

# Vođenje i vodstvo

---

**Kučan, Davor**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:429519>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Menadžment

DAVOR KUČAN

VOĐENJE I VODSTVO  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Menadžment

VOĐENJE I VODSTVO  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: MENADŽMENT

Mentor:

mr.sc. Neven Garača, v.pred.

Student:

Davor Kučan

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Preddiplomski stručni studij Menadžmenta - Smjer Informacijski menadžment

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student/ica: **KUČAN DAVOR** JMBAG: **0307016091**

Imenovani mentor: **mr.sc. Neven Garača, v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Vodenje i vodstvo*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu (knjige, časopise, zbornike, www izvore). Pridržavati se uputa i pravila za pripremu i pisanje završnog rada objavljenih na [www stranicama Veleučilišta u Virovitici](http://www.stranicama.vu.virovitici.hr). Definirati pojam menadžmenta i ukratko opisati menadžerske funkcije. Dodatno obraditi i definirati pojam vođenja, odnos menadžmenta i vođenja, definirati vodstvo i odnos menadžmenta i vodstva. Obraditi odabrane teorije vođenja i kritički se osvrnuti na teorije vođenja. Sve prethodno prokomentirati na primjeru iz prakse u neposrednom poslovnom okruženju.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 12.10.2022.

Rok za predaju gotovog rada: 11.11.2022.

Mentor:

**mr.sc. Neven Garača, v. pred.**

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# VOĐENJE I VODSTVO

## GUIDANCE AND LEADERSHIP

**SAŽETAK** - Cilj rada usmjeren je prema upoznavanju vođenja i vodstva te značenju i utjecaju vođenja i vodstva na organizaciju. Kroz vodstvo menadžeri utječu na zaposlenike tako da se ostvaruju organizacijski ciljevi, dok se kroz vođenje utječe na ponašanje suradnika i njihove vrijednosti. Funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Menadžment je proces koji podrazumijeva učinkovito obavljanje funkcija i zadataka menadžera kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Svaka od menadžerskih funkcija nužna je za postizanje ciljeva organizacije i sve razine menadžmenta obavljaju sve funkcije. Razlika među njima ogleda se u vremenu koje menadžeri određene razine troše na pojedinu menadžersku funkciju. Ipak vođenje je posebna menadžerska funkcija koju menadžeri, za razliku od ostalih funkcija ne mogu prepustiti nikome. Stoga je svrha ovog rada obraditi pojmove vođenja i vodstva, definirati odnos menadžmenta i vodstva. Posebna pažnja posvećuje se teorijama vodstva. Među brojnim teorijama vodstva razmatraju se : teorija osobina vođa, bihevioristička teorija, kontingencijska teorija i suvremeni pristupu vodstvu. Na kraju rada prikazuje se primjer vođenja u konkretnom poduzeću iz neposrednog poslovnog okruženja.

**Ključne riječi:** vođenje, vodstvo, teorije vodstva

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT .....	2
2.1 Menadžerske funkcije .....	3
3. VOĐENJE .....	6
3.1 Procesi i aktivnosti vođenja.....	6
3.2 Stilovi vođenja.....	7
3.3 Ključne osobine vođa.....	8
4. ODNOS MENADŽMENTA I VOĐENJA .....	9
5. VODSTVO .....	11
6. ODNOS MENADŽMENTA I VODSTVA.....	13
7. TEORIJE VODSTVA .....	16
7.1 Teorija osobina .....	17
7.2 Bihevioristička teorija .....	18
7.3 Kontingencijska teorija vodstva .....	18
7.4 Suvremeni pristupi vodstvu.....	19
8. PRIKAZ VOĐENJA NA PRIMJERU RIMAC AUTOMOBILI D.O.O.....	21
9. ZAKLJUČAK.....	23
10. POPIS LITERATURE .....	24
11. POPIS ILUSTRACIJA .....	26

## 1. UVOD

Proces menadžmenta odvija se u različitim okolinama i upravo zato postoje različiti stilovi i teorije vodstva koje imaju za posljedicu ostvarenje poslovnih rezultata cijele organizacije. Kvalitetan menadžment ima sposobnost ostvarivanja poslovnih rezultata. Kontinuirano unapređivanje vodstva i vođenja su od velike važnosti za budućnost organizacije.

