

# Teorije vodstva i praksa vodstva u hrvatskim poduzećima

---

Ivančan, Anamarija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:759152>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Anamarija Ivančan**

**TEORIJE I PRAKSE VODSTVA U  
HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Anamarija Ivančan**

**Matični broj: 0016150858**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**Teorije i prakse vodstva u hrvatskim poduzećima**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Robert Fabac

**Varaždin, lipanj 2024.**

*Anamarija Ivančan*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Vodstvo je važan čimbenik organizacijske uspješnosti, te postoje različiti stilovi i pristupi vodstvu uz koje se dobivaju određeni rezultati. Primjenom određenog pristupa vođa utječe na svoje zaposlenike te ih motivira na rad i tako ostvaruje uspjeh. S obzirom na različite pristupe vodstvu, zanimljivo ih je usporediti i vidjeti na koji način oni doprinose ne samo organizaciji nego i cijelom kolektivu. Prilikom izučavanja teorija može se zaključiti da je zadovoljstvo zaposlenika ključno i jedno od glavnih ciljeva uspješnog vodstva, jer zaposlenici sudjeluju u izvršavanju zadataka. Prikazano je kolika je zapravo moć vođe, i da on svojim pristupom zaposlenicima daje vjetar u leđa. Istraživanje je provedeno na temelju pristupa vodstvu temeljem vještina, te je u njemu sudjelovalo sedam nadređenih iz različitih poduzeća unutar Republike Hrvatske. Istraživanjem je utvrđeno kako je nadređenima ljudski kadar najvažniji, i kako su međuljudske vještine vođenja na prvom mjestu unutar poduzeća.

**Ključne riječi:** vođa, teorije vodstva, zaposlenici, pristup vodstvu temeljen na vještinama, istraživanje.

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod.....	1
2. Pristup vodstvu temeljen na osobinama.....	2
2.1. Osobine koje odlikuju uspješnog vođu .....	2
2.2. Tipovi osobnosti i stilovi vodstva.....	3
2.3. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na osobinama .....	3
3. Pristup vodstvu temeljen na vještinama.....	4
3.1. Razvoj vještina vođenja.....	5
3.2. Vještine vođenja i ponašanje vođe.....	5
3.3. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na vještinama .....	6
4. Pristup vodstvu temeljen na stilu .....	6
4.1. Menadžerska mreža.....	7
4.2. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na stilovima.....	8
5. Situacijski pristup vodstvu .....	9
5.1. Zaključak situacijskog pristupa vodstvu .....	10
6. Teorija usklađenog vodstva .....	11
6.1. Zaključak teorije usklađenog vodstva.....	11
7. Teorija puta do cilja.....	12
7.1. Osnova teorije puta do cilja.....	12
7.2. Sastavnice teorije puta do cilja .....	13
7.3. Zaključak teorije puta do cilja .....	14
8. Teorija razmjene između vođe i člana .....	15
8.1. Zaključak teorije razmjene između vođe i člana .....	15
9. Transformacijsko vodstvo.....	16
9.1. Model transformacijskog vodstva.....	16
9.2. Zaključak transformacijskog vodstva .....	17
10. Timsko vodstvo .....	18
10.1. Model timskog vodstva .....	18
10.2. Zaključak timskog vodstva.....	19
11. Psihodinamski pristup vodstvu.....	19
11.1. Klasifikacija tipova ličnosti.....	19
11.2. Zaključak psihodinamskog pristupa vodstvu .....	20
12. Kultura i vodstvo .....	20

12.1. Obilježja kulture .....	21
12.3. Ponašanja vođe u različitim kulturama .....	21
12.4. Zaključak povezanosti vodstva i kulture .....	22
13. Etika vodstva .....	23
13.1. Osobine etičnog vođe.....	23
13.2. Zaključak etičnosti vodstva .....	24
14. Empirijsko istraživanje .....	25
14.1. Empirijsko istraživanje i pristup vodstvu temeljen na vještinama .....	25
15. Provedba empirijskog istraživanja.....	27
15.1. Opis istraživanih poduzeća.....	27
15.2. Tehničke vještine vođenja .....	28
15.3. Međuljudske vještine vođenja .....	28
15.4. Vještine apstraktnog mišljenja u vodstvu.....	31
15.5. Zaključak empirijskog istraživanja .....	32
16. Zaključak.....	33
Popis literature .....	34
Popis slika .....	37
Prilog .....	38

# 1. Uvod

Vodstvo je važan faktor uspješnosti poduzeća, stoga je važno orijentirati se na vodstvo i proučiti ga. Iako se u prošlosti vjerovalo da postoje fizički čimbenici koji karakteriziraju uspješnog vođu, s godinama tijekom brojnih istraživanja otkrilo se da uspješnog vođu čine određene karakteristike i osobine ličnosti.

Definicija samog vodstva može imati više različitih interpretacija, tijekom prošlog stoljeća došlo je do više različitih podjela odnosno klasifikacija vodstva. Na vodstvo osim vođe utječu i sljedbenici, stoga se sam odnos vođe i sljedbenika može okarakterizirati kao proces u kojemu vođa i sljedbenici rade na ostvarivanju zajedničkog cilja. Za definiranje samog vodstva se najčešće koristi sljedeća definicija: „vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 1997, str. 3). U ovom radu su opisani različiti stilovi i teorije vodstva, te je utvrđeno prisustvo pristupa vodstvu temeljenog na vještinama unutar sedam ispitanih poduzeća unutar Republike Hrvatske.



## 2. Pristup vodstvu temeljen na osobinama

U središtu pristupa vodstvu temeljenog na osobinama se nalaze osobine s kojima je vođa rođen, i osobine koje je vođa stjecao kroz odrastanje. U ovom pristupu osobine su ono što čini vođu vođom, no nije sve u osobinama nego vodstvo dosta ovisi i o situaciji u kojoj se vođa nalazi. Pristup vodstvu temeljen na osobinama „omogućava da se analizom osobina menadžera mogu identificirati njihove snage i slabosti, a na temelju čega se mogu poduzimati akcije promocije ili democija, te eventualnog unapređenja onih osobina koje su bitne za postojeću ili novu poziciju“ (Buble, 2017, str 44). Democija označava „čin kojim pretpostavljeni u nekoj društvenoj grupi na temelju svojih ovlaštenja premješta podređenoga na funkciju nižeg ranga oduzimajući mu određena prava i privilegije“ (Hrvatski jezični portal, bez dat.).

### 2.1. Osobine koje odlikuju uspješnog vođu

Brojnim istraživanjima određene su osobine koje su uglavnom zajedničke velikim vođama, ali uz same osobine postoji važnost i u emocionalnoj inteligenciji. Što se emocionalne inteligencije možemo ju gledati „kao skup osobina ličnosti ili skup tradicionalnih liderskih kompetencija“ (Rogelberg, 2006), zbog mogućnosti odgovarajućeg shvaćanja svojih i tuđih emocija. Za početak jedna osobina koja se često povezuje sa uspješnim vodstvom je samopouzdanje, samopouzdanje često doprinosi vlastitoj percepciji pojedinca u ovom slučaju vođe. Kako bi vođa bio uspješan mora vjerovati u sebe, svoj rad i svoje zaposlenike, to iznimno važno za postizanje zadovoljavajućih rezultata. Uz samopouzdanje se veže i odlučnost u donošenju odluka, vođa je taj koji će odnositi glavne odluke u organizaciji koje će utjecati na rezultate i na zaposlenike.

S obzirom da vođine odluke utječu na više aspekata organizacije važno je da vođa preuzima odgovornost za iste jer u nekim slučajevima odluka može negativno rezultirati. Uz donošenje odluka može se vezati i osobina poštenja, vođa uz donošenje odluka mora savjesno i moralno obavljati svoj posao. Na taj način će vođa održati dobru reputaciju sebe kao vođe, i same organizacije te će poštenje pridonijeti povjerenju zaposlenika u vođu i njegove odluke. Vođa ima velik utjecaj na svoje zaposlenike, stoga je društvenost jedna vrlo važna osobina. Kao što pristup nalaže vođa može poboljšati svoje osobine, a društvenost je jedan od osobina koja ima mogućnost poboljšanja. S obzirom na suradnju sa svojim zaposlenicima i poslovnim partnerima vođa mora lako stupati u komunikaciju i nastojati izgraditi dobre međuljudske odnose. Jer „bez poznavanja komunikacijskih preferencija, pogrešna komunikacija, napetost i nezadovoljstvo zaposlenika daleko su vjerojatniji. Ako vođe nisu upoznate s preferencijama članova svog tima, mogu ih se doživjeti kao osrednje vođe koji ne cijene svoje zaposlenike“

(Gail, bez dat.). Navedena mogućnost poboljšana ove osobine očituje se na sljedeći način, recimo ako je vođa introvert može uložiti vrijeme u rad na sebi kako bi si olakšao interakciju sa zaposlenicima.

## **2.2. Tipovi osobnosti i stilovi vodstva**

Osobnost vođe očituje se u izboru i primjeni stilova vodstva koje će vođa primjenjivati. Ovisno o osobinama vođa će biti usmjeren na različite stvari, i na različite načine će motivirati i komunicirati sa zaposlenicima. Sukladno pristupu vodstvu temeljenom na osobinama „lideri su bolji u isticanju sebe, psihološki su bolje prilagođeni da bolje prosuđuju, angažiraju se u društvenim aktivnostima, uvijek znaju više i nikada ne oklijevaju preuzeti vodstvo“ (Linderberg, 2023). Mogu se istaknuti nekoliko primjera tipova osobnosti i vodstva, recimo vođa čija se osobnost očituje na poštenju, odgovornosti i dosljednosti će preferirati vodstvo koje je usmjereno na detalje. U vodstvu će im biti važno da imaju jasnu misiju i da na taj način usmjeruju svoje zaposlenike. U donošenju odluka će pretežito biti objektivni i dobro će razmotriti kako će odluka utjecati na uspješnost organizacije.

Važna karakteristika vođe je objektivnost jer „vođa mora pokazati poštenje i objektivnost u svom ophođenju sa svojim podređenima. Ne bi trebao biti pristran i ne bi trebao dopustiti da se emocionalno zaokupi do te mjere da postane teško postaviti objektivnu dijagnozu i poduzeti potrebne radnje“ (Sinha, bez dat.). Zatim vođa koji ima jasnu viziju i čvrst je u donošenju odluka odnosno odlučan, preferira uglavnom strateško vodstvo. Zaposlenici imaju povjerenja u vođu koji je čvrst u donošenju odluka baš zbog njegove odlučnosti i smirenosti. Vođa nastoji uvidjeti kako će se njegova odluka ostaviti, odnosno kakav će biti budući rezultat odluke. Vođa sa dominantnom ličnošću može preferirati autoritativni tip vodstva, no vođa sa ovim stilom rijetko potiče zaposlenike na kreativno rješavanje problema.

## **2.3. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na osobinama**

Pristup temeljen na osobinama naglašava koje osobine karakteriziraju uspješnog vođu, odnosno glavnu ulogu imaju vođa i njegova osobnost. "Jednom kada netko počne pokazivati osobine ličnosti koje bi ga mogle učiniti učinkovitim vođom, teorija kaže da se ti pojedinci mogu trenirati kako bi maksimizirali svoj potencijal vođenja,, (The Indeed Editorial Team, 2022a). Ovim pristupom se zaključuje da će funkciju vođe bolje obavljati osoba koja ima određene osobine ličnosti, nije rijedak slučaj da organizacije provode različita mjerenja kako bi utvrdili tko najbolje odgovara za određenu poziciju. Samim menadžerima rezultati

mjerenja mogu dati bolji uvid u njihovu osobnost, može im reći na čemu možda mogu poraditi ili mogu odrediti je li neki posao zaista za njih ili nije.

Vođa svoje osobine može trenirati, ukoliko primijeti da posjeduje osobine koje odlikuju uspješnog vođu. Kako bi se uspješno izvršavala zadaća vodstva, vođa mora shvaćati svoje mane i prednosti. Ukoliko je sklon naređivanju, a recimo hrabar u svojim postupcima logično je da će raditi na unaprijeđenu pozitivne karakteristike. Koliko god pristup bio zanimljiv, „razne studije dokazuju da teorija osobina ne može vrijediti za sve okolnosti. Popis svojstava nije jedinstven i različiti autori daju različite popise svojstava“ (Sinha, bez dat.).

### **3. Pristup vodstvu temeljen na vještinama**

Pristup temeljen na vještinama je također jedan od pristupa koji je usmjeren na samoga vođu, temeljen na nepromjenjivim osobinama ličnosti i vještinama koje se mogu naučiti. Brojnim istraživanjima dokazano je kako je sposobnost vođe zasnovana na vještinama koje služe uspješnom rješavanju organizacijskih izazova. Vođa mora znati kako koristiti znanje koje je stjecao radom i edukacijom u praksi, mora znati voditi otvorenu i ugodnu komunikaciju sa zaposlenicima, i mora znati kako na drugačije načine pristupiti radu.

„Tehničke vještine su vještine koje karakterizira znanje za recimo određeno područje, te vođa to znanje može primijeniti u praksi. Tehničke vještine imaju glavnu zaslugu za stvaranje proizvoda u organizaciji, ali nisu toliko važne za vođe na višim razinama“ (Northouse, 1997, str 40). Ove vještine su vezane uz radno mjesto, odnosno uz posao koji se obavlja. Tehničke vještine biti dobro pisanje poslovnih izvještaja, stručno rukovanje strojevima odnosno nekom vrstom opreme, poznavanje određenog programskog jezika i njegova primjena na radnom mjestu.

Međuljudske vještine su vještine koje se očituju u radu sa ljudima, omogućavaju vođi uspješno vodstvo svog tima. Vođa mora uspostaviti učinkovitu komunikaciju sa svojim zaposlenicima ili poslovnim partnerima. Međuljudske vještine olakšavaju sklapanje poslova i utječu na motiviranje zaposlenika.

Jedna od vještina koju mora posjedovati uspješan vođa je apstraktno mišljenje, koji omogućava vođama da pronalaze inovativne načine rješavanja problema. Apstraktno mišljenje krasi i kreativnost, lako osmišljanje novih i drugačijih ideja. Ova vještina je posebice važna za menadžere, odnosno za osobe na visokim pozicijama .

### **3.1. Razvoj vještina vođenja**

S obzirom da su dobre vještine vodstva iznimno važne za vođu, te da one omogućuju postizanje ciljeva u skladu sa vremenskim okvirima. Vođa mora konstantno poboljšavati svoje vještine vođenja, a pogotovo kada primjećuje da se organizacijski ciljevi ne ostvaruju. Vođa je taj koji vodi tim i pregovara sa poslovnim partnerima stoga je važno da je svjestan svojih prednosti i nedostataka u vidu vještina vođenja. Razvoj vođe kao samoga sebe nije lako, već iziskuje „mnogo iskustva i učenja, kao i ispravan stav prema samorazvoju. Također se isplati biti u toku s najnovijim trendovima obuke za vodstvo. Kako razviti liderske kvalitete također je cjeloživotni proces“ (Bouchrika, 2023).

Kako bi se vještine razvile ili poboljšale, vođa mora procijeniti sebe i sukladno tome napraviti plan. Recimo ukoliko je vođa introvert i ima problem u interakciji s ljudima, potrebno je da se više posveti razvoju međuljudskih vještina u koje spadaju aktivno slušanje, otvorena komunikacija sa zaposlenicima, motiviranje tima. Nadalje vođa mora biti entuzijastičan i optimističan što se tiče postavljanja i ostvarivanja ciljeva. Te vođa mora raditi na tome da bude uzor svojim zaposlenicima i na taj način će se povećati efikasnost i produktivnost zaposlenih. Kod razvoja ili poboljšavanja vještina važno je da se vođa ne usmjerava samo na svoje nedostatke, nego da ističe vještine koje već ima. Vođa mora uspješno rješavati probleme, i disciplinirati svoje zaposlenike ukoliko vođa često pokazuje slabost to može negativno utjecati na njegov odnos sa zaposlenicima. Ključ uspješnog razvoja osobina je konstantno učenje, znači da vođa mora raditi na poboljšanju sebe i vlastitih vještina kroz cijeli život, a ne stajati na mjestu.

### **3.2. Vještine vođenja i ponašanje vođe**

S obzirom na razvijene vještine vođe, vođa će se ponašati na određene načine to jest na različite načine će utjecati na radnu skupinu. Ukoliko vođa ima više razvijene međuljudske odnosno društvene vještine, daje se zaključiti kako će vođa više biti orijentiran na zaposlenike. Kada je vođa orijentiran na zaposlenike, ima iznimne komunikacijske vještine, vlada odnosima i uspješno rješava sukobe unutar radne skupine. Nadalje ako vođa ima razvijene vještine rješavanja problema, odnosno vođa nije dovoljno razvio svoje međuljudske vještine tada će uglavnom biti orijentiran na zadatak. Vođa će biti posvećen pravilnom i točnom izvršavanju organizacijskih zadataka, a znatno manje osjećajima i potrebama zaposlenika. Ukoliko vođu krasi vještina apstraktnog mišljenja, njegovo vodstvo će biti orijentirano na promjene. Vođa je u ovom slučaju vizionar i svojim kreativnim i domišljatim idejama nastoji proizvesti nešto drugačije. Cilj je poboljšati trenutno stanje organizacije i unaprijediti na brojne načine, vođa u

ovom slučaju razmišlja inovativno i izvan zadanih okvira. Jedan od najvažnijih aspekata teorije vještina vodstva je da se ocjenjuje učinak vođe na temelju onoga što može postići, a ne na temelju njegovih osobina ličnosti. Teorija vještina vodstva je ta koja „omogućuje rukovoditeljima i drugom rukovodećem osoblju da bolje razumiju koje metode najbolje mogu postići željene rezultate“ (The Indeed Editorial Team, 2022g). Važnost se mora pridati i emocionalnim vještinama koje „su povezane sa sposobnošću točnog izražavanja, čitanja i razumijevanja emocija: sve su to komponente emocionalne inteligencije“ (Riggio i Reichard, 2008). Radeći na poboljšanju navedenih komponenti, poboljšava se odnos vođe i njegovih zaposlenika.

### **3.3. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na vještinama**

Kako bi vodstvo bilo uspješno, ovaj pristup propisuje vještine koje bi vođa trebao razvijati i njegovati kako bi ostvario organizacijske ciljeve. Vođenje se smatra kao „lagana vještina utjecaja na pojedince, timove ili organizaciju kako bi se postigao zadani cilj“ (Nini, 2020). Pristupom se zaključuje da vođa mora kroz cijeli život raditi na poboljšanju i stjecanju novih vještina kako bi zadovoljio potrebe zaposlenika i organizacije. Kroz praksu i iskustvo vođa razvija svoje vještine, i za razliku od pristupa vodstvu temeljenog osobinama vođa svoje vještine može poboljšati. U radnom okruženju vođa je taj koji će donesti glavne odluke, i usmjeriti zaposlenike. Sa odgovarajućim vještinama kreira se produktivno radno okruženje, koje odiše povezanošću i efektivnošću.

## **4. Pristup vodstvu temeljen na stilu**

Glavni čimbenik pristupa temeljenog na stilu utemeljen je na onome što vođe rade, i kako se ponašaju prema podređenima. U ovom pristupu biti će obrađena takozvana menadžerska mreža koja je jedna od najpoznatijih modela menadžerskog ponašanja.

Stoga je ovim pristupom objašnjeno kako vođe trebaju kombinirati dvije sasvim različite vrste ponašanja kako bi ostvarili organizacijski cilj. Vođa usmjeren na odnose, teži međuljudskoj povezanosti svojih suradnika i svoje napore ulaže u stvaranje povezanosti unutar radne grupe. U ovom slučaju vođa nastoji potaknuti zaposlenike na suradnji i međusobno povezivanje, te vođa svoje zaposlenike i njihovo zadovoljstvo stavlja na prvo mjesto. Suprotnost vodi koji je usmjeren na odnose, je vođa koji je usmjeren na zadatke. Vođa koji je usmjeren na zadatke koristi određene uvjetne nagrade kada se zadaci izvrše onako kako on

očekuje. Vođa je direktan u pristupu i zaposlenike koristi kao sredstvo izvršenja aktivnosti odnosno obavljanja rada.

Kombinacijom usmjerenosti na odnose i zadatke donosi najviše uspjeha organizaciji. Osim što je vođa usmjeren na strukturirano i zadovoljavajuće obavljanje zadataka, on se posvećuje odnosu sa svojim zaposlenicima te stvaranju ugodne radne atmosfere.

## 4.1. Menadžerska mreža

Menadžerska mreža kombinira usmjerenost na odnose i usmjerenost na zadatke. Kombinacijom ove dvije usmjerenosti mogu se dobiti različiti stilovi vodstva koji su orijentirani ili više na zadatak ili više na odnose. Menadžerskom mrežom „menadžeri mogu izvršiti samoprocjenu kako bi vidjeli gdje se nalaze unutar mreže vodstva i gdje se mogu poboljšati. To pomaže osigurati da postižu najbolje moguće rezultate, a istovremeno brinu o svojim zaposlenicima“ (The Indeed Editorial Team, 2023 f).

Osiromašeni menadžment (1,1) kao što se na mreži može vidjeti karakterizira niska briga za odnose i za rezultat. Vođa je orijentiran samo na samo održavanje bez previše brige prema zaposlenicima, nije usmjeren na uspjeh tima kao radne skupine.

Klubski menadžment (1,9) karakterizira visoka briga za zadatak, a niska briga za zaposlenike. Vođa gleda zaposlenike samo kao sredstvo rada, zaposlenici ga mogu doživljavati kao diktatora. Vođa svoju pažnju ne pridaje zadovoljstvu zaposlenih, nego samo njihovoj produktivnosti u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Uravnoteženi menadžment (5,5) se podjednako posvećuje i zaposlenicima i zadatku. No u ovom slučaju se i posvećenost zadatku i zaposlenicima može gledati kao osrednja, dakle ne ispunjava puni potencijal kao recimo timski menadžment.

Menadžment pokoravanja (9,1) temeljen je na visokoj brizi za zaposlenike, no znatno je smanjena posvećenost zadatku. U timu koji funkcionira na ovaj način nedostaje produktivnosti i efikasnosti te zaposlenici ne obavljaju zadatke, jer ih vođa dovoljno ne potiče na to jer je previše fokusiran na njihovo zadovoljstvo.

Timski menadžment (9,9) je najbolja kombinacija orijentiranosti na zadatak i na odnose jer se očituje u visokoj brizi za oboje. Vođa je usmjeren na jasno postavljanje zadataka i pojašnjenje istih, ali i na zadovoljstvo zaposlenih.

Briga za ljude	visoka	9	1:9								9:9
		8	Klubski menadžment				Timski menadžment				
		7									
		6									
		5				5:5					
		4	Uravnoteženi menadžment (menadžment organizacijske ravnoteže)								
		3									
		2	Osiromašeni menadžment				Menadžment pokoravanja				
	niska	1	1:1								9:1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Briga za rezultat (zadatak)									
		Niska				visoka					

Slika 1. Menadžerska mreža (Izvor: Stanić, 2020)

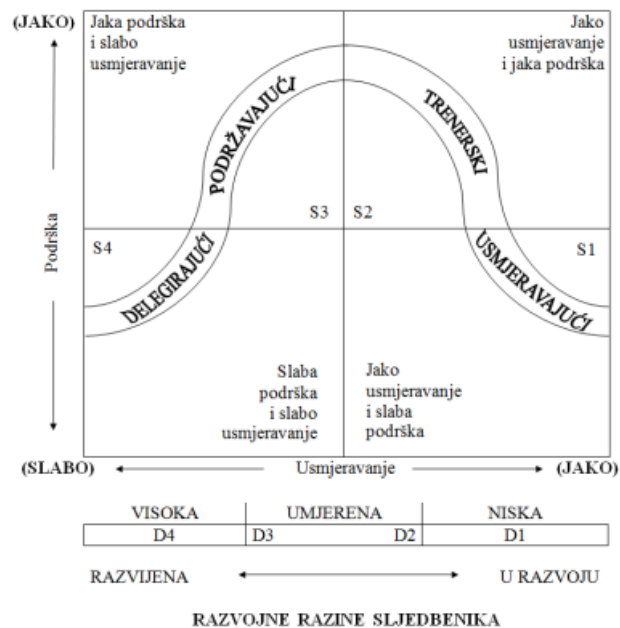
## 4.2. Zaključak pristupa vodstvu temeljenog na stilovima

Pristup temeljen na stilovima govori vođama kako u određenim situacijama trebaju biti više usmjereni na zadatak, a opet u drugim situacijama više na zaposlenike. Također pristup nije tu da govori vođama kako se trebaju ponašati, nego koje stilove trebaju primijeniti u svrhu ostvarivanja ciljeva. Što znači da vođe u nekim slučajevima trebaju brinuti za zadovoljstvo i zajedništvo svojih zaposlenika, dok u drugim trebaju biti više fokusirani na zadatak i poticati izvršavanje istog.

Sastavni dio pristupa vodstvu temeljenog na stilovima je menadžerska mreža, koja vođi može pomoći da vidi gdje se trenutno nalazi. Odnosno čemu je više posvećen, ukoliko primjećuje da je briga za zaposlene preniska i da zaposlenici nisu zadovoljni potrebno je uložiti više truda u brigu za zaposlene. Briga za zaposlene nije dovoljna da vodstvo bude uspješno, vođa se mora posvetiti i izradi zadatka, može se zaključiti kako je timski menadžment najbolji izbor. Jer se u timskom menadžmentu vođa posvećuje zaposlenicima i zadatku što potpuno maksimizira zadovoljavajuću suradnju, a i izvršavanje zadataka.

## 5. Situacijski pristup vodstvu

Kao što sam naziv govori, ovaj pristup je temeljen na određenoj situaciji. U ovom slučaju vođa treba promijeniti način usmjeravanja svojih zaposlenika kako bi se prilagodili određenoj situaciji. Zbog okolnosti u kojima se organizacija može naći, važno je napomenuti „da bi osoba bila uspješan vođa, od nje se traži da prilagodi svoj stil zahtjevima različitim situacija“ (Northouse, 1997, str. 91).



Slika 2. II situacijsko vodstvo (Izvor: Gotal, 2013)

Situacijski pristup vodstvu opisati ću sa modelom II. Situacijskog vodstva. II. Situacijsko vodstvo opisuje načine vodstva i kako vodstvo utječe na zaposlene u organizaciji. Na vertikalnoj osi modela se nalazi podrška, što označava ponašanje koje je uglavnom usmjereno na odnose. Podrška zadovoljava potrebe zaposlenika, i označava komunikaciju vođe sa podređenima. Na horizontalnoj osi modela nalazi se usmjeravanje, usmjeravanje karakterizira ponašanje koje je orijentirano na obavljanje određenog zadatka. Usmjeravanje se odnosi na jednosmjernu komunikaciju, u kojoj vođa jednostavno govori zaposlenicima kako izvršiti zadatak.

Prvi stil (S1) je stil koji karakterizira jako usmjeravanje i slaba podrška, s obzirom da usmjeravanje značajno nadjačava podršku to znači da se komunikacija vođe sa zaposlenicima uglavnom temelji na izvršavanju zadataka.



Drugi stil (S2) odnosno terenski pristup, karakteriziran je jakim usmjeravanjem i jakom podrškom. Ovaj stil označava da vođa zadovoljava potrebe svojih zaposlenika, ali ih i istovremeno donosi odluku kako i na koji način ostvariti ciljeve. Vođa potiče zaposlenike za preuzimanje inicijative u svrhu izvršavanja zadataka.

Treći stil (S3) je podržavajući pristup, u ovom slučaju je zastupljena jaka podrška i slabo usmjeravanje. Vođa sposobnosti zaposlenika usmjerava prema izvršenju zadatka, nije konkretno orijentiran na cilj. Komunicira sa zaposlenicima, uvažava njihovo mišljenje i daje im potrebnu podršku.

Četvrti stil (S4), je stil koji karakterizira slaba podrška i slabo usmjeravanje, u ovom slučaju se vođa pretjerano ne petlja u izvršavanje zadataka nego to prepušta zaposlenicima. Vođa je uglavnom suzdržan od nepotrebne komunikacije sa zaposlenicima, te se zaposlenici međusobno sami dogovaraju kako će izvršiti zadatak. Ovim stilom zaposlenici dobivaju više samopouzdanja u obavljanju zadataka.

Model ima i razvojne razine koje omogućavaju klasifikaciju zaposlenika u četiri razine: D1, D2, D3 i D4. D1 razina označava zaposlenike koji su imaju sposobnosti ali one nisu dovoljno razvijene, zatim D2 označava zaposlenike koji su sposobni za obavljanje određenog zadatka ali nisu spremni. D3 su uglavnom zaposlenici koji umjerenih sposobnosti ali niske spremnosti, nisu sigurni mogu li posao obaviti kako treba. D4 su zaposlenici koji imaju razvijene sposobnosti i spremnost za obavljanje posla.

## **5.1. Zaključak situacijskog pristupa vodstvu**

U situacijskom pristupu važno je da vođa definira prirodu same situacije, na primjer tip zadatka i zaposlenike za obavljanje zadatka. Temeljem modela situacijskog vodstva vođe mogu odrediti razvojne razine sljedbenika, i sukladno tome vođa može primijeniti odgovarajući stil vodstva. Vođa svojim stilom vodstva može potaknuti zaposlenika sa jedne razvojne razine na drugu, te ovaj pristup zahtijeva visok stupanj prilagodljivosti vođe.

Situacijski pristup ima velik broj prednosti, a jedna od najvažnijih je dugovječnost, jer ga organizacije duže vremena koriste za uvježbavanje vođa. Pristup govori kako pristupiti zaposlenicima u različitim situacijama i kako od njih dobiti maksimum. Situacijski pristup vodstvu „ukazuje na to da vođe mijenjaju stupanj svog ponašanja od direktivnog do ponašanja podupiranjem, kako bi zadovoljili promjenjive potrebe podređenih“ (Buble, 2011, str 96).

## 6. Teorija usklađenog vodstva

Teorija usklađenog vodstva se također naziva i teorija kontingencije jer određuje koji će stil vođa primjenjivati ovisno o kontekstu, te se bavi stilovima i situacijom. U ovoj teoriji se vođe dijele kao usmjerene zadatak i na odnose te se za mjerenje stilova vodstva koristi ljestvica Least Preferred Coworker Scale odnosno LPC scale. „Ljestvica najnepoželjnijeg suradnika (LPC) zahtijeva od osobe da ocijeni jednu osobu s kojom bi najmanje želio raditi - najmanje poželjnog suradnika - koristeći raspon od 18 do 25 suprotnih (pozitivnih ili negativnih) pridjeva, s ocjenama od 1 do 8“ (Hayes, 2022). Vođe koji postižu visok rezultat na LPC su usmjereni na odnose, dok su vođe koji postižu niže rezultate usmjereni na zadatak. U ljestvici se nalaze pridjevi, koji su uglavnom skroz suprotni kao na primjer: pozitivan-negativan.

Teorija usklađenog vodstva je usredotočena na stilove vodstva i ostale organizacijske okolnosti. Organizacijske okolnosti koje utječu na vodstvo su „radni rasporedi, stilovi rada i tempo, struktura zadatka, profesionalni i osobni ciljevi, povratne informacije, stupanj zrelosti i tipovi osobnosti voditelja i zaposlenika, moral zaposlenika“ (Miles, 2022). Za početak LPC ljestvicom je moguće odrediti suradnika s kojim je najugodnije/neugodnije raditi. Ukoliko je visok rezultat na ljestvici kao što je već rečeno znači da su vođe orijentirani na odnos sa svojim zaposlenicima, visok rezultat znači 70 ili više bodova. Dok vođe orijentirani na zadatak uglavnom postižu 50 i niže bodova na ljestvici.

Kako bi se uspostavila bolja i ugodnija organizacijska klima važno je poboljšati odnose sa zaposlenicima, važno je da su zadaci jasno strukturirani, te također vođa mora imati autoritet nad zaposlenicima. Poboljšavanjem navedenih čimbenika vođa može ocijeniti trenutnu situaciju organizacije i samim time primijeniti stil vodstva koji odgovara. Spoj odnosa vođa i članova, strukture zadatka i položaja moći određuju efikasnost situacije. Kada vođa ima visoku moć položaja, dobar odnos sa zaposlenicima i kada su zadaci strukturirani situacija u organizaciji je najpovoljnija, u suprotnom slučaju je situacija nepovoljna.

### 6.1. Zaključak teorije usklađenog vodstva

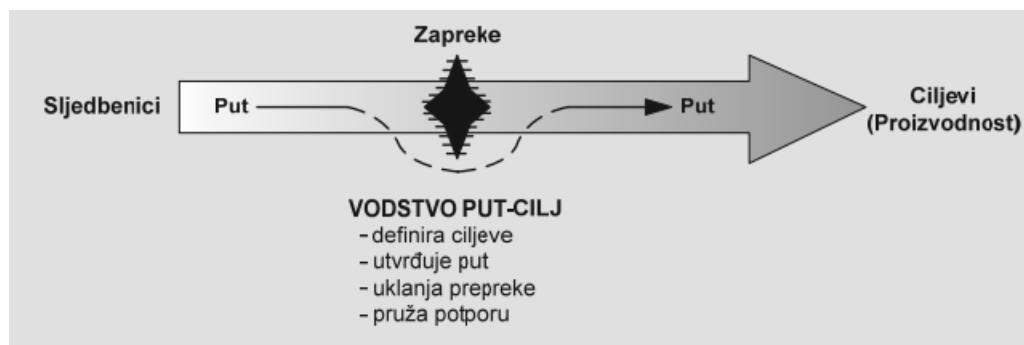
Rezultatom na LPC ljestvici može se zaključiti hoće li vodstvo biti uspješno ili ne. Ukoliko je vođa postigao zavidne rezultate na ljestvici, na primjer dobri odnosi sa zaposlenicima, strukturiran zadatak i jaka moć položaja to znači da će njegovo vodstvo uistinu biti uspješno. Temeljem teorije može se zaključiti kako vođa neće biti uspješan uvijek, nego će njegov uspjeh ovisiti o situaciji u kojoj se nalazi. Teorija nalaže razmatranje same situacije jer

ona utječe na vodstvo, što govori da ne postoji samo jedan stil vodstva koji će uvijek pridonositi uspjehu. LPC ljestvica ne može nijedan stil vodstva opisati kao idealan.

## 7. Teorija puta do cilja

Teorija puta do cilja odnosi se na motiviranje zaposlenika kako bi zaposlenici izvršili određene zadatke. U ovom slučaju vođa mora na odgovarajući način motivirati zaposlenike, te im omogućiti ono što nedostaje u postojećem radnom okruženju u svrhu podizanja efikasnosti. „Teorija puta-cilja je uvjerenje da menadžeri mogu utjecati na izvedbu svog tima prilagodbom svog stila vođenja kako bi odgovarao specifičnim potrebama svojih timova“ (The Indeed Editorial Team, 2023c).

### 7.1. Osnova teorije puta do cilja



Slika 3. Osnova teorije puta do cilja (Izvor: Buble, 2011)

Svako poduzeće teži ostvarenju svojih organizacijskih ciljeva, u tome je ključno ukloniti probleme koji se mogu naći na putu do cilja. Radne jedinice su te koje zajedno sa vođom izvršavaju zadatke koji dovode do izvršenja ciljeva, i time nastoje povećati profit organizacije.

Postoje situacije kada je posao poprilično težak i nije rijedak slučaj da se prilikom izvršavanja zadatka organizacijske jedinice susretnu sa određenim poteškoćama, odnosno na slici 4. definiranim kao zapreke. Vođina uloga je vrlo važna, jer kao što je već definirano on je taj koji na odgovarajući način motivira zaposlenike, kada nastupi određeni problem. Uzak pojam uz motiviranje, je i pružanje podrške, jer se može desiti da opadne efikasnost radne jedinice zbog brige za zadatak, stoga vođa mora odgovarajuće pristupiti i otkloniti problem. Osim motiviranja i ciljevi zadatka moraju biti jasni, jer zadatak mora biti shvaćen od strane zaposlenika kako bi mogao biti ispravno izvršen. Svim zaposlenicima mora biti jasno kako doći do cilja, a to će im naravno objasniti vođa i suradnjom će se maksimizirati profit.

## 7.2. Sastavnice teorije puta do cilja

U teoriji puta do cilja nalaze se sljedeće sastavnice „ponašanja, vođe, obilježja podređenih i obilježja zadatka“ (Northouse, 1997, str 129).

Što se ponašanja vođe tiče, ono može biti usmjeravajuće što znači da vođa daje jasna pravila što se izvršenja zadatka tiče, na ovaj način će se povećati stručno izvršavanje zadataka. Zatim vodstvo može biti potporno, koje je okarakterizirano prijateljskom nastrojenošću vođe prema svojim zaposlenicima, vođa nastoji osigurati homogenu radnu atmosferu. Suradujuće vodstvo kao što sam naziv govori, temeljeno je na suradnji između zaposlenika i vođe, vođa potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka. Vođa može biti usmjeren na postignuće, što znači da vođa ima visoka očekivanja od zaposlenika u obavljanju zadataka. Visoka očekivanja također mogu značiti da vođa ima puno povjerenja u svoje zaposlenika te ih potiče da prilikom rada daju svoj maksimum.

Zaposlenici imaju određena obilježja koja pomažu u njihovom viđenju vođinog ponašanja. Recimo žele se osjećati prihvaćeno u radnom okruženju, ili više ciljaju na čvrst nadzor od strane svog vođe. Zaposlenicima koji se žele osjećati prihvaćeno bolje odgovaraju vođe koji su orijentirani na zaposlenike, odnosno vođe koji potiču na suradnju i stvaraju ugodnu radnu atmosferu. U drugom slučaju zaposlenicima kojima treba čvrsta ruka bolje odgovaraju vođe koji su usmjereni na zadatak, to jest vođe koji će im pomno objasniti što i kako treba napraviti kako bi se minimizirala nesigurnost zaposlenih. Želja za nadzorom se razlikuje s obzirom na osobine ličnosti zaposlenika, samim time određenim zaposlenicima više odgovara potporno vodstvo, dok drugim zaposlenicima više odgovara kada je vođa orijentiran na zadatak. Zaposlenicima koji imaju visoku percepciju vlastitih sposobnosti i znanja, manje odgovara usmjeravajuće vodstvo.

Temeljem obilježja zadataka moguće je odrediti kakvo vodstvo i u kojim situacijama ga primijeniti. Recimo ako je zadatak dovoljno jasan i motivacija zaposlenika je visoka, vodstvo kao takvo neće biti potrebno u toj mjeri jer će zaposlenici biti dovoljno motivirani za izvršavanje zadataka i znati će kako ga pravilno izvesti. Dok je u situacijama kada je niska motiviranost grupe i kada zaposlenici ne znaju kako izvesti zadatak vodstvo je neizmjereno potrebno, jer vođa usmjerava zaposlenike na izvođenje zadatka.

### **7.3. Zaključak teorije puta do cilja**

Što se teorije tiče „pruža koristan teorijski okvir kako bi se shvatio način na koji različita ponašanja vođa utječu na zadovoljstvo podređenih i njihove radne performanse“ (Buble 2011, str 98). Teoriju karakterizira prilagodljivost vođe, znači da se vođa treba prilagoditi svojim zaposlenicima i koristiti različite pristupe kako bi uspješno motivirao zaposlenike. Teorija govori kako različitim zaposlenicima odgovaraju različiti pristupi, što bi značilo da zaposlenicima koji nisu sigurni u svoje sposobnosti i kada zadatak nije jasno strukturiran više odgovara usmjeravajuće vodstvo. Nekim zaposlenicima više odgovara prijateljski nastrojen vođa, koji će poticati koheziju grupe, stoga će vođa takvog kolektiva upotrijebiti potporno vodstvo. Zaposlenici također mogu biti uključeni u donošenje odluka, takav pristup je karakterističan za surađujuće vodstvo. Vodstvo usmjereno na postignuće označava da će vođa stalno poticati zaposlenike na poboljšanje i težiti će ka zadovoljstvu svojih očekivanja u svrhu pravilnog izvršavanja zadataka.

## 8. Teorija razmjene između vođe i člana

Teorija je temeljena na odnosima koji se formiraju između vođe i njegovih zaposlenika. Naime teorija govori kako vođa nema iste odnose sa svim zaposlenicima, zaposlenici u različitim fazama imaju različite odnose sa vođom. Ukoliko je zaposlenik novi u organizaciji, ne poznaje dobro suradnike, a samim time i vođu ne može se očekivati da će vođa imati s novim zaposlenikom iste odnose kao i sa dugogodišnjim zaposlenicima. Na početku će vođa procjenjivati sposobnosti zaposlenika, nakon što je vođa dovoljno upoznat sa zaposlenikovim sposobnostima, zaposlenici postaju dio tima. Kao dio tima rade na zadacima zajedno sa radnom grupom te dobivaju osjećaj prihvaćenosti, također se moraju dokazivati. Zaposlenici s vremenom postaju dio radne jedinice i zajedničkim snagama sa ostalim kolegama rade na postizanju ciljeva i profita. Odnosi između zaposlenika i vođa često mogu odrediti koliko je organizacija produktivna. „Teorija vođa-član nastoji analizirati te interakcije i pružiti rješenja za njihovu optimizaciju“ (The Indeed Editorial Team, 2023b).

Teoriju je moguće ispravno primijeniti na način da se zna tko je u vanjskoj grupi i zašto, taj dio će proučiti vođa. Važno je da odluči tko je u vanjskoj grupi i s kojim razlogom. Kako bi zaposlenik izašao iz vanjske grupe, važno je uspostaviti dobre odnose. Uspostava odnosa treba biti obostrana dakle i od strane zaposlenika i od strane vođe. Vođa će prilikom interakcije sa zaposlenicima uvidjeti njihove talente i sposobnosti. Otkrivanjem sposobnosti svojih zaposlenika vođa može osigurati daljnju obuku ili usavršavanje zaposlenog kako bi iskoristio maksimum od svog radnog kadra. Cilj je izbrusiti jedinstvene vještine zaposlenika, ukoliko vođa primijeti da postoje interesi od strane zaposlenih.

### 8.1. Zaključak teorije razmjene između vođe i člana

U teoriji se spominju vanjske i vlastite skupine te odnos između vođe i zaposlenika u istima. Teorija opisuje odnose u vlastitoj skupini kao djelotvornije za rad, dok su odnosi u vanjskoj skupini više takoreći hladniji i formalni. Teorija nalaže da vođa mora izgraditi odnose sa svakim pojedincem u svojoj radnoj skupini, dakle svakome treba dati šansu da se iskaže. U radnoj skupini se ne bi trebale osjećati razlike u statusu između zaposlenika, i vođa je odgovoran za stvaranje uspješnih odnosa u cijeloj tvrtki, a ne samo u jednoj radnoj jedinici. Primjenom ove teorije smanjuje se moguć osjećaj diskriminacije među zaposlenima, jer se vođa prema navedenoj teoriji treba posvetiti svakom zaposleniku. Temelj ove teorije je razmjena između vođe i zaposlenika, što stavlja komunikaciju na prvo mjesto. Teorija rezultira mnogobrojnim pozitivnim ishodima u organizaciji te je zadovoljstvo zaposlenih znatno povišeno. Iako teorija ima puno pozitivnih strana, nažalost nije dovoljno razvijena i ne

obuhvaća šira pitanja vezana uz pravednost. Također je potrebno pomnije razviti način mjerenja uspješnosti teorije razmjene između vođe i članova. Očekuje se da „menadžeri moraju postići najbolje moguće rezultate. To znači postaviti prave ljude na prava mjesta i znači razvijati i jačati uspjeh. Nužno, to znači da će talentirani ljudi dobiti zanimljivije prilike i možda dobiti više pozornosti od manje talentiranih“ (Mind Tools Content Team, bez dat.).

## 9. Transformacijsko vodstvo

U transformacijskom vodstvu najviše pažnje se pridaje karizmatičnim elementima vodstva, transformacijsko vodstvo je jedno od suvremenijih pristupa vodstvu. Pristup karakterizira sposobnost vođe da surađuje sa zaposlenicima i teži ka stvaranju uzajamne povezanosti i suradnje. Ovo je poželjan stil vodstva, pogotovo u grupnom radu, s obzirom da je vođa karizmatičan on daje sve od sebe da grupa postigne organizacijske ciljeve. Uz samu karizmu, ovaj vođa „nadahnuje pozitivne promjene kod onih koje vodi i ulaže se u uspjeh svakog pojedinog člana uključenog u proces“ (Ugochukwu, 2023).

### 9.1. Model transformacijskog vodstva

Vođa koji preferira transformacijsko vodstvo nastoji svojom karizmom i svojim utjecajem potaknuti zaposlenike na rad. Vođa je u svom timu idealiziran te nastoji usmjeriti sve zaposlenike na zajedničku viziju. Individualnim pristupom vođa nastoji motivirati svakog zaposlenika i komunikacijski stil vođe odgovara timu. Vođa će se prilagoditi svakom zaposleniku i njegovim potrebama, te će nastojati na stvaranju suradnje u timovima i poticanju zaposlenika na iznošenje vlastitog mišljenja. Bilo bi idealno kada bi svaki vođa težio da svoj stil vodstva pretvori u transformacijski, ukoliko to želi postići poželjno je da poradi na svojim komunikacijskim vještinama, te da uspostavi snažnu buduću viziju koju će predstaviti svojim zaposlenicima i koje će se držati.

Osim transformacijskog vodstva, vođa može preferirati i transakcijsko vodstvo koje se temelji na posvećenosti zaposlenicima kao skupini, dakle ne uzima u obzir individualne potrebe zaposlenika. Sudjelovanje vođe temelji se na kritikama, kada se nešto ne napravi kako treba. Može se reći da „ovaj stil najbolje odgovara odjelima ili organizacijama koje zahtijevaju rutinu i strukturu - područja u kojima tvrtke žele smanjiti kaos ili neučinkovitost.“ (White, 2022). *Laissez-faire* vodstvo je vodstvo odriješene ruke koje karakterizira minimalno ili gotovo nikakvo sudjelovanje vođe u razmjeni informacija sa zaposlenicima. Sva ova tri tipa vodstva čine model transformacijskog vodstva.

## 9.2. Zaključak transformacijskog vodstva

Vodstvo teži pristupu zaposlenicima, odnosno nalaže od vođe da se prilagodi svakom zaposleniku i od njega izvuče ono najbolje. Vođe su u ovom slučaju izrazito karizmatični i imaju izrazitu snagu volje i čvrste stavove. Uspjeh u radu s ljudima iskazuje rezultat koji ima iznenađujući uspjeh, jer zbog već spomenutih stavova zaposlenici vjeruju uvjerenjima svojeg vođe i gledaju ga kao uzor. Sam vođa ima određenu viziju koja pomaže organizaciji kako bi uvidjeli što trebaju napraviti i kako to ostvariti. Ovaj tip vodstva ima mnogobrojne prednosti, samim posvećivanjem vođe svakom zaposleniku isključuje se osjećaj diskriminiranosti. Iako je transformacijsko vodstvo odličan pristup, „ali ako je fokus na postizanju propisanog niza kratkoročnih ciljeva, pristup koji je više transakcijski mogao bi dovesti do manje kaosa i boljih rezultata“ (Cherry, 2023).



## 10. Timsko vodstvo

S obzirom da su timovi zaposlenika određene organizacije jedan od najvažnijih čimbenika, vodstvo istih bitno je za uspjeh u izvršavanju zadataka. Shodno tome timovi su skupine ljudi, zaposlenika, menadžera i ostalih koji zajedničkim silama rade na ostvarenju organizacijskih ciljeva. Kako bi u timovima odnosno radnim skupinama vladalo povjerenje i kohezija važno je uspostaviti pravilan pristup prema zaposlenicima, timovi kao takvi čine sredstvo izvođenja organizacijskih ciljeva i potrebno je osigurati održivost istih.

### 10.1. Model timskog vodstva

Model timskog vodstva mora biti usredotočen na „zajedničku svrhu i ciljeve, uloge i kompetencije, suradnju i koheziju i međusobnu odgovornost“ (Cortenus, bez dat). Važno je uskladiti sve navedene čimbenike. S obzirom da se radi sa većom skupinom ljudi moraju se postaviti zajednički ciljevi koji će gurati tim prema naprijed. Ciljevi su ono što je ključno za uspjeh tima jer svi teže ostvarivanju istih. Zajedničke ciljeve će objasniti i osigurati vođa tima, i on je taj koji je glavni za motivaciju i nadahnuće svojih zaposlenika. Svaki član tima će imati odgovarajuće uloge koje su u skladu s njihovim sposobnostima, te će time sudjelovati na ostvarenju već spomenutih zajedničkih ciljeva. Kako bi rezultati bili uspješni i kako bi odgovarali svrsi, svi moraju raditi zajedno, i teži se uspostavljanju suradnje i sklada u timu.

Timove tvore različiti zaposlenici, sa različitim ulogama koje moraju biti u skladu sa potrebama organizacije. Pojedinac ima čvrstu i jasnu ulogu, koje se striktno drži i tako na svoj način pridonosi timu. Vođa potiče odgovarajuća timska ponašanja koja pridonose suradnji između zaposlenih, vođa mora znati cijeliti trud svojih zaposlenika i mora zadobiti njihovo povjerenje. Uz povjerenje važna je i produktivnost, stoga će vođa odmah na početku poticati zainteresiranost za zadatak i njegovo izvršavanje. Za postizanje suradnje i kohezije vođa će postaviti ostvarive ciljeve i u odgovarajućem vremenskom okviru, također je preporučljiv rad na učvršćivanju odnosa u timovima. Tim snosi zajedničke odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh izvršenih zadataka. Komunikacija oko zadataka ne mora biti isključivo samo u timu, nego i izvan njega recimo sa ostalim dijelovima organizacijske jedinice, kako bi se lakše razmjenjivale potrebne informacije.

## 10.2. Zaključak timskog vodstva

Imajući na umu da većina organizacija djeluje u timovima, to jest radnim jedinicama njihovo vodstvo je jako važno. U timu je važno osigurati zadovoljstvo svih zaposlenika, također je važno da vođa svoje zaposlenike potiče na rad i da uspostavlja norme i pravila koja je važno poštovati. Kako bi grupa uspješno funkcionirala potrebno je osigurati ugodno radno ozračje, i važno je raditi na uklanjanju sukoba ukoliko do njih dođe. Prednost timskog vodstva je što se usredotočuje na timove, koji su glavni dio svake organizacije, jer je rijetko pronaći organizaciju koja ne radi u timovima. Ovakav pristup pokazuje vođama kako održati uspješnost timova te upućuje na obraćanje pažnje na okolinu, a ne samo na odnose unutar timova.

## 11. Psihodinamski pristup vodstvu

U središtu psihodinamskog pristupa nalaze se osobine ličnosti vođe, za razliku od ostalih pristupa psihodinamski pristup govori da određeni tipovi ličnosti više odgovaraju u određenim situacijama, ili na određenim položajima. Pristup stavlja naglasak na „to da vođe dobiju uvid u karakteristike svoje osobnosti i razumiju reakcije podređenih na temelju njihove osobnosti. Voditelji bi također trebali poticati članove radne skupine da steknu uvid u vlastite osobnosti kako bi mogli razumjeti njihove reakcije na voditelja i jedni na druge“ (Abolrous, 2010). Ličnost vođe je teško mijenjati jer se ličnost formira od rođenja i roditelji postaju prvi i glavni "vođe" u životu djeteta, nadalje vođe kao odrasle osobe.

### 11.1. Klasifikacija tipova ličnosti

Kod klasifikacije tipova ličnosti u ovom pristupu imamo ekstrovertiranost naspram introvertiranosti, razum naspram intuiciji, mišljenje naspram osjećajima i prosudba naspram opažanju. Moguća je i kombinacija tipova, koja utječe na suradnju vođe i zaposlenika, neke kombinacije su više kompatibilne, a neke manje što znači da mogu dovesti do sukoba.

Vođa kojemu je iznimno važna komunikacija sa zaposlenicima i među zaposlenicima može biti klasificiran kao ekstrovert, ovakav vođa je dinamičan i energičan. Suprotnost od vođe ekstroverta, je vođa introvert koji je uglavnom suzdržan i nastoji sve informacije koje mogu koristiti organizaciji prikupiti sam bez prevelike interakcije s drugim ljudima. Vođa je tih ali u nekim slučajevima spor u donošenju odluka. Sljedeće vođa može biti oslonjen na razum što bi značilo da se njegovo vodstvo temelji na činjenicama, može biti okarakteriziran kao previše kritičan. Suprotnost je vođa koji se oslanja na svoju intuiciju on je maštovit i orijentiran na

buduće stanje organizacije. Zatim vođa može biti orijentiran na mišljenje što znači da je objektivan i da će u nekim slučajevima više zapovijedati, dok vođa orijentiran na osjećaje brine za potrebe zaposlenika i empatičan je u odnosu s njima. Vođa koji više prosuđuje je čvrst i odlučan u svojim naumima i planovima, za razliku od vođe čije se vodstvo temelji na opažanju. On je fleksibilan ne drži se striktno svojih nauma jer uvijek postoji mogućnost za promjenu. Pored navedenih osobina važno je da vođa „poznaje svoje karakteristike i unutarnje pokretače, oni će biti u skladu s njihovim emocionalnim odgovorima i mogu voditi svoje postupke prema svom timu u skladu s tim i potencijalno uspješnije“ (Powlus, 2017).

## **11.2. Zaključak psihodinamskog pristupa vodstvu**

Pristup je usmjeren na razumijevanje različitosti tipova osobnosti, jer se svaki vođa različit i samim time je i njegov odnos za suradnicima. Pristup nastoji pomoći u izbjegavanju negativne kombinacije tipova ličnosti. Shvaćanje i prihvaćanje razlika između tipova ličnosti vođe i zaposlenika ključ je uspješnog rada i kohezije. Pristup omogućuje dubinsko shvaćanje odnosa između vođe i sljedbenika, temelji se na tipovima ličnosti i na interakciji između dvije osobe. Pristup navodi vođu da upoznaje samog sebe i da bude sklon svojih vrlina kako bi ih uspio bolje istaknuti i mana kako bi ih uspio smanjiti ili kako one ne bi toliko dolazile do izražaja. Pristup je nažalost ograničen, jer kako je navedeno temelj je ličnost, stoga ne uzima u obzir ostale čimbenike organizacije. Također pristup nema neki određeni klasičan trening potrebnih vještina ili osobina, nego preporučuje samoprocjenu od strane vođe. „Što se spomenutog treninga tiče smatra se da svatko može postati učinkovit vođa ako može naučiti i primijeniti određena ponašanja“ (The Indeed Editorial Team, 2023d).

## **12. Kultura i vodstvo**

U vodstvu kulturu možemo gledati kao skup normi odnosno pravila kojih se radna jedinica pridržava u svrhu ostvarivanja ciljeva. Svaka organizacija ima svoju kulturu, odnosno određena naučena ponašanja kojih se pridržavaju, ljepota se nalazi u različitosti kultura među organizacijama. Vođe su također važan dio kulture neke organizacije jer „oni često redefiniiraju kulturu na način koji je izravan odraz njihove vlastite osobnosti. Stoga je kultura uglavnom zbroj vrijednosti i uvjerenja utjecajnih bivših vođa“ (Chamorro-Premuzic, 2016). Kulture se mogu dijeliti i poželjno je istraživati i promatrati druge kulture, kako bi se proširili trenutni vidici. Vodstvo se razlikuje u različitim kulturama stoga je važno da zaposlenici budu svjesni kako kultura utječe na radnu atmosferu. Regije je moguće grupirati na sljedeći način: „Anglo,

Zapadna Europa, Istočna Europa, Latinska Amerika, Afrika i Bliski istok, Južna Azija, Konfucijanska Azija“ (Menzies, bez dat.).

## **12.1. Obilježja kulture**

Za početak kako bi se smanjila mogućnost organizacijskih rizika upotrebljavaju se pravila i norme koje su zaposlenici dužni poštovati u svrhu uspjeha. U ovom slučaju se to odnosi na način na koji kulture korištenjem postavljenih pravila izbjegavaju nesigurnosti. Zatim udaljenost moći odnosi se na to kako će određena kultura percipirati autoritet, društveni položaj i recimo bogatstvo. Sljedeće obilježje je kolektivism, on može biti institucionalni koji se odnosi na zajedništvo zaposlenika prilikom rješavanja organizacijskih obaveza. Drugi oblik kolektivism je kolektivism vlastite skupine, to jest privrženost zaposlenika poduzeću i vlastitoj radnoj grupi. Zatim ravnopravnost spolova je također obilježje kulture, očituje se u nastojanju smanjenja diskriminacije na temelju spola. Sljedeće obilježje je prodornost odnosno razboritost zaposlenika i njihova spremnost za zauzimanje vlastitih stavova. Usmjerenost na budućnost je također obilježje kulture, ono govori koliko zaposlenici rade za budućnost, vide li neku buduću sliku to jest pomake sa trenutnog stanja na neko buduće stanje. Pored usmjerenosti na budućnost, postoji i usmjerenost na uradak koja se temelji na nagrađivanju za dobro odrađen zadatak.

S druge strane nalazi se usmjerenost na čovječnost, koja ne nagrađuje dobro određene zadatke nego sposobnost za ostvarivanje dobrih međuljudskih odnosa. S obzirom na različitosti kulture u svakoj organizaciji i regiji, kulturu je važno podijeliti kako bi prikupili znanja i informacije u drugim kulturama. Svaka regija ima određena obilježja koja prevladavaju, na primjer Istočna i Germanska Europa su više usmjereni na zadatak što bi značilo da preferiraju nagrađivanje za dobro odrađen zadatak. Zatim izbjegavanje nesigurnosti je pretežito važno za Germansku i Nordijsku Europu, što označava da preferiraju sigurna ulaganja i zakonito poslovanje. U azijskim zemljama se moraju cijeliti naredbe i više poštovanja se pridaje samoj grupi nego pojedincu stoga se iznimno cijeni obilježje institucionalnog kolektivism.

## **12.3. Ponašanja vođe u različitim kulturama**

U različitim kulturama, vođe imaju različita ponašanja to se očituje u načinu donošenja odluka, u načinu komuniciranja sa svojim zaposlenicima i vještinama suočavanja. Kako bi se proučile razlike među kulturama provodi se „grupiranje nacija u kulturno slične skupine korisno je za sažimanje sličnosti i razlika među društvima. To je učinkovitiji način učenja o kulturnim

razlikama od fokusiranja na društva jedno po jedno“ (Menzies, bez dat.). Donošenje odluka u Azijskim zemljama je dosta različito od zapadnih zemalja poput SAD-a. U Azijskim zemljama ponašanje vođe što se tiče donošenja odluka se temelji na opreznosti i smanjenom riziku, također „razmak moći između šefa i njegovih podređenih ovisi i o kulturi. U mnogim zemljama istočne Azije distanca moći je veća“ (Hopwood, 2019). Dok s druge strane u SAD-u i Velikoj Britaniji vođa ulazi u rizike, i na taj način donosi odluke, ne postoji problem u ulascima na novo tržište i istraživanju nepoznatog, vođu umjesto opreza više vodi ambicija. Kulturološke razlike postoje i u stilu komunikacije, recimo zemlje Latinske Amerike preferiraju prijateljski nastrojenog vođu koji će na taj način i komunicirati s njima. „Dok se u zemljama poput Nizozemske preferira poduzimanje akcije i direktno rješavanje problema. Ovaj stil komunikacije je bez okolišanja i prelazi se odmah na stvar, bez nepotrebnih rasprava i komuniciranja. Što se suočavanja tiče, u zemljama poput Južne Koreje, Indije, Turske i Ujedinjenih Arapskih Emirata preferira se slijeđenje autoriteta i smjernica višeg menadžmenta, tu nema mjesta kompromisu“ (Hopwood, 2019).

## **12.4. Zaključak povezanosti vodstva i kulture**

Istraživanjem različitih kultura i otkrivanjem načina vodstva kojeg preferiraju mogu se proširiti postojeći vidici organizacija. Kao što je već rečeno kultura je namijenjena da se dijeli stoga je moguće u postojeću organizacijsku kulturu ubaciti nešto iz ostalih kultura u svrhu razvoja. Moguće je uvidjeti koje vodstvo je općenito bolje, i koje se preferira i na što je usmjereno. Različite regije imaju različite stilove vodstva i usmjerenosti i samim time posluju na drugačije načine. Također je moguće vidjeti kako na vodstvo utječe kultura i je li se ti pojmovi međusobno slažu i na koje načine. „S maršem globalizacije i internacionalizacije koji postaje sve glasniji i jači, malo uspješnih tvrtki sada može izbjeći potrebu rada u različitim kulturama“ (Culture Vulture, bez dat.). No uvođenjem nove kulture u organizaciju mogu se desiti i određene negativne reakcije. Recimo zaposlenici možda neće biti oduševljeni s promjenama te će težiti ka starom načinu poslovanja. Samim time uvođenje određenih promjena može trajati predugo, što nije dobro za obavljanje poslova. Kada se vodstvo i kultura povezuju „nije dovoljno znati jezike – podjednako je važno i kulturno znanje. Koncept vodstva nije isti u svakoj kulturi, ali je jasno da je stav vođe važniji od formalnih struktura, koje mogu biti vrlo različite“ (Forgeard, 2021).

## 13. Etika vodstva

Etika se u vodstvu bavi ponašanjem vođe i karakterom vođe, govori koliko vođa ispravno postupa i može li razaznati što je dobro i moralno, a što nije. Također postoje etičke teorije koje se odnose na brigu o ostalima, na primjer etički egoizam koji označava visoku brigu o vlastitom interesu, a nisku o interesu drugih ili podređenih ukoliko govorimo o vođi. Zatim utilitarizam koji može karakterizirati vođu koji podjednako brine za vlastite interese i za interese podređenih, i altruizam koji na prvo mjesto stavlja interese podređenih.

### 13.1. Osobine etičnog vođe

Vođa zaposlenicima mora usađivati čvrste vrijednosti, i osiguravati dobar ugled i poštenje organizacije, što samo može biti od koristi u budućem poslovanju i stvara dobru sliku u očima poslovnih partnera. Iz kolektivne perspektive, vođe mogu nadahnuti one oko sebe da se ponašaju etično. „Postavljajući primjer i dajući smjernice za etičko ponašanje, drugi će promatrati i djelovati slično. Na taj način, etični vođe mogu pozitivno utjecati na mnoge druge, predstavljajući im niz radnji koje mogu usvojiti za opće dobro“ (Villirilli, 2021).

Kako bi vođa bio etičan, važno je da ima čvrsto usađene vrijednosti koje će poštovati i prenositi svojim zaposlenicima. Vođa će uglavnom zaposliti zaposlenike sa sličnim vrijednostima kako bi se uspostavio zajednički jezik sa zaposlenima, ali i između zaposlenika međusobno. Ukoliko i dođe do određenih problema ili povrijede etičnosti od strane vođe ili zaposlenika potrebno je zagovarati otvorenu komunikaciju. Vođa je primjer i uzor svojim zaposlenicima stoga etičnost i moral potiče od samog vođe, te se širi na zaposlenike i organizaciju. Sve članove organizacije poštuje jednako, neovisno o radnom mjestu. U kritičnim situacijama vođa ne smije ljutnju iskaljivati na svojim zaposlenicima, jer to loše utječe na organizacijsku klimu. Poboľšanju etičnosti pomaže i neka društveno odgovorna aktivnost koju je poželjno uključiti u organizaciju, na primjer poticanje na zaštitu i zaštita okoliša. Etičnim vodstvom smanjuje se mogućnost skandala u organizaciji, što će pridonijeti dobroj reputaciji vođe i same organizacije. Zbog pravednosti vođe i zaposlenici će biti lojalni i imati će povjerenja u prosudbe vođe. „Osim povjerenja etični vođa će pomoći u jačanju morala zaposlenika i pomoći im da se osjećaju uzbuđeno zbog svoje uprave i njihovog rada“ (The Indeed Editorial Team 2020e) . Vođa će težiti razvoju poduzeća na etičan i moralan način te će prihvatiti poslovne promjene i nova okruženja i na to će poticati svoje zaposlenike.

## 13.2. Zaključak etičnosti vodstva

Etičnost vodstva temelj je zdravih organizacijskih temelja, i očituje se o vođinom poštivanju pravila i normi. Očituje se kao „demonstriranje prikladnog i promišljenog ponašanja unutar i izvan ureda, poštivanje etičkih uvjerenja i vrijednosti te motiviranost dostojanstvom i pravima drugih“ (Kuligowski, 2023) .Kako što je već navedeno vođa ima znatan utjecaj na svoje zaposlenike, te će svojim vodstvom i moralnim uvjerenjima utjecati na zaposlenike i isto će potaknuti kod zaposlenika. Vođa mora poštovati načela etičnosti kako bi se osigurao uspješan rad u kolektivu, poštivanjem načela stvoriti će se ugodna radna klima i kolektivna povezanost. Nažalost uvijek je potrebno biti na oprezu, jer ne znači ukoliko načela postoje da će ih svaki vođa poštovati. Važno je od zaposlenika da istaknu svoje nezadovoljstvo ukoliko ono postoji, moralnost vođe mora biti postojana i ukoliko je nema organizacija će biti znatno neuspješnija od organizacije koja ima čvrste etične vrijednosti.

## 14. Empirijsko istraživanje

Cilj empirijskog istraživanja je utvrditi postojanje određenog tipa vodstva u hrvatskim poduzećima. Istraživanje će se provesti temeljem upitnika, a ciljana grupa ovog istraživanja su vođe odnosno, nadređeni za vodstvo zaposlenih to jest radnih skupina. Ispitivati će se oni koji svojim utjecajem potiču svoje zaposlenike na izvršavanje organizacijskih obaveza. Za istraživanje nije bitna djelatnost poduzeća, nego je poželjno saznati način na koji nadređeni vrše utjecaj na svoje zaposlenike, i koje vještine pritom koriste. Ispitanici su pojedinci na vodećim položajima sa barem pet godina radnog iskustva, spol nije pretežito važan jer se istraživanje odnosi na vještine nadređenih pojedinaca. S obzirom na radno iskustvo teži se proučiti jesu li vođe razvijali svoje vještine i je li se takav pristup može uočiti u hrvatskim poduzećima.

### 14.1. Empirijsko istraživanje i pristup vodstvu temeljen na vještinama

Istraživanjem nastojimo utvrditi temelje li vođe svoje vodstvo na vještinama, odnosno rade li na razvijanju istih. Autor upitnika je P.G. Northouse, u knjizi Vodstvo: teorija i praksa, stranica 3, 1997. Upitnik sadrži sljedeće konstatacije, s kojima se vođe mogu više ili manje poistovjetiti.

1. Uživam detaljno istraživati probleme.
2. Lako prihvaćam ideje ostalih suradnika.
3. Fasciniraju me vještine koje pomažu u izradi određenih zadataka.
4. Težim ka rješavanju problema na drugačije, pomalo apstraktne načine.
5. Važno mi je da prilikom rada razumijem i uvažavam potrebe ostalih suradnika.
6. U svakom trenutku trudim se sagledati širu sliku stanja u kojemu se organizacija trenutno nalazi.
7. Težim činiti da stvari rade kako trebaju.
8. Na prvom mjestu mi je komunikacijska klima u radnoj skupini.
9. Fasciniraju me kompleksniji organizacijski problemi.
10. Sa jednostavnošću pratim pravila i svoj radim baziram u skladu s njima.
11. Razumijevanje ljudskih kadrova mi je iznimno važno.
12. Uživam u izradi strategija koje će potaknuti rast moje organizacije.
13. Težim dovršavanju stvari koje su već započete.



14. Važno mi je omogućiti da svi suradnici rade zajedno.
15. Izrada misije rada je važan dio mog posla.
16. Razumijem kako izvršiti klasične zadatke koji su mi zadani.
17. Brinem o tome kako će moje odluke utjecati na druge.
18. Razumijevanje organizacijske vrijednosti i filozofije mi je jako privlačno.

(Northouse, 1997, str 67).

Ispitanici odgovaraju na tvrdnje pomoću Likterove skale, što znači da mogu izraziti svoj stav sa navedenom tvrdnjom u rasponu od 1-5. Jedan na skali označava da se ispitanik uopće ne slaže sa tvrdnjom, dok pet označava da se tvrdnja potpuno odnosi na ispitanika. Skala se koristi kako bi se prikupile informacije vezane uz ispitanike i njihovo vodstvo.

Temeljem ovog upitnika nastoji se ispitati postojanje tehničkih vještina, koje su kao što je već objašnjeno vezane uz znanje koje vođa može primijeniti u praksi. Konstatacije 1, 3, 7, 10, 13 i 16 pomažu u shvaćanju i procjenjivanju tehničkih vještina nadređenih. Nastoji se utvrditi koliko se vođa posvećuje svojim tehničkim vještinama, odnosno koliko uživa u izvršavanju zadataka. Ove vještine je vođa naučio kroz rad, odnosno s godinama obavljanjem određenih poslova u praksi, to je razlog zbog kojeg će se od ispitanika tražiti da imaju barem pet godina radnog iskustva.

Sljedeće vještine koje će se u istom upitniku ispitati su međuljudske, ove vještine odnose se na odnos vođe i podređenih. U središtu je komunikacija, i briga za zaposlene, konstatacije koje su vezane uz međuljudske osobine su: 2, 5, 8, 11, 14 i 17. Spomenute konstatacije ispituju koliko vođa primjenjuje međuljudske vještine, to jest jesu li mu međuljudske vještine najvažnije. Radnim iskustvom vođa je već izoštrio određene vještine, pa se želi zaključiti je li zadovoljstvo zaposlenih i kohezija u radnoj skupini važnija od ostalih aspekata zadataka.

Upitnikom se također utvrđuje posjedovanje vještina apstraktnog mišljenja, vještine su opisane kao mogućnost drugačijeg gledanja na probleme. Odnosno traženje rješenja koje možda ostalima ne pada odmah na pamet. Temelj apstraktnog mišljenja je kreativnost pojedinca, i sljedećim konstatacijama se to nastoji i ispitati. Konstatacije koje se odnose na vještine apstraktnog mišljenja su: 4, 6, 9, 12, 15 i 18. Apstraktno mišljenje se može opisati kao razmišljanje izvan kutije, odnosno vještina donošenja domišljatih i apstraktnih načina rješavanja uobičajenih organizacijskih izazova i problema. Vođa sa istaknutom vještinom apstraktnog mišljenja nastoji sagledati širu sliku trenutnog stanja organizacije i nastoji i okrenut je ka budućnosti organizacije.

## 15. Provedba empirijskog istraživanja

Istraživanje je provedeno u kolovozu 2023. godine pomoću ankete koja ispituje prisutnost pristupa vodstvu temeljenog na vještinama. U anketi su sudjelovali vođe različitih poduzeća, iz prilično različitih djelatnosti, od ugostiteljstva do IT industrije, pa sve do kozmetičkih usluga. U ispitivanju su sudjelovali vođe, odnosno nadređeni iz sljedećih poduzeća: Yapanner, Čolja d.o.o, U.O. Tomas, MaNi fortuna d.o.o, Ekobit, Arbona, Alfatec gorup d.o.o.. Četiri poduzeća se bave uglavnom IT djelatnostima, poput računalnog programiranja, digitalnog marketinga i slično. Preostala poduzeća uglavnom obavljaju uslužne djelatnosti poput ugostiteljstva i usluga njege. Kriterij po kojemu su birani ispitanici za istraživanje je da imaju pet godina radnog iskustva, drugi važan kriterij je da su ispitanici na visokim položajima u svojim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Pod visokim položajem se podrazumijeva da svojim ponašanjem čine određen utjecaj na radnu skupinu koja će obavljati organizacijske zadatke.

### 15.1. Opis istraživanih poduzeća

Dakle kao što je navedeno u istraživanju su sudjelovala sljedeća poduzeća: Yapanner, Čolja d.o.o., U.O. Tomas, MaNi fortuna d.o.o., Ekobit, Arbona, Alfatec gorup d.o.o.. Poduzeća se nalaze na području Republike Hrvatske i obavljaju razne djelatnosti.

Poduzeće Yapanner sa sjedištem u Varaždinu obavlja djelatnosti računalnog programiranja po mjeri klijenta. Poduzeće ima manji broj zaposlenih koji čine uigran tim developera i web dizajnera. Sljedeće ispitano poduzeće je Ekobit koji broji preko 80 zaposlenika njihov opseg djelatnosti je razvoj softvera i softverskih rješenja. Sjedište tvrtke je u Zagrebu, a podružnica se nalazi u Varaždinu. Zatim Alfatec group d.o.o. je poduzeće koje se bavi upravljanjem i obradom podataka koristeći umjetnu inteligenciju. Alfatec group d.o.o. ima broji oko 40 zaposlenika, tvrtka ima sjedište u Zagrebu. Nakon toga Arbona, djelatnost ovog poduzeća je digitalni marketing i implementacija marketinških rješenja. Tvrtka također ima veći broj zaposlenika sjedište se nalazi u Zagrebu. U istraživanju su sudjelovala i dva poduzeća koja se bave ugostiteljskim uslugama, a to su U.O. Tomas koji se nalazi u Novom Vinodolskom također sa manjim brojem zaposlenih konkretno 4. Sličnu djelatnost obavlja i Čolja d.o.o., poduzeće se nalazi u Varaždinu i bavi se ugostiteljskim uslugama, ima manji broj zaposlenika oko 4. Poduzeće MaNi fortuna d.o.o. se nalazi u Svetom Ivanu Zelini, a pruža kozmetičke usluge i ostale usluge njege tijela, broj zaposlenika je 5.

## 15.2. Tehničke vještine vođenja

U istraživanju je sudjelovalo 7 poduzeća, cilj ankete je otkriti postojanje vodstva utemeljenog na vještinama. Za utvrđivanje vodstva temeljenog na vještinama korišten je upitnik sa 18 pitanja, od kojih se 6 pitanja odnosi na međuljudske vještine, 6 na tehničke vještine, a 6 na vještine apstraktnog mišljenja.

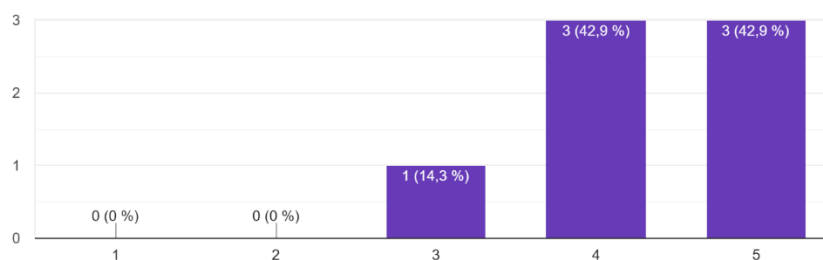
Pitanja 1, 3, 7, 10, 13, 16 odnose se na tehničke vještine. Izračun se nalazi u prilogu na kraju dokumenta. Za početak je izračunata prosječna ocjena za svako pitanje. Temeljem toga je bilo potrebno izračunati prosjek za cijelu kategoriju tehničkih vještina koji iznosi 4,02. Krajnji rezultat iznosi 34%, dobiven je dijeljenjem prosječne ocjene navedene kategorije 4,02 i zbroja svih prosjeka koji iznose 12. Rezultati istraživanja pokazali su da 34% poduzeća primjenjuje vodstvo utemeljeno na vještinama. Ove vještine se odnose na praktičnu izradu, odnosno direktno obavljanje zadataka, te su u anketi zauzele drugo mjesto. U dio upitnika spadaju tehničke vještine vođenja koje su sastavni dio pristupa vodstvu temeljenog na vještinama. Konstatacijama se ispituje vodina sklonost rješavanju organizacijskih problema, to jest koliko vođe teže završavaju svojih zadataka na vrijeme, razumiju li dobro zadatke i ostalo. Tehničke vještine pomažu u izradi klasičnih organizacijskih zadataka, i istraživanjem je utvrđeno da su tehničke vještine važne i da se uistinu mogu pronaći u hrvatskim poduzećima.

## 15.3. Međuljudske vještine vođenja

Pitanja 2, 5, 8, 11, 14, 17 se odnose na međuljudske vještine. Detaljan postupak izračuna naveden je u prilogu na kraju dokumenta. Prvi korak je također bio izračunati prosječnu ocjenu za svako pojedino pitanje u navedenoj kategoriji. Temeljem toga izračunata je prosječna ocjena kategorije međuljudskih vještina koja je iznosi 4,45. Krajnji rezultat iznosi 37% koji je dobiven dijeljenjem prosječne ocjene navedene kategorije koja iznosi 4,45 i sume prosjeka svih kategorija koja iznosi 12. Kako bi se dobio postotak rezultat je pomnožen sa 100. Time se može zaključiti da su ugodna radna klima i kohezija u timu na prvom mjestu među nadređenima. Konstatacije se odnose na razumijevanje ljudskih kadrova, ostvarivanje otvorene komunikacije i ugodne radne klime među zaposlenicima unutar radne skupine. Vođe veliku važnost pridaju odnosima unutar svojeg tima i organizacije općenito, što se ovim istraživanjem može i utvrditi. Međuljudske vještine označavaju ugodnu radnu klimu u kojoj se nitko neće ustručavati od otvorenog iznošenja vlastitog mišljenja. S obzirom da vođe najviše primjenjuju vještine vođenja u poduzećima u Hrvatskoj, rezultat istraživanja izgleda ovako:

Lako prihvaćam ideje ostalih suradnika.

7 odgovora

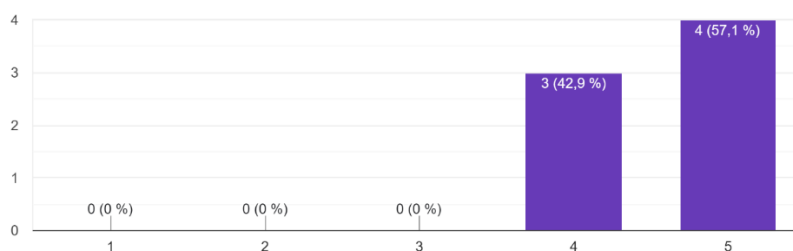


Slika 4. Pitanje 2 - prihvaćanje ideja suradnika, međuljudske vještine.

Na grafikonu 1 može se vidjeti da većina nadređenih teže ka prihvaćanju ideja svojih suradnika. Nadređeni uglavnom visoko kotiraju što se ove konstatacije tiče.

Važno mi je da prilikom rada razumijem i uvažavam potrebe ostalih suradnika.

7 odgovora

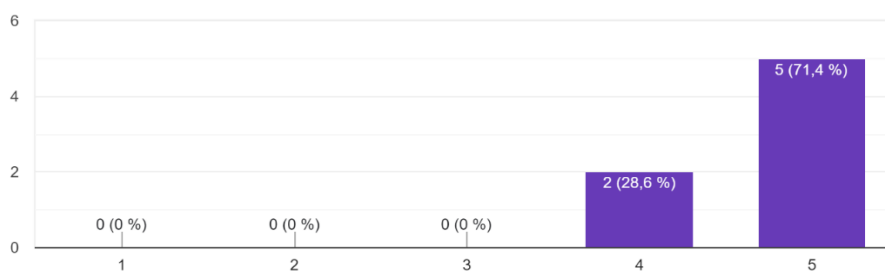


Slika 5. Pitanje 5 - razumijevanje potreba suradnika, međuljudske vještine.

Sljedeća konstatacije se prikazuje grafikonom 2, gdje se također može primijetiti da ispitanici, to jest vođe veliku važnost pridaju potrebama svojih suradnika. Većina ispitanika se u potpunosti slaže se ovom tvrdnjom.

Na prvom mjestu mi je komunikacijska klima u radnoj skupini.

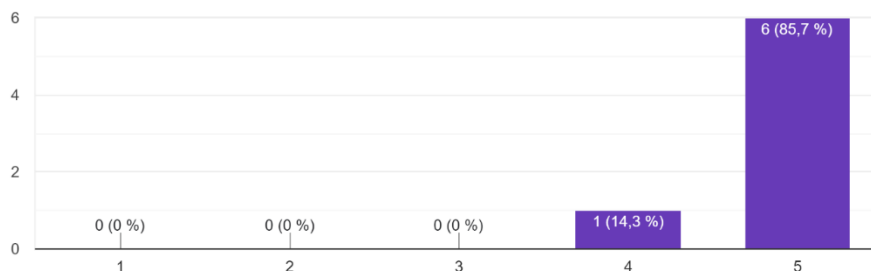
7 odgovora



Slika 6. Pitanje 8 - komunikacijska klima, međuljudske vještine.

Ugodna organizacijska klima se također može pronaći u hrvatskim poduzećima, jer se na grafikonu 3 može vidjeti da nadređeni teže osigurati da je komunikacija u radnoj skupini više nego zadovoljavajuća. Komunikacijska klima je važna iz mnogo razloga, a ponajviše zbog dijeljenja potrebnih informacija i smanjenja potencijalnih neslaganja među zaposlenima.

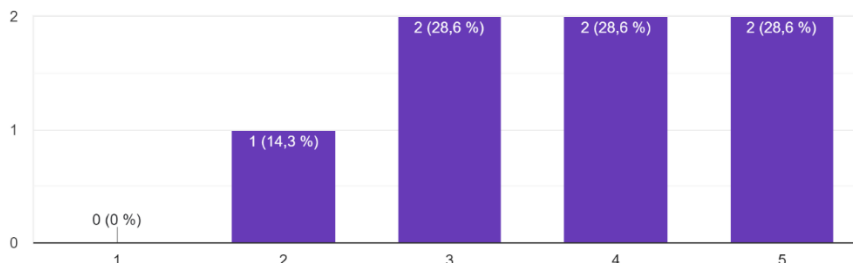
Razumijevanje ljudskih kadrova mi je iznimno važno.  
7 odgovora



Slika 7. Pitanje 11 - razumijevanje ljudskih kadrova, međuljudske vještine.

Grafikon 4 prikazuje da vođe teže razumijevanju i shvaćanju ljudskih kadrova, to jest svojih zaposlenika. Kada su potrebe zaposlenih pravilno shvaćene, i kada se uzimaju u obzir to utječe i na ostale aspekte organizacija poput ugodne radne klime.

Važno mi je omogućiti da svi suradnici rade zajedno.  
7 odgovora

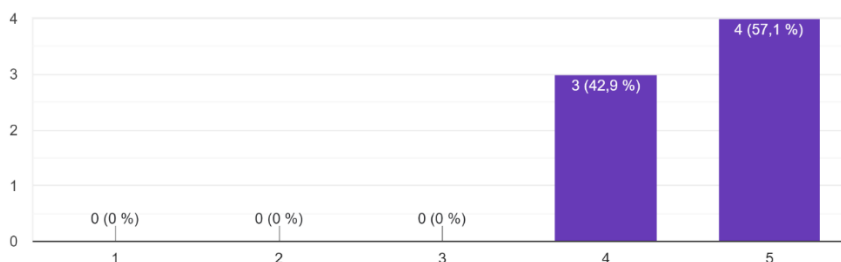


Slika 8. Pitanje 14 - zajednički rad, međuljudske vještine.

Omogućavanje zajedničkog rada je rezultiralo dosta šarolikim odabirom, što bi značilo da u različitim poduzećima vođe teže različitim stvarima. Ovisno o potrebama i djelatnostima poduzeća, nadređeni teže ponekad više, a ponekad manje zajedničkom radu. Zajednički rad može ovisiti jer mogu postojati određene obaveze koje pojedini zaposlenici moraju samostalno odraditi.

Brinem o tome kako će moje odluke utjecati na druge.

7 odgovora



Slika 9. Pitanje 17 - utjecaj odluka na suradnike, međuljudske vještine.

Grafikon 6 pokazuje da nadređeni brinu o svojim odlukama, što se može protumačiti da kod nadređenih postoji visok stupanj empatije. Vođe neće donesti odluke koje će loše utjecati na svoje zaposlene. Nadređeni svoje odluke dobro i temeljito preispituju, odluke su važne zbog samog uspjeha poduzeća ali i zbog zadovoljstva zaposlenika.

## 15.4. Vještine apstraktnog mišljenja u vodstvu

Pitanja 4, 6, 9, 12, 15, 18 su vezana za vještine apstraktnog razmišljanja, detaljno objašnjenje dobivenog rezultata nalazi se u prilogu na kraju dokumenta. U ovom slučaju je izračunata prosječna ocjena za svako pojedino pitanje u kategoriji. Temeljem prosječnih ocjena svakog pitanja izračunat je prosjek za cijelu kategoriju koji iznosi 3,5. Krajnji rezultat je dobiven dijeljenjem prosjeka za kategoriju i sume prosjeka svih kategorija koji iznosi 12. Vještine apstraktnog mišljenja odnose se na, vještine vođe koje utječu na različite odnosno apstraktne načine rješavanja problema. Ove vještine se odnose na vođe koji teže ka budućem razvoju organizacije. Apstraktno mišljenje našlo se na zadnjem mjestu prilikom provođenja istraživanja sa 29%, vođe u svom radu sa zaposlenicima i općenito vođenju najmanje primjenjuju vještine apstraktnog mišljenja. Ovi rezultati ne znače da se apstraktno mišljenje ne primjenjuje unutar poduzeća, nego da su u manjoj primjeni od tehničkih i međuljudskih vještina.

## **15.5. Zaključak empirijskog istraživanja**

Empirijsko istraživanje temeljilo se na istraživanju postojanja određenog pristupa vodstvu unutar odabranog skupa poduzeća u Republici Hrvatskoj. U istraživanjem su sudjelovali nadređenih iz sedam poduzeća, kriterij je bio da nadređeni imaju pet godina radnog iskustva. Rezultat istraživanja pokazao je da je pristup vodstvu temeljen na vještinama zastupljen unutar hrvatskih poduzeća. Pokazalo se da su međuljudske vještine na prvom mjestu, i da ih nadređeni iznimno njeguju. Unatoč izvršavanju obaveza nadređeni su posvećeni ljudskom kadru i čine sve kako bi zadovoljili potrebe svojih zaposlenika. Nakon međuljudskih vještina, sljedeće su tehničke vještine, koje se odnose na samu izradu zadataka. Vještine apstraktnog mišljenja su na zadnjem mjestu, jer se vođe prvenstveno posvećuju zadovoljstvu zaposlenika, zatim izradi zadataka pa tek onda pronalasku nekih novih ideja i načina izrade organizacijskih zadataka.

## 16. Zaključak

U ovom radu opisane su različite teorije i pristupi vodstvu, te je naglasak bio na pronalasku dominirajućeg pristupa vodstvu primjenom upitnika za vještine vođenja kod odabranih manjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Empirijsko istraživanje se temeljilo na anketi (upitnik preuzet od Northouse) koja se sastoji od različitih tvrdnji koje su za zadatak imale utvrditi primjenjuje li voditelj tehničke vještine, međuljudske vještine ili vještine apstraktnog mišljenja. U istraživanju su sudjelovali voditelji iz sedam poduzeća. Kriterij odabira ispitanika odnosio se na radno iskustvo nadređenih koje je je trebalo biti barem pet godina i naravno ključno je bilo da poduzeće posluje unutar Republike Hrvatske. Ispitanici su menadžeri u poduzećima različitih djelatnosti, od ugostiteljstva preko usluga njege do IT sektora. Ispitivano je postojanje pristupa vodstvu temeljenog na vještinama, unutar pristupa vodstvu temeljenog na vještinama nalaze se tehničke, međuljudske vještine i vještine apstraktnog mišljenja. Istraživanje je dalo rezultate koji pokazuju kako od navedenih vještina vođe to jest voditelji u poduzećima uvelike primjenjuju i cijene međuljudske vještine, koje su u radu detaljnije objašnjene. Nakon međuljudskih vještina, drugo mjesto su zauzele tehničke vještine i za kraj vještine apstraktnog mišljenja. Istraživanjem je utvrđeno da je voditelji teže zadovoljavaju potreba svojih zaposlenika i da im je njihovo zadovoljstvo na prvom mjestu. Radi se na poboljšavanju i ostvarivanju ugodne radne klime, koja će pridonijeti izvršavanju organizacijskih obaveza i maksimiziranju profita.



# Popis literature

- Abolrous, H. (2010). *The psychodynamic approach*. Preuzeto 7.8.2023. s <http://leadershiptheories.blogspot.com/2010/02/psychodynamic-approach.html>
- Bouchrika, I.(2023). *13 effective ways to develop leadership skills* . Preuzeto 29.07.2023. s <https://research.com/tutorials/effective-ways-to-develop-leadership-skills>
- Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
- Chamorro-Premuzic T., Sanger M. (2016). *What leadership looks like in different cultures*. Preuzeto 8.8.2023 s <https://hbr.org/2016/05/what-leadership-looks-like-in-different-cultures>
- Cherry, K. (2023). *How transformational leadership can inspire others*. Preuzeto 7.8.2023. s <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
- Cortenus. (bez dat.). *Team leadership model*. Preuzeto 7.8.2023. s <https://corentus.com/blog/team-leadership-model>
- Culture Vulture. (bez dat.). *How does leadership differ across cultures?* Preuzeto 31.07.2023. s <https://www.commisceo-global.com/blog/leadership-across-cultures>
- Forgeard V. (2021). *How cultural differences affect leadership*. Preuzeto 8.8.2023. s <https://brilliantio.com/how-cultural-differences-affect-leadership/>
- Gail, C. (bez dat.). *Leadership personality traits: What are the traits of a good leader?* Preuzeto 28.07.2023. s <https://www.crystalknows.com/blog/leadership-personality-traits>
- Hayes, A. (2022). *Least-preferred coworker scale: definition and how scale works*. Preuzeto 30.07.2023. s <https://www.investopedia.com/terms/l/least-preferred-coworker-scale.asp>
- HJP (bez dat.). Hrvatski jezični portal – znanje. Preuzeto 1.8.2024. s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f1hnWhY%253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f1hnWhY%253D)
- Hopwood, S. P. (2019). *Business leadership styles across different cultures*. Preuzeto 8.8.2023. s <https://www.daytranslations.com/blog/business-style-cultures/>
- Kuligowski, K. (2023). *What is ethical leadership?* Preuzeto 31.07.2023. s <https://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>

- Linderberg , C. (2023). *The trait theory of leadership explained with examples, pros and cons*. Preuzeto 28.07.2023. s <https://www.leadershipahoy.com/the-trait-theory-of-leadership-explained-with-examples-pros-and-cons/>
- Menzies , F. (bez dat.). *Cultural clusters: mapping cultural distance*. Preuzeto 31.07.2023. s <https://cultureplusconsulting.com/2015/03/24/mapping-cultural-distance-cultural-clusters/>
- Miles, M (2022 ). *It depends. Understanding the contingency theory of leadership*. Preuzeto 5.8.2023. s <https://www.betterup.com/blog/contingency-theory-of-leadership>
- Mind Tools Content Team (bez dat.). *The leader-member exchange theory* . Preuzeto 30.07.2023. s <https://www.mindtools.com/amtufp/the-leader-member-exchange-theory>
- Nini , M. (2020). *Leadership skills: What they are and why a skill-based approach to leadership matters?* Preuzeto 29.07.2023. s <https://www.ckju.net/en/dossier/leadership-skills-what-they-are-and-why-skill-based-approach-leadership-matters>
- Northouse, P. G. (1997). *Vodstvo: teorija i praksa*. SAD, London, New Delhi: Sage Publications.
- Powlus , A. (2017). *Psychodynamic approach*. Preuzeto 31.07.2023. s <https://sites.psu.edu/leadership/2017/01/29/psychodynamic-approach-8/>
- Riggio R. E, Reichard R. J. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership* Preuzeto 6.8.2023. s <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3db13dc6c7e5d39f114744f9f4212fd76366bd28>
- Rogelberg ,S. G. (2006). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Sinha , K. (bez dat.). *Trait approach to leadership: its criticism-explained!* Preuzeto 29.07.2023. s <https://www.yourarticlelibrary.com/leadership/trait-approach-to-leadership-its-criticism-explained/64004>
- The Indeed Editorial Team (2022 a). *A guide to trait theory of leadership*. Preuzeto: 28.07.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/trait-theory-of-leadership>

- The Indeed Editorial Team (2023 b). *Leader-member exchange theory: definition and stages*. Preuzeto 5.8.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leader-member-exchange-theory>
- The Indeed Editorial Team(2023 c). *The path goal theory of leadership: meaning and strategies* . Preuzeto 30.07.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/path-goal-theory>
- The Indeed Editorial Team (2023 d). *What is behavioral leadership theory? Definition and types of behavioral leadership*. Preuzeto 29.07.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/behavioral-leadership-theory>
- The Indeed Editorial Team (2020 e). *What is ethical leadership?* Preuzeto 8.8.2023. s <https://www.wgu.edu/blog/what-is-ethical-leadership2001.html#close>
- The Indeed Editorial Team (2023 f) *What is leadership grid? Definition and examples*. Preuzeto 29.07.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-grid> .
- The Indeed Editorial Team (2022 g). *What is the skills leadership theory? Definition and uses*. Preuzeto 29.07.2023. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/skills-leadership-theory>
- Ugochukwu, C. (2023). *Transformational leadership style: how to inspire and motivate*. Preuzeto 31.07.2023. s <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>
- Villirilli, G. (2021). *The importance of being an ethical leader and how to become one*. Preuzeto 31.07.2023. s <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-an-ethical-leader>
- White, S. K. (2022). *What is transformational leadership? A model for motivating innovation*. Preuzeto 31.07.2023. s <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>

## Popis slika

Slika 1. Menadžerska mreža (Izvor: Stanić, 2020) .....	8
Slika 2. II situacijsko vodstvo (Izvor: Gotal, 2013) .....	9
Slika 3. Osnova teorije puta do cilja (Izvor: Buble, 2011) .....	12
Slika 4. Pitanje 2 - prihvaćanje ideja suradnika, međuljudske vještine.....	29
Slika 5. Pitanje 5 - razumijevanje potreba suradnika, međuljudske vještine.....	29
Slika 6. Pitanje 8 - komunikacijska klima, međuljudske vještine.....	29
Slika 7. Pitanje 11 - razumijevanje ljudskih kadrova, međuljudske vještine.....	30
Slika 8. Pitanje 14 - zajednički rad, međuljudske vještine. ....	30
Slika 9. Pitanje 17 - utjecaj odluka na suradnike, međuljudske vještine.....	31

# Prilog

Vremenska oznaka	Navedite naziv poduzeća:	Navedite djelatnost poduzeća:	Uživam detaljno istraživati probleme.	Lako prihvaćam ideje ostalih suradnika.	Fasciniraju me vještine koje pomažu u izradi određenih zadataka.	Težim ka rješavanju problema na drugačije, pomalo apstraktne	Važno mi je da prilikom rada razumijem i uvažavam potrebe ostalih suradnika.	U svakom trenutku trudim se sagledati širu sliku stanja u kojemu se organizacija	Težim da stvari rade onako kako trebaju.	Na prvom mjestu mi je komunikacijska klima u radnoj skupini.
8.30.2023 11:06:26	Yapanner	Računalno programiranje	4	4	5	2	4	4	3	5
8.31.2023 11:07:02	Čolja d.o.o za ugostiteljstvo i usluge	Usluživanje pića	3	3	5	4	4	4	4	5
8.31.2023 15:33:15	U.O. Tomas	Ugostiteljstvo	4	5	4	2	5	5	5	4
8.31.2023 18:59:52	MaNi fortuna d.o.o.	Njega i održavanje tijela	4	4	5	2	5	5	5	5
9.1.2023 11:33:45	Ekobit	IT software development	4	5	4	4	5	5	5	5
9.1.2023 11:34:21	Arbona	Digitalni marketing	4	4	4	3	4	4	3	4
9.1.2023 13:09:37	Alfatec group d.o.o.	IT	5	5	5	4	5	4	4	5
		PROSJEK ZA PITANJE>	4	4,285714286	4,571428571	3	4,571428571	4,428571429	4,142857143	4,714285714
		FORMULA/PITANJA	suma ocjena/broj ispitanika							
		BROJ PITANJA >	1	2	3	4	5	6	7	8
		PROSJEK ZA KATEG->	4,023809524	4,452380952	3,523809524	12				
		FORMULA/KATEG	TEHNICKE	MEDULJUDSKE	APSTRAKTNO					
		suma ocjena kateg/broj pitanja								
		KONACNI POSTOTAK	Tehnicke	Meduljudske	Apstraktno					
			33,53174603	37,1031746	29,36507937	100				
		FORMULA/POSTO	(prosjeck kat/ukupan prosjeck kat)*100							

Slika P1. – prvi dio.

Fasciniraju me kompleksniji organizacijski problemi.	Sa jednostavnošću pratim pravila i svoj radim baziram u skladu s njima.	Razumijevanje ljudskih kadrova mi je iznimno važno.	Uživam u izradi strategija koje će potaknuti razvoj moje organizacije.	Težim dovršavanju stvari koje su već započete.	Važno mi je omogućiti da svi suradnici rade zajedno.	Izrada misije rada je važan dio mog posla.	Razumijem kako izvršiti klasične zadatke koji su mi zadani.	Brinem o tome kako će moje odluke utjecati na druge.	Razumijevanje organizacijske vrijednosti i filozofije mi je jako privlačno.
1	1	5	1	1	3	1	4	4	2
2	3	5	3	3	4	4	3	4	3
4	4	5	4	3	4	4	5	5	5
4	3	5	3	5	5	5	5	5	3
3	5	5	5	5	3	4	4	5	2
3	4	4	5	4	2	3	4	4	4
5	4	5	5	5	5	3	5	5	5
3,142857143	3,428571429	4,857142857	3,714285714	3,714285714	3,714285714	3,428571429	4,285714286	4,571428571	3,428571429
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Slika P2. – drugi dio.