašanje i pristupe vođenja zavisno od situacije i to pokazuje koliko je vođa sposoban.

#### Fiedlerov model

Usmjeren je na ostvarivanje zadataka ili na razvijanje odnosa. Vođa i zaposlenici trebaju biti povezani kako bi se postavljeni zadaci mogli realizirati.

Fiedler (1967.) je definirao tri glavna situacijska faktora koja imaju utjecaj na efikasnost vođenja, a to su:

1. odnos između vođe i članova grupe – pokazuje da li je grupa vođu spremna prihvatiti. Iz toga se pokazuje da li će grupa efikasno obavljati svoje zadatke stoga je važno da vođa i zaposlenici ostvare dobre odnose za uspješnost poslovanja.
2. struktura zadatka – ukazuje na jasnoću i detaljnost zadataka, te se prema tome i koncipira kontrola vođe i određuje se način kako će se ti zadaci obaviti.
3. pozicija moći – potiče iz nadgrađivanja i kažnjavanja zaposlenika. Jačina moći zavisi od ovlasti vođe i njegovog utjecaja.

#### Houseov model “put-cilj”

Govori o tome kako se vođa treba ponašati i kako će reagirati u ostvarivanju svojih ciljeva. Stil pokazuje koliko je vođa sposoban u rješavanju poslova i kolika je njegova efikasnost. Vođa jasno zadaje zadatke i otklanja prepreke do njihovog ostvarenja i prilagođava se različitim situacijama. U kriznim situacijama se prepoznaje koliko vođa poznaje svoje članove time i koliko su oni sposobni. Model se oslanja na motivaciju zaposlenika kako bi odradili svoj posao znajući da će na kraju postići dobar rezultat i steći određenu nagradu. Definicija ovog modela je objašnjenje na koji način će vođa pomoći svojim zaposlenicima da ostvare uspjeh, te je ovaj pristup najviše upotrijebljen u poslovanju.

### 3.6. Transakcijsko vođenje

U transakcijskom vodstvu zaposleni doživljavaju vođu kao autoriteta i slušaju svake naredbe koje im on zadaje. Vođa u ovom stilu osvrće se na dobit u kojem sve zasluge zaposlenika pripadaju njemu. U slučaju da zaposlenici pravilno ne odrade svoje zadatke slijede im kazne. Stil se bliže poistovjećuje sa upravljanjem nego sa vodstvom. Transakcijsko vodstvo ne smatra se učinkovito i ne pridonosi produktivnosti.

### 3.7. Transformacijsko vođenje

Transformacijsko vodstvo predstavlja stvaranje jasne vizije i planova za budućnost kako bi se uspio privući što veći broj zaposlenika na rad. Ovakvo vodstvo zahtijeva promjenu situacija za razliku od ostalih pristupa koje teže prilagođavanju. Teži se uvjerenju drugih na slijedenje i postizanju uspjeha. Bassova teorija koja govori da je važno osvijestiti zaposlenike te ih poticati na motivaciju kako se ne bi izgubio fokus te bi organizacija poslovala učinkovitije. Ističe kako je krizma potreban kako bi se utjecalo na emocije zaposlenika. Burnsova teorija je da vođa treba predstavljati viši moral kako bi zaposlenici motivirano slijedili vođu. Korištenjem motivacijskih alata treba se steći povezanost s grupom. U transformacijskom vodstvu vođa i zaposlenici su jedna ti koji zajednički provode poslovne radnje. U ovom vodstvu stavlja se naznaka na postizanje morala i motivaciju i inspiriranje zaposlenika na rad.

Bass (1985.) potvrđuje da transformacijsko vodstvo potiče podređene da rade više od očekivanoga na načine da:

- povećava razinu svijesti o važnosti ciljeva i vrijednostima koje oni donose
- dopušta podređenima da prevladaju vlastite interese u cilju boljeg povezivanja tima i organizacijskih sektora
- premješta podređene na više razine po potrebi

**Slika 2:** Faktori vodstva

<b>TRANSFORMACIJSKO VODSTVO</b>	<b>TRANSAKCIJSKO VODSTVO</b>	<b>LAISSZ-FAIRE VODSTVO</b>
<b>Faktor 1</b> Idealizirani utjecaj (karizma) <b>Faktor 2</b> Inspiracijska motivacija <b>Faktor 3</b> Intelektualna stimulacija <b>Faktor 4</b> Individualizirana briga	<b>Faktor 5</b> Kontingencijsko nagrađivanje Konstruktivne transakcije  <b>Faktor 6</b> Menadžment pomoću izuzetaka Aktivni i pasivni Korektivne transakcije	<b>Faktor 7</b> Laissez-faire (netransakcijski)

Izvor: Rad autora prema Buble, M. Poslovno vođenje. Zagreb, 2011., str. 106

Tablica prikazuje sedam faktora Bassovog modela transformacijskog, transakcijskog i Laissez-faire vodstva.

Faktori transformacijskog vodstva govore nam o:

- (1) pokušaju izazivanja emocija kako bi se ostvario dobar dojam i poteklo slijeđenje vizije
- (2) pokretanju zaposlenika na rad sa željom i voljom putem konstantne komunikacije
- (3) sposobnosti inovativnog rješavanja problema i upuštanja u nove rizike
- (4) pružanju podrške zaposlenicima dajući im savjete i smjernice za daljnji rad

Faktori transakcijskog vodstva govore nam o:

- (5) nagrađivanju zaposlenika za odrađeni zadatak
- (6) poduzimanju potrebnih mjera kada se uoče greške u radu ili kada nisu ispoštovani standardi poslovanja

Laissez-faire faktor označava

- (7) odsutnost vođe u odlučivanju gdje sva odgovornost pripada drugim zaposlenicima

## 4. Karakteristike vođe

Vođa mora biti sposoban što točnije predvidjeti događaje. Sposobnost vođenja je također jedna od najvažnijih osobina menadžera. Kako bi uspješno provodili proces upravljanja radnom okolinu važno je uočiti na koji način zaposlenici razmišljaju. Percepcija o tome na koji način vođa primjenjuje svoje sposobnosti može utjecati na uspjeh u upravljanju. Vođa mora biti dosljedan u svojim postupcima kako bi zaposlenici imali povjerenja i ulijevao im sigurnost u obavljanju zadataka znajući da će ih na kraju čekati dobit i da će zadovoljiti svoj interes. Osoba koja vodi mora biti komunikativna i sigurna u sebe zbog toga što zaposlenici vođu smatraju svojim uzorom i žele nekoga na koga se mogu osloniti. Vođe trebaju nastojati razvijati sebe, te trebaju biti spremni učiti iz svojih pogrešaka. Priznavanje svojih nedostataka i slabosti ukazuje koliko je vođa spreman za pokretanje inicijative. Vođa mora imati plan i viziju, te treba moći podijeliti svoje zamisli i ideje sa zaposlenicima i saslušati njihove stavove.

Kvalitete vođe prema Marušić (2001):

- uspješni na radu - visoka motiviranost na poslu, razvijanje svoje profesije i prihvaćanje novih izazova
- ljudi sa silnom energijom – mogućnost izdržavanja poteškoća, stjecanje razočarenja i mogućnost ponovnog kretanja i težnji prema zadanom cilju
- sposobnost za rad na dulji vremenski period - u rasponu od 3-5 godina, uključujući dulji period od svojih kolega
- usmjerenost prema određenom cilju – težnja ostvarivanju cilja kojeg im zadaje poduzeće ili ga samostalno postavljaju
- osamljenost – sigurnost i zadovoljstvo sa samim sobom
- donošenje vlastitih zaključka – samostalno prosuđivanje bitnog od nebitnog

Poželjne osobine vođe su:

- da može završiti započet posao, usmjeren na cilj i sposoban donositi odluke
- slobodno se opušta u nove izazove i potiče motivaciju okoline
- vješto komunicira sa okolinom, te je samopouzdan i spreman na suradnju
- snalažljivost u kritičnim situacijama
- sposobnost kreativnog zaključivanja i donošenja odluka

- preuzimanje odgovornosti za postupke
- spremnost preuzimanja rizika
- promišljeno kreiranje financijskog plana
- usmjeren na dobit i zadovoljstvo zaposlenika

Karakteristike se tokom godina razvijaju i jačaju, ali važno je da ima želje za napretkom. Voditelji trebaju znati ostvariti sinergiju tima kako bi svi članovi uspješno obavili zadatke. Pojedini studiji tvrde kako su osobe rođene s osobinama vođe s vremenom mogu uočiti. Najveći izazov predstavlja građenje povjerenja kako bi se moglo stvoriti poslovno okruženje. Postavlja se pitanje da li se vođe rađaju ili stvaraju, no činjenica je da osoba koja predstavlja vođu mora zračiti posebnom energijom i mora imati razvijen govor tijela. Različiti lideri imaju različite karaktere, te se svatko povodi drugačijim izvedbama. Jedna od vrijednijih karakteristika koje vođa bi trebao posjedovati je razvijena intuicija za predviđanje događaja i konstruktivno oblikovanje planova. Učinkovita je sposobnost raspodjele vremena te procjena koliko je potrebno da se plan provede i realizira. Važno je da vođa uspije kontrolirati svoje emocije i da one ne utječu pri donošenju odluka.

Dobar vođa mora biti:

- uzor svojim zaposlenicima
- poticatelj motivacije zaposlenika
- samouvjeren u svoje postupke
- brz i učinkovit u odlučivanju
- pribran u situacijama
- fokusiran i predan na ciljeve
- proaktivan i ambiciozan

### **Socijalna i emocionalna sposobnost**

Socijalna sposobnost je jedna od karakteristika koja omogućuje vođama da prenose svoje odluke i uvjerenja drugima. Ta sposobnost služi za poticanje komunikacije između vođe i tima, te se izražava u bihevioralnom i kognitivnom pristupu. Emocionalna sposobnost je mogućnost razumijevanja i prepoznavanja svojih, ali i tuđih emocija kako bi se lakše mogle povezati sa osobama što je ključno da zaposlenici prepoznaju vođu u kojeg mogu imati povjerenja. Štoviše, emocionalna sposobno osoba je ona koja je najbolja u motiviranju i ne izražava štetne misli.

Ako emocionalna povezanost oslabi tada će doći do udaljavanja tima od vođe i time će se smanjiti produktivnost. Vođa mora posjedovati mogućnost kritičkog razmišljanja i analiziranja situacije kako bi se što efikasnije riješili problemi. Vođa predstavlja mozak operacije poslovanja, te je racionalan vođa sposoban provesti svoje ideje i ostaviti dobar utjecaj na radnu okolinu. Povodjenjem logičkog razmišljanja organizacija više napreduje, te su odluke efektivnije.

Kako bi vođa bio učinkovit, mora posjedovati odlike da:

- bude dobar govornik
- bude dobar slušatelj
- posjeduje integritet
- sposoban donositi odluke
- uspije kontrolirati vlastite emocije
- sposoban da dobro procijeni situaciju

Zaposlenici žele nekog tko će ih podržavati u izvođenje posla i nekog tko će prepoznati njihov potencijal. Oni vole raditi sa ljudima koji su timski igrači. Poželjno je da vođa poznaje vlastite snage i slabosti i da je upoznat sa svojim sposobnostima. Samopouzdanje je odgovorno za naše osjećaje i vrijednost, te pomaže da bi se promjene dogodile učinkovito. Vođe moraju posjedovati snažne karakteristike kako bi uspjeli doprijeti do ljudi. Neophodno je da vođa posjeduje savjesnost o ljudima i situaciji koja ga okružuje kako bi uočio ponašanje okoline i iskoristio to za poboljšanje i precizno određivanje prioriteta.

Loši vođe pokazuju nedostatke kao što su:

- ne slušaju svoje zaposlenike
- loši su u komunikaciji
- ignoriraju ideje zaposlenika
- agresivno postupaju prema okolini

## **Odlučivanje**

Donošenje ispravne odluke nije lako. Vođa mora biti hrabar u donošenju odluka, spreman zauzeti svoje mišljenje i sposoban reagirati u negativnim situacijama. Vrlo je teško razaznati je li neka odluka etična ili ne u svakoj situaciji. Pri nekim situacijama gotovo je nemoguće procijeniti ispravnost ili neispravnost odluke. U moralnoj prosudbi često se javljaju snažne emocije, primjerice kod kršenja moralnih normi mogu se javiti stid ili kajanje što može pomoći pri odgovoru na pitanje je li neko ponašanje moralno ispravno ili ne (Dessler, 2015: 532). Kada se donose etički ispravne odluke, potrebno je slijediti dva koraka (Dessler, 2015: 532):

1. Normativnu prosudbu – kod normativne prosudbe govori se da je nešto dobro ili loše, ispravno ili pogrešno. Primjer normativne prosudbe mora u sebi nositi tvrdnju kojom se nešto „prosuduje“.
2. Pitanje moralnosti – kod pitanja moralnosti propituje se je li neka odluka moralna ili nemoralna.

## **Značajke**

Karizma je jedna od osobnosti koje samo rijetki ljudi posjeduju. Karizmatični vođa svojom pojavom fascinira ljude i privlači im pozornost. Ta sposobnost dolazi prirodno i pomaže pri utjecaju na druge ljude. Takve osobe izazivaju divljenje gdje god da se pojave. Karizma pomaže pri motiviranju, osnaživanju veza i razumijevanju okoline. Vođe s ovom osobinom su spontaniji i lakše podnose promjene. Dolazi do izražaja vizionarska karakteristika to utječe na bolje rješavanje zadataka.

Prema Stogdillu (1948.) značajke uspješnog vođe su:

- Fizičke značajke – visina, pojava, razina energije
- Inteligencija
- Razina znanja i sposobnosti
- Značajke osobnosti – prilagodljivost, samouvjerenost, entuzijazam, agresivnost
- Značajke vezane za posao - usmjerenost na postignuće, ustrajnost
- Društvene karakteristike – suradnja, sposobnost komuniciranja i interakcije

Inteligencija često ne doprinosi poslovnom postignuću što znači da kvocijent inteligencije nije bitan za uspjeh. Vođe koje imaju veći kvocijent inteligencije od svojih zaposlenika manje su efikasni u timskom okruženju i zbog toga dolazi do nerazumijevanja i nesklada. Više je traženo



da vođe imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju. Visoka razina samopouzdanja doprinjuje boljem rješavanju problema, preuzimanju rizika i uvođenju promjena što uvelike može poboljšati poslovanje. Vođa sa samopouzdanjem predstavlja oslonac i zaposlenici takvog vođu više poštuju. U rizičnim situacijama od vođe se očekuje da odlučno preuzme inicijativu i odgovorno riješi uzrok.

## 5. Komunikacija kao važna odlika vođe

Sposobnost komuniciranja je jedna od najvažnijih vještina koju vođa mora posjedovati. Komunikacija nam omogućava prenošenje vlastite vizije i strategije zaposlenicima kako bi se ostvario željeni cilj i služi za uočavanje i rješavanje problema. Bez komuniciranja vođenje ne može funkcionirati. Vođenje uključuje usmjeravanje tima prema cilju koji će zadovoljiti obostrani interes. Vođa snosi odgovornost prema svome timu njegovi postupci utječu na cijelu organizaciju. Važno se povoditi etičkim vrijednostima. Komunikacija je krucijalna zbog toga ako vođa ne može uspješno verbalizirati ideje neće doći do željenog postignuća. Vođa ne može biti onaj koji nije sposoban komunicirati. Komunikacijom se iznosi stav. Ponašanje vođe se odražava i na ponašanje zaposlenika. Zaposlenike privlači kada netko ima pozitivan stav. Time se sprječava napetost i negativnost u okolini. Vježbanje vještine komunikacije postala je tražena u svim oblicima poslovanja. Time se želi doprinijeti boljem formalnom izražavanju.

Retorika je u davnim danima bila iznimno važna vještina, također i retoričari koji su s baratali pravilnom tehnikom govorenja i sposobnošću uvjeravanja ljudi te su isticali karakter „vođe“ i hladnoću i empatiju prema ljudima. Govorništvo je jedna jako složena tehnika u kojoj moramo dobro paziti na izbor riječi kako bi se prikazala stvarnost, te očuvala vjerodostojnost, čast i dobronamjernost govornika, zajedno s etičnosti i pravednosti za koju se zalažu.

Komunikacija nije samo verbalno izražavanje već uključuje pisanje, slušanje drugih i neverbalne geste. Neverbalnom komunikacijom sugovornicima šaljemo signale o našoj osobnosti. Ako je netko dominantan imat će izraženiju gestikulaciju od onog tko je pasivan. Neverbalna komunikacija se izražava mimikom lica, intonacijom glasa i držanjem tijela. Sugovornici pomno prate govor tijela i pri tome stvaraju mišljenje. Uspješni vođe prakticiraju komunikacijski 5 P prema Chapman et al. (2003):

- **PRAVA SVRHA:** oni daju savjete samo kada postoji velika vjerojatnost da će to poboljšati odnos između vođe i sljedbenika odnosno kolega
- **PRAVO VRIJEME:** daju savjete kada je raspoloženje obiju strana prikladno i što je moguće brže nakon pojavljivanja problema
- **PRAVO MJESTO:** izabiru privatna mjesta gdje će biti malo ometanja i gdje je privatnost podređenog zaštićena
- **PRAVI PRISTUP:** u svome pristupu nisu prijeteći, te su obazrivi prema osjećajima i potrebama druge osobe

- **PRAVA TEHNIKA:** kada je potrebno da provedu disciplinske mjere nad sljedbenicima, također im daju inspiraciju da se poboljšaju

Za stvaranje vjerodostojnih veza potrebne su dobre komunikacijske vještine. Poslovni sastanci su dobar primjer za rješavanje problema, nesporazuma i povezivanje između vođe i osoblja. Putem komunikacije razvijaju se prijateljski odnosi kako bi se navelo druge na sljedbu. Sposobnost odličnog komunikatora je najveća prednost koju vođa može posjedovati. Sastanak je okupljanje između dvije ili više osoba s ciljem raspravljanja o zajedničkim interesima radi postizanja zajedničkih ciljeva. Poslovni sastanci služe radi boljeg povezivanja zaposlenika. Za dobar poslovni sastanak potrebno je planiranje. Cilj i svrha sastanka je pretpostavka koja se sastankom želi postići. Sastanak može služiti za informiranje, zbližavanje i upoznavanje. Raspravom se nastoji postići rješenje problema, informiranje i dogovaranje oko zajedničkog zaključka. Važno je provesti uspješni sastanak kako bi se uspješnije moglo doći do noviteta. Uspjeh sastanka ovisi o pripremi voditelja koji se treba pobrinuti da svi sudionici dobiju dnevni red na vrijeme, uspješno predstavi temu, dopusti svakome iznošenje vlastitog stava i mišljenja, točan s vremenom, kontrolira situaciju i na kraju konstruktivno donese zaključak.

Poslovni sastanak treba ustrajati u pronalasku zajedničke odluke te iznošenju novih informacija i ideja. Važno je da voditelj zna što želi reći, koju poruku poslati, te da uvjerljivo iznese svoja stajališta. Ključno je poticati sudjelovanje te je važno uključiti svaku osobu kako bi se kvalitetno moglo raspravljati o mogućim rješenjima. Svaki sudionik sastanaka mora imati određenu ulogu i mora znati svrhu i cilj sastanaka. Na poslovnom sastanku ne smije doći do nikakvog umanjivanja vrijednosti sudionika niti zlouporabe drugih radi svoje koristi. Važno je da poslovni sastanak ima određeni slijed kako bi sudionici mogli uspješno i razumljivo pratiti, te je ključno odrediti vrijeme trajanja sastanka. Voditelj mora započeti sastanak u točno zakazano vrijeme. Poželjno je da sastanka traje od 45 do 75 minuta. Unaprijed se utvrđuje program koji će se predstaviti na poslovnom sastanku. Također važno je i sagledati negativne aspekte koje program može predstaviti. Voditelj mora biti dobro pripremljen za odgovaranje na različita pitanja i sposoban ulaziti u diskusije.

Postoje tri tehnike vođenja poslovnog sastanka: diktatorska, konfuzna i demokratska.

Diktatorska tehnika

Diktatorska tehnika svodi se na to da voditelj ima glavnu riječ s ciljem autorizacije nad ostalim sudionicima. Sudionici tada nemaju pravo na riječ. Najčešće se koristi na informativnim sastancima.

### Konfuzna tehnika

Konfuzna tehnika služi se za neplanirane sastanke. Na tom sastanku daje se pravo slobodi govora, ali rasprave su najčešće duge i glasnije. Koristi se kod sastanka u manjim skupinama.

### Demokratska tehnika

Demokratska tehnika je tehnika gdje svi sudionici imaju jednaki položaj i uvažava se mišljenje većine sudionika.

Vođenje sastanka može se naučiti. U današnje vrijeme je jako važno pravilno vođenje sastanka tako da i postoje centri koji nude edukaciju za kvalitetno vođenje sastanka.

## 6. Menadžment nasuprot vođenju

### 6.1. Menadžment

Menadžment se najčešće povezuje sa organizacijom, upravljanjem i rukovođenjem. Menadžment predstavlja vještinu s kojom nastojimo upravljati ljudima. Menadžment je usredotočen da zaposlenici kolektivno odrade zadatke i izvrše ciljeve. Kreitner (1989,9) ističe neke od bitnih karakteristika koje su:

- Rad s drugim ljudima i pomoć drugih – menadžment samostalno ne ispunjava operativne zadatke već zajednički odrađuje zadatke sa drugim predvodnicima
- Ciljevi poduzeća – menadžer uspostavlja radnje za ostvarivanje ciljeva poduzeća
- Efikasnost versus efektivnost – menadžer uspostavlja balans između efikasnosti i efektivnosti definiranjem inputa i outputa i kontroliranje njihove razine
- Ograničeni resursi – zahtjeva se racionalno korištenje resursima, određivanje cijene outputa i inputa
- Promjenjiva okolina – uočavanje dinamike okruženja, priprema i prilagođavanje na promjene

Postoje tri hijerarhijske razine menadžmenta koje su:

#### 1) Vrhovni menadžment

Menadžment najviše razine gdje se nalaze predsjednik, izvršni direktori, izvršni podpredsjednik i CEO. Osobe na ovoj razini zadužene su za postavljanje ciljeva, određivanje strategije, nadzor okoline poduzeća i donošenje odluka važne za organizaciju. Zadatak je odrediti misiju i viziju i utjecati na oblikovanje strukture poduzeća, te nadzirati kulturu zaposlenika. Ova funkcija služi za definiranje temelja organizacije. Prednost se daje proučavanju eksterne okoline kako bi se stvorile prilike i prevladale prijetnje.

#### 2) Srednji menadžment

Ova razina zadužena je za uvođenje strategije i provođenje politike koju propisuje vrhovni menadžment, te poslovanje pojedinih odjela u kompaniji. Stavljajući naglasak na upravljanje organizacijskih sektora, usklađivanje nižeg i vrhovnog menadžmenta i korištenje informacija. Uloga ove funkcije često je presudna zbog toga što se bazira na razvoj interne

okoline poduzeća gdje se nastoji zadržati mobilnost. Osobe na ovoj razini su šefovi i rukovoditelji odjela.

### 3) Niži menadžment

Razina koja uključuje proizvodnju dobara i usluga. Odnosi se na manje jedinice gdje se obavlja provedba operativnih ciljeva. Osobe na ovoj razini su supervizori i voditelji odjela.

## **Funkcije menadžmenta**

### 1) Planiranje

Planiranje sadržava pripremu za budućnost poduzeća koja uključuje odrađivanje položaja ciljeva i strategije, te poduzimanje potrebnih metoda za ostvarivanje tih aspekata. Proces započinje analiziranjem okoline i uočavanjem snaga, slabosti, prijetnji i prilika. Prema tome se kreira strategija i postavljaju se ciljevi koji će se trebaju postići. Planovi mogu biti:

- Kratkoročni
- Srednjoročni
- Dugoročni

Sukladno s propisima usavršavati i poticati zaposlenike na produktivan rad kako bi nastojala povećati proizvodnja, te samim time i dobit na korist tvrtke i društva.

### 2) Organiziranje

Nabavljanje potrebnih instrumenata za ostvarivanje ciljeva. Ova funkcija se bavi oblikovanjem poduzeća, njegove strukture i utvrđuju se uloge u organizaciji. Organiziranje predstavlja važan aspekt u provedbi ciljeva.

### 3) Kadrovanje

Funkcija zadužena za određivanje uloga zaposlenicima koje su kvalificirani za taj sektor. Selekcija se vrši na temelju znanja i sposobnosti kandidata i definiraju se planovi poslovanja.

Primarni ciljevi kadrovanja prema Buble (2006) su:

- pridobivanje sposobne radne snage organizaciji,
- stvaranje razvijanje potencijala radne snage

- dugotrajna briga za radnu snagu

#### 4) Vođenje

Poticanje zaposlenika da izvrše ciljeve i određene zadatke. Potrebno je usmjeriti ljude na pravi put i uskladiti stilove vođenja zahtjevima poslovanja.

#### 5) Kontroliranje

U sklopu menadžmenta, kontroling je funkcija koja povećava efektivnost i efikasnost menadžmenta. Prema kriteriju hijerarhije menadžmenta razlikuju se strateška, taktička i operativna kontrola. Za provođenje strateške kontrole zadužen je vrhovni menadžment koji provodi kontrole zbog uvida u provođenje strateških planova. Ako uvidi odstupanja, vrhovni menadžment utvrđuje korektivne mjere, te je zadatak vrhovnog menadžmenta da prati odnose s unutarnjim i vanjskim dionicima, i upravlja odnosima s ključnim dionicima jer mu je cilj osigurati da se strateški planovi provedu onako kako je zadano (Rupčić, 2018).

Za provođenje taktičke kontrole zadužena je srednja razina menadžmenta koja provodi kontrole zbog utvrđivanja dinamike ostvarivanja profita u svojem radnom odjelu, i prihoda i rashoda svojeg radnog odjela. Srednja razina menadžmenta prati odnos inputa i outputa, pa kada se utvrdi devijacija, poduzima korektivne aktivnosti. Menadžeri na srednjoj razini menadžmenta prate razloge za pojavu devijacija, i kontaktiraju vrhovni menadžment da ih obavijeste o njima (Rupčić, 2018).

Za provođenje operativne kontrole zadužen je menadžment najniže razine koji prati kojom dinamikom se ostvaruju svakodnevne operacije. Često izrađuje izvješća (tjedna, mjesečna...) i provodi korektivne mjere u slučaju potrebe (Rupčić, 2018). U poduzeću su najvažniji strategijski i operativni kontroling.

### 6.2. Razlike između menadžera i vođe

Raspravljanje o menadžmentu i vođenju počelo je tek početkom dvadesetog stoljeća. Menadžment je proces ostvarivanja ciljeva u organizaciji uz pomoć drugih zaposlenika. Menadžeri u današnjem dobu moraju posjedovati karakteristike vođe i moraju biti spremni voditi organizaciju kako bi se ispunila njihova zadaća. Menadžer je osoba koja putem posrednika obavlja svoju dužnost i onaj kojem je funkcija upravljanje poslovanjem i

odgovornost nad zaposlenicima. Vođa je orijentiran na ciljeve, na njihovo stvaranje i poboljšanje, te kreiranje vizije organizacije. Menadžeri se bave upravljanjem poslom, dok vođa se bavi vođenjem ljudi. Menadžer ne moraju imati iste kvalitete kao i vođe.

**Tablica 2.** Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe

Uloga menadžera	Uloga vođe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razrađuje strateške ciljeve po hijerarhijskim razinama, utvrđuje njihove attribute, razvija planove, potiče stabilnost</li> <li>• Osigurava potreban broj i kvalifikacijsku strukturu ljudskih potencijala, dizajnira programe obuke i razvoja, definira politike, procedure i pravila</li> <li>• Utvrđuje poticajne i represivne motivacijske mehanizme, upravlja kompenzacijama, razvija planove razvoja karijere</li> <li>• Nadzire radne procese i kvalitetu rada, utvrđuje odstupanja od plana, dizajnira korektivne mjere, nagrađuje i kažnjava na temelju ostvarenih rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potiče promjene, definira konture vizije, svrhe i pravca strateškog djelovanja, definira strateške ciljeve</li> <li>• Okuplja ljude, komunicira viziju, traži posvećenost njenoj realizaciji, usklađuje motive i želje članova, izgrađuje međusobne veze</li> <li>• Komunicira ideje u vezi ostvarenja vizije, potiče na sudjelovanje, ukazuje na vrijednost ciljeva, inspirira i motivira na iznadprosječne rezultate</li> <li>• Predviđa probleme i prepreke u radu, utvrđuje moguće načine njihova prevladavanja, inovira, traži sudjelovanje ostalih članova</li> </ul>

Izvor: Rad autora prema Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str 269

Menadžeri više teže k tome da vrše diktaturu kako bi zaposlenici radili po njihovim zamislima dok vođa daje prednosti međuljudskim odnosima i da sa svojim zaposlenicima ostvari jednu povezanost utemeljena na poštovanju. Menadžeri su fokusirani na ispunjenje svojih ciljeva, a vođe teže razvijanju vizije. Menadžerima je bitno postizanje dobiti i kontrola organizacije. Vođe su orijentirani na tim i njihovo napredovanje. Menadžeri ne služe kako bi izgrađivali odnos sa zaposlenicima nego da osiguraju da se planovi ostvare. Iako menadžeri imaju



moćnost da postanu vođe, njima to nije cilj nego da obave posao za koji su namijenjeni. Srž vodstva predstavlja utjecaj vođe na zaposlenike.

**Tablica 3.** Razlike između menadžera i vođe

<b>Menadžeri</b>	<b>Vođe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Štite svoje operacije</li> <li>• Prihvaćaju odgovornost</li> <li>• Minimaliziraju rizik</li> <li>• Prihvaćaju priliku da govore</li> <li>• Postavljaju razumne ciljeve</li> <li>• Smiruju problematične namještenike</li> <li>• Teže k ugodnom radnom okruženju</li> <li>• Moć upotrebljavaju pažljivo</li> <li>• Oprezno daju ovlaštenja</li> <li>• Gledaju na radnike kao namještenike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unapređuju svoje operacije</li> <li>• Traže odgovornost</li> <li>• Preuzimaju proračunati rizik</li> <li>• Stvaraju priliku da govore</li> <li>• Postavljaju „nerazumne“ ciljeve</li> <li>• Suočavaju se s problematičnim namještenicima</li> <li>• Teže k uzbudljivom radnom okruženju</li> <li>• Moć upotrebljavaju punom snagom</li> <li>• Ovlaštenja daju s entuzijazmom</li> <li>• Gledaju na radnike kao na potencijalne sljedbenike</li> </ul>

Izvor: Rad autora prema Chapman, E. N., Sharond Lund, O. N., & Gabrić, A. (2003). Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati. Mate, str. 4

Menadžeri razvijaju strategiju za uspješnost organizacije i za to im trebaju odlike vođe. Važno im je postići profit za vlastiti interes dok vođe moraju biti temeljiti donijeti brze i pametne odluke. Vođenje ne predstavlja rutinski posao. Kod nekih se osobine javljaju već i u osnovnoj školi kada preuzimaju mjesto “predsjednika” razreda. Pretežito menadžeri mogu biti dobri lideri no vođe ne mogu biti dobri menadžeri. Ipak je teže pronaći osobu koja će dobro voditi nego osobu koja će biti dobar menadžer. Menadžeri bi trebali usavršavati vještine vođenja. Pojmovi se nadovezuju jedan na drugog. Menadžeri se bave

- Upravljanjem operacija i budžetom
- Procjenom rezultata
- Sastavljanje financijskih izvješća
- Planiranjem
- Analiziranjem podataka

- Kontrola poslovanja
- Rješavanjem sukoba u organizaciji

Menadžment i vođenje često se povezuju kao sinonimi, no postoje razlike između ova dva pojma. Vođe definiraju jasnu viziju i strategiju, služi kao inspiracija i pomaže zaposlenicima, dok s druge strane menadžer razvija planove i prati rad organizacije. Menadžeri se povezuju sa efikasnosti, a vođe sa efektivnosti.

## 7. Zaključak

Vodstvo je ključna stavka u svakoj organizaciji koja dovodi do učinkovitih rezultata. Vodstvo daje svrhu i određuje pravac poslovanja stvaranjem strategije, ciljeva, planova i motiviranjem radne okoline. Vodstvo zahtjeva određene sposobnosti kako bi usmjerili zaposlenike na pravi put. Dobre vještine pomažu pri izbjegavanju grešaka i odlučivanju. Način na koji će vođa pokazati svoje vještine ovisi o situacijama. Veliku ulogu u poslovanju ima način na koji vođe komuniciraju sa drugima. Osviještenost o drugima i o svojim sposobnostima daje bolje mogućnosti prostranijeg razmišljanja i zaključivanja kako bi se zamišljena vizija mogla ostvariti. Zaposlenici su jedan od bitnijih aspekata u svakoj organizaciji zato je važno da vođe znaju kako pravilno postupati sa njima i da im pomognu da razvijaju svoje vještine. Vođa treba imati jasne ciljeve i biti spreman preuzeti rizik kada se to od njega očekuje.

Vodstvo i menadžment bitni su razvijanje organizacije i oni se međusobno nadopunjuju. Vođe su zaduženi za inicijaciju dok su menadžeri zaduženi kontrolu poslovanja. Menadžeri nastoje postići suradnju između osoblja da bi osigurali bolju produktivnost. Na taj način zagantirano je da zaposlenici budu u onom sektoru za kojeg su stručno osposobljeni. Menadžment se sastoji od različitih funkcija kao što su planiranje, vođenje, organiziranje, kontroliranje i kadroviranje. Svaki segment je pravilno raspoređen kako bi se povećala učinkovitost poslovanja. Bez obzira koliko su ta dva pojma različita zajedno imaju isti cilj a to je da zagantiraju uspjeh organizacije i da pomognu zaposlenicima pri poboljšavanju njihovih vještina.

U uvodu su postavljene tri hipoteze koje su sve potvrđene u radu.

Hipoteza 1: Vođe imaju bitnu ulogu u organizaciji.

Vođa predlaže planove, ciljeve i započinje nove procese u organizaciji. Vođa je zadužen za usmjeravanje zaposlenika kako bi svaki ispunio svoje zadatke koje pridonose poboljšanju učinkovitosti i uspjehu organizacije.

Hipoteza 2: Vodstvo nije isti pojam kao i menadžment.

Menadžment je usmjeren na upravljanju poslovanja, a vođenje na nadziranje i usmjeravanje zaposlenika.

Hipoteza 3: Zaposlenicima je potreban netko tko će ih dosljedno usmjeravati i pomagati u ostvarivanju ciljeva.

Zaposlenici ili bilo koja druga skupina ne mogu pravilno funkcionirati bez vođe zbog toga što svaki pojedinac ima drugačije ponašanje i razmišljanje. Kako bi grupa uspješno funkcionirala potreban im je vođa tima koji će odlučivati u ime zajednice kako ne bi dovelo do nesporazuma i sukobljavanja unutar grupe.

Sveučilište  
SjeverSVEUČILIŠTE  
SJEVERIZJAVA 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, \_\_\_\_\_ Ivana Šatvar \_\_\_\_\_ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Vodstvo i stil vođenja kao ključni faktor uspješnog 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)

Ivana Šatvar  
(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, \_\_\_\_\_ Ivana Šatvar \_\_\_\_\_ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Vodstvo i stil vođenja kao ključni faktor uspješnog menadžmenta (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ivana Šatvar  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Bacal, R. Upravljanje radnim učinkom: vodič za menadžere. Zagreb: Mate, 2020.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
3. Blanchard, K.; Spencer, J. Jednominutni menadžer: [povećajte produktivnost, profit i osobni, Varaždin: Katarina Zrinski, 2005.
4. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006
5. Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, 2011.
6. CAROSELLI, Marlene: Vještine vodstva za menadžere. Zagreb: Mate, 2014.
7. Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.
8. Chapman, E., & Lund o Neil, S. (2003). Vodstvo - osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati. Zagreb: Mate.
9. COOK, Marshall: Učinkovito usmjeravanje. Zagreb: Mate, 2020.
10. Dessler, G. (2015.), Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE, Zagreb
11. Ibarra, H., Ponašaj se poput vođe, razmišljaj poput vođe, Mate d.o.o., Zagreb, 2018.
12. Kurtić, A., & Kulović, D. (2011). Poslovno vođenje. *Jordan studio: Centar za lično i profesionalno usavršavanje-CLPU, Sarajevo*.
13. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco.
14. POTTS, Rebecca: Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, 2005.
15. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
16. TRACY, Brian: Zaposlite i zadržite najbolje ljude : 21 praktična i dokazana tehnika koju možete primijeniti odmah. Varaždin: Katarina Zrinski, 2006.
17. Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P., Zagreb, 2010.
18. Turner, C. (2003). Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija. *Mozaik knjiga, Zagreb*.

19. VUJIĆ, Vidoje: Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Sveučilište u Rijeci, 2004.
20. WHITMORE, John: Trening za postizanje učinkovitosti : rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2006.
21. YUKL, Gary: Rukovođenje u organizacijama. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2008.

### **Internetski izvori**

1. MojPosao.net; Kako planirati poslovni sastanak? <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/64928/Kako-planirati-poslovni-sastanak/5/> (8.8.2022.)
2. MojPosao.net; Planiranje poslovnih sastanaka <https://www.moj-posao.net/Vijest/60341/Planiranje-poslovnih-sastanaka/5/> (8.8.2022.)

### **Popis slika**

- Slika 1:* Četiri tipa rukovoditelja.....10
- Slika 2:* Faktori vodstva..... 13

### **Popis tablica**

- Tablica 1.* Tri klasična stila vođenja.....9
- Tablica 2.* Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe.....25
- Tablica 3.* Razlike između menadžera i vođe.....26