U radu se govori o vodstvu i vođenju u organizacijama te utjecaju menadžmenta na vodstvo i vođenje. Važno je i neophodno da se uloga vodstva i vođenja u funkcijama menadžmenta shvati i da se kontinuirano unapređuje. Prema tome, učinkovito vodstvo i vođenje u današnje vrijeme postaje važan faktor za uspjeh organizacije. Kako bi se dodatno unaprijedila organizacija potrebno je imati vođu koji će koordinirati organizaciju za uspješno obavljanje zadataka.

Prema temi rada, iznesena su neka teorijska polazišta vezano uz pojmovno definiranje menadžmenta, zatim teorijska polazišta uz pojmovno definiranje vođenja i vodstva te određene teorije vodstva i stilovi vodstva i vođenja. U prvom poglavlju rada uz pojmovno određenje menadžmenta, pojašnjene su menadžerske funkcije. Drugo poglavlje daje uvid u pojam vođenja, čime se ono bavi i koje su njegove zadaće u organizaciji, unutar poglavlja navedeni su i procesi i aktivnosti vođenja te stilovi vođenja. U trećem poglavlju se govori o odnosu menadžmenta i vođenja, a u nastavku se pojmovno definira vodstvo, govori se o odnosu menadžmenta i vodstva, pojašnjavaju se teorije vodstva te se obrađuje prikaz vođenja na primjeru iz prakse.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment je važan dio poduzeća koji bitno utječe na funkcioniranje, način i rad organizacije unutar poslovnih procesa te je temelj za njegovo uspješno poslovanje. U nastavku se navodi pojam menadžmenta definiran od strane različitih autora i njegova uloga i svrha u poduzeću.

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) menadžment se može definirati kao vještina, proces, profesija, znanstvena disciplina, funkcija u organizaciji i nositelj određenih funkcija. „Menadžment je poslovodstvo, odnosno čine ga svi koji sudjeluju u upravljanju i vođenju organizacije, od najvišega (top managera) do najnižega (operativnog izvršitelja). Menadžment je timski način obavljanja svih poslovnih funkcija u uvjetima tržišnog gospodarstva. Nezamisliv je bez timskog rada koji sve više postaje stalni oblik organizacijskog djelovanja u svim djelatnostima“ (Bernik i sur., 2015: 210). Garača (2014) govori kako je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci efikasno ostvaruju odabrane ciljeve radeći zajedno u skupinama.

Prema Buble (2011), menadžment se definira kao sustav rada s drugim ljudima uz njihovu pomoć ostvarenja ciljeva organizacije u nepredvidivoj okolini i uvjetima uz učinkovito korištenje ograničenih resursa. Neke od važnijih karakteristika menadžmenta vezano uz tu definiciju su rad s drugim ljudima i pomoću drugih ljudi, organizacijski ciljevi, učinkovitost naspram efektivnosti, limitirani resursi i okolina podložna promjenama. Drucker (2005) govori da je jedan od osnovnih izazova s kojima se suočavaju menadžeri u zemljama u razvoju taj da se pronadu i identificiraju oni dijelovi vlastite tradicije, povijesti i kulture koji se mogu koristiti za izgradnju menadžmenta.

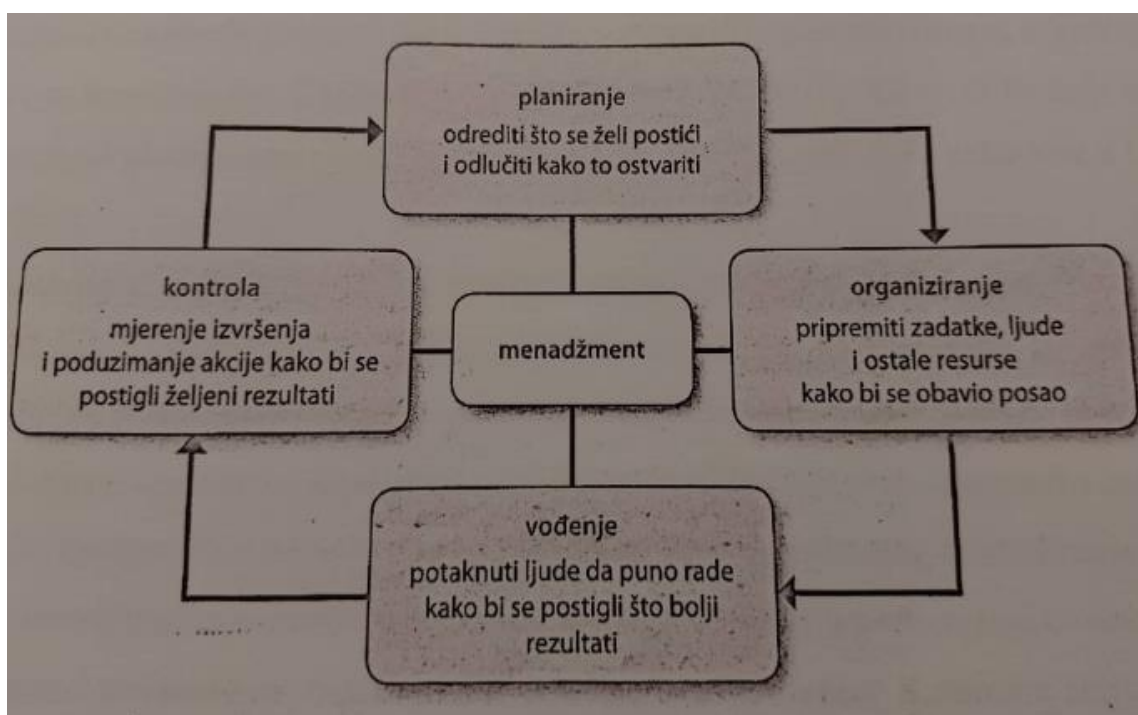
Iz navedenih definicija menadžmenta, može se zaključiti kako je uloga menadžmenta zapravo biti u mogućnosti brzo odlučivati pod pritiskom, upravljati iznimkama ako se pojave, suočavati se s nepredvidivim situacijama, nedosljednošću, proturječnošću, različitostima, raznim nepravilnostima, problemima i neradom (Bernik i sur., 2015). Kao što kažu Dorčić-Kereković i Vinković Kukolić (2014) menadžment je složen sustav stalnih međusobno povezanih aktivnosti koje se mogu identificirati kao funkcije menadžmenta.



## 2.1 Menadžerske funkcije

„Menadžerske su funkcije sve aktivnosti menadžera na određenim poslovima usmjerene na vođenje suradnika i koordinaciju njihovih poslova i zadataka što omogućuje uspješan rad gospodarskog subjekta i drugih institucija. Dominantna klasifikacija funkcija menadžmenta u najvećem broju udžbenika sastoji se od četiri funkcije: planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole“ (Bernik i sur., 2015: 214). Funkcije su prikazane na Slici 1.

Slika 1. Funkcije menadžmenta



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*.

Zagreb: Školska knjiga, str. 21

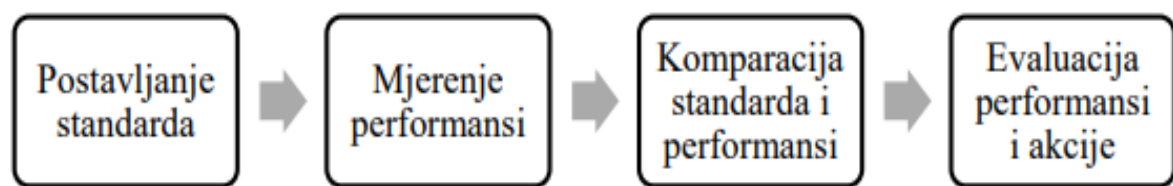
Kao što kaže Belak (2014), planiranje kao funkcija menadžmenta može se definirati kao proces postavljanja ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje. U određenoj mjeri ima veze s predviđanjem budućnosti jer se planovi oslanjaju na budućnost. Planiranje poduzeću treba osigurati: „da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja, da zna koje su njegove dobre i loše strane, da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi, da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća“ (Buble, 2006: 86).

Kontrola je funkcija menadžmenta koja pomaže menadžeru tako što može osigurati postizanje očekivanih rezultata te se time omogućuje mjerenje postignuća i poduzimanje

Okorektivnih mjera po potrebi. Može se definirati i kao proces nadziranja poslovanja koji se sastoji od usporedbe identificiranja odstupanja ostvarenih rezultata u odnosu na planirane i poduzimanje popravnih radnji radi postizanja željenih ciljeva. Temelj funkcije kontrole su sami planovi jer oni omogućuju praćenje i usporedbu ostvarenih i planiranih rezultata (Bernik i sur., 2015). Može se definirati i kao: "sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih" (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 755).

„Praćenjem svih aktivnosti moguće je provjeriti jesu li dobiveni rezultati u skladu s prethodno utvrđenim planovima. Praćenje pomaže za uspoređivanje dobivenih rezultata s očekivanim i unošenje korekcija po potrebi kroz postupak povratnih informacija“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 755). Put do efektivne kontrole za organizaciju označava smanjenje grešaka na minimum te se pomoću etapa navode na Slici 2:

**Slika 2. Etape u procesu kontroliranja**



*Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 384*

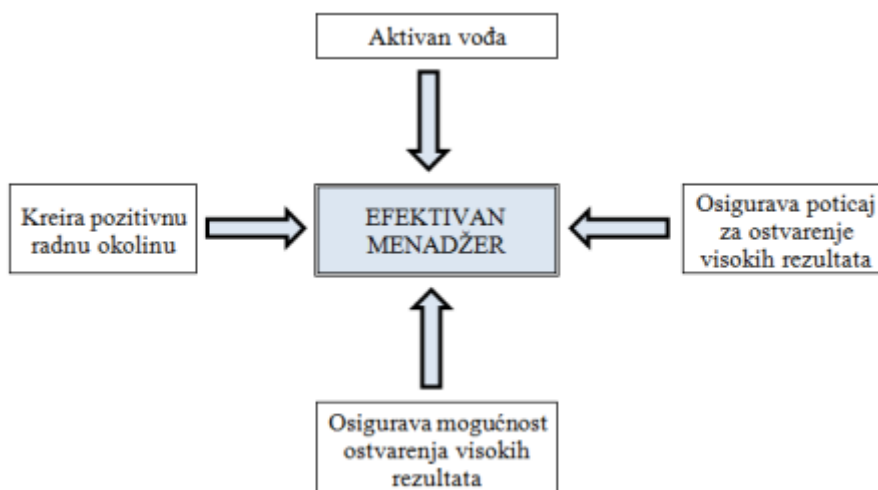
Proces kontroliranja prolazi kroz četiri osnovne etape, a to su: „postavljanje standarda, mjerenje performansi, komparacija performansi sa standardima, evaluacija performansi i poduzimanje akcije“ (Buble, 2006: 384).

„Vođenje je najvažnija funkcija menadžmenta. Ne samo da je najvažnija funkcija menadžmenta nego povezuje cijeli proces menadžmenta, čini ga uspješnim ili neuspješnim, ovisno o sposobnosti menadžera. Vođenje je jedina funkcija menadžmenta koja se ne može djelomično prenijeti na druge, kao što se mogu ostale funkcije. Sve ostale funkcije imaju svoje odgovarajuće organizacijske jedinice dok se za vođenje ne može formirati posebna organizacijska jedinica“ (Mošić, 2016: 29). "Vodstvo je segment vođenja i može se definirati kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji“ (Buble, 2006: 309).

Za funkciju organiziranja se može reći da je nastavak funkcije planiranja kada se ostvare strategije za njihovo ostvarenje i onda je prikladno oblikovati organizaciju poduzeća kao instrument za postizanje tih ciljeva. Menadžment treba odabrati i odrediti prikladnu strukturu organizacije, sustav menadžmenta također i ekonomske odnose unutar poduzeća (Buble, 2006).

Prema ovome što je rečeno zaključuje se da su funkcije menadžmenta važne za organizaciju te da ih menadžment treba poštovati i da treba odlučivati kvalitetno jer nosi teret cijele organizacije. Menadžment je zadužen za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu poduzeća. Kako bi se bolje pojasnila uloga funkcije menadžmenta potrebno je znati kakav treba biti efektivan menadžer koji bi stvorio prigodne uvjete za sve funkcije uspješnog menadžmenta, Slika 3 prikazuje ključne komponente efektivnog menadžera.

**Slika 3. Ključne komponente efektivnog menadžera**



*Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 7*

Buble (2006) govori kako su ključne komponente za efektivnog menadžera da on mora biti aktivan, kreirati pozitivnu okolinu, osiguravati mogućnost ostvarenja visokih rezultata i osiguravati poticaj za ostvarenje visokih rezultata.

### 3. VODENJE

Vođenje (engl. leading) je jedna od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija. Pojmovno određenje vođenja je objašnjeno od strane različitih autora te su u nastavku navedene neke od njih.

Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje zaposlenika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije. Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Buble (2011), prema Hellriegel-Slocum (1989) definira vođenje tako da ono uključuje motiviranje drugih da izvrše zadatke potrebne za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Odnos vođe i sljedbenika je posebno važan, zatim navodi kako je vođa određen svojim karakternim osobinama, koje utječu na odabir stila vođenja. Proces vođenja može se nazvati i usmjeravanjem ili utjecanjem.

Koloda Havaši (2019) govori kako se važnost funkcije vođenja odražava u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. Energija se usmjerava na pojedince koji zajednički nešto žele postići. „Kako bi pojedincima i grupama omogućio da u određenom trenutku zadovolje svoje potrebe, a time i organizacijske ciljeve, vođa obavlja različite uloge – obrazuje, sponzorira, trenira, savjetuje i sučeljava“ (Koloda Havaši, 2019: 13).

#### 3.1 Procesi i aktivnosti vođenja

Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza procesa i aktivnosti koje je moguće grupirati u sljedeće skupine: „Vođenje - predstavlja jedan od segmenata vođenja, koji se može definirati bilo kao proces, bilo kao osobina. Kao proces, vodstvo je korištenje neprisilnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije“ (Buble, 2011: 12, 13).

„Motivacija zaposlenika se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. S aspekta menadžmenta, vođenja i vodstva, ključno je pitanje kako ostvariti ovaj utjecaj. Utjecaj na pojedinca ili grupe može se izvršiti uporabom niza mjera - od prisile, preko različitih oblika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, redizajniranja posla i stila vodstva pa sve do opunomoćenja. Sve te mjere imaju za cilj izazvati takvo ponašanje koje će ih usmjeriti na ostvarivanje postavljenih zadataka“ (Buble, 2011: 13). Također, može se i unaprijediti uz pomoć čimbenika poput izazova,

priznanja, zahvalnosti. Nužno je uključiti zaposlenike u različite etape planiranja posla i konzultirati ih vezano uz proizvodne ili prodajne kvote, metode i standard izvođenja posla. Kad ljudi osjećaju da su glavni u poslovanju, izglednije je da će dati sve od sebe kako bi ostvarili cilj (Carnegie, 2013).

Zatim slijede međusobni odnosi koji predstavljaju skup različitih odnosa između zaposlenih u poduzeću. Ti procesi su sastavni dio poduzeća i vitalni su dio aktivnosti vodstva. Zadatak je vođa da održava interakcije između drugih ljudi unutar i izvan poduzeća. Interakcije se mogu odvijati između pojedinaca, između grupa te između pojedinaca i grupa. Poduzeće može biti mjesto gdje pojedinac može iskazati svoje menadžerske, stvaralačke, poduzetničke i druge sposobnosti (Buble, 2011).

Na kraju dolazi komunikacija koja je najznačajniji oblik interakcija, obično se definira kao proces informacija od jedne osobe prema drugoj. Smatra se jednom od najvažnijih funkcija vođenja iz jednostavnog razloga što se nijedna aktivnost vodstva ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju (Buble, 2011).

### **3.2 Stilovi vođenja**

Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadatka. „Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati“ (Koloda Havaši, 2019: 17). Vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe. Svaki vođa može prakticirati jedan stil ili neku mješavinu primjerenu situaciji.

Prema Buble (2011) postoji šest vrsta vođa koji se razlikuju po svom načinu djelovanja, a to su: „Vizionarski vođa - Pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići – motivira ih da se bore za napredak. On otvoreno dijeli informacije, potom daje moć znanja drugima. Instrukтивan vođa - Povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima, pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama. Afilijativan vođa – „Kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. To je veoma kolaborativan stil koji je fokusiran na emocionalne potrebe iznad potreba rada. Demokratski vođa - Djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije, slušanjem loših i dobrih vijesti. Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) - Gradi izazov i uzbudljive ciljeve za ljude, očekujući izvrsnost često primjerenu sebi. On identificira oskudne izvedbe i traži više od njih. Ako je potrebno, sam će zasukat rukave kako bi riješio nastalu situaciju. Vođa koji zapovijeda (dominantan vođa) - Olakšava strah i daje jasne direktive,

zapovijeda i očekuje punu suglasnost (sporazum nije potreban). On treba emocionalnu samokontrolu za uspjeh i može izgledati hladno i distancirano“ (Buble, 2011: 30).

Prema ovome se može zaključiti kako su svih šest vrsta vođa jedinstveni na svoj način i jednako kvalitetan pristup je bilo koji od ovih šest kako bi se postalo dobar vođa.

### **3.3 Ključne osobine vođa**

Ključne osobine vođe su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Svaka od tih osobina ima veliku važnost u kvalitetnom donošenju odluka. Northouse (2010) pojašnjava svaki od osobina:

„Intelektualne sposobnosti pozitivno su povezane s vodstvom. Na temelju analize niza novijih istraživanja inteligencije i različitih pokazatelja vodstva da su vođe obično inteligentniji od osoba koje nisu vođe. Izražene verbalne osobine, perceptivne sposobnosti i zaključivanje čine osobu boljim vođom. Iako je dobro biti pametan, istraživanja pokazuju da se vođine intelektualne sposobnosti ne bi trebale previše razlikovati od onih njegovih podređenih. Samopouzdanje - druga osobina koja osobi pomaže da bude vođa. Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u sebe kao i vjerovanje da možemo ostvariti rezultate. Odlučnost - brojni vođe iskazuju i odlučnost. Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti. Odlučni su se nametnuti, proaktivni su i ustrajni pri suočavanju s preprekama. Poštenje - poštenje je još jedna važna osobina vođe. Pošteni ljudi su oni koji se pridržavaju svojih načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupke pošteni. Pošteni vođe kod drugih izazivaju povjerenje jer im se može vjerovati da će učiniti ono što su rekli da će učiniti. Oni su odani, pouzdani i ne varaju. Društvenost - Posljednja osobina koja je važna za vođe je društvenost. Društvenost je vođina sklonost traženju ugodnih društvenih odnosa. Izrazito društveni vođe prijateljski su nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatični. Oni su osjetljivi na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima“ (Northouse, 2011: 19, 20, 21).

#### 4. ODNOS MENADŽMENTA I VOĐENJA

Menadžment se definira kao „proces usmjeravanja drugih ljudi prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod vođenja više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju određeni zadatak“ (Blažek, 2018: 3). Za vođenje, Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) govore da je jedina prava i najvažnija funkcija menadžmenta zbog toga što uspješnost menadžmenta ni od jedne druge menadžerske funkcije ne ovisi koliko o funkciji vođenja. Bit vođenja je u slijedeđu, u volji ljudi da slijede vođu i pridržavaju se onoga što je naredio ili rekao. Kod vođenja je najvažnije da sposobnost vođe utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. „Kada se govori o menadžerima i vođama, tada se obično pod tim pojmovima podrazumijeva slika moćnih, dinamičnih pojedinaca koji vode pobjedničke vojske, korporacijska carstva s vrha sjajnih nebodera, ili oblikuju budućnost nacija“ (Buble, 2011: 3).

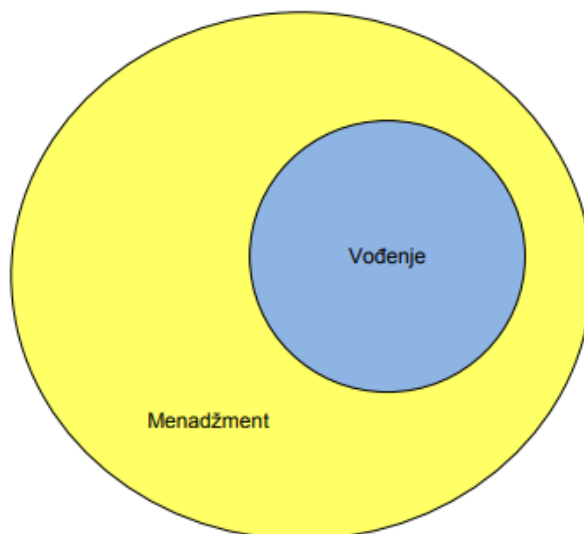
Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza pojedinačnih procesa i aktivnosti. Sve te procese i aktivnosti moguće je tretirati kao komponente vođenja, a Buble (2011) ih grupira u četiri skupine: vodstvo, motivacija, međusobni odnosi i komunikacija, kao što je pojašnjeno u ranijem potpoglavlju.

Menadžment se najviše fokusira na uspostavljanje detaljnih planova i rasporeda za postizanje određenih rezultata te nakon toga raspoređivanje resursa za postizanje plana. S druge strane, vođenje poziva na to da se može stvoriti uvjerljiva vizija za budućnost, postavlja se kontekst u kojem se mogu vidjeti prilike i izazovi te razvijanje dugoročne strategije i stvaranje promjena potrebnih za postizanje vizije.<sup>1</sup> Vođenje je u odnosu na menadžment uži pojam. Taj odnos slikovno je prikazan na Slici 4. „Vođenje i menadžment su dva posebna sustava koja se nadopunjavaju, od kojih svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Dok se menadžment bavi „svladavanjem složenosti“, vođenje se bavi „svladavanjem promjena“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2004: 30).

---

<sup>1</sup> R. L. Daft : The Leadership Experience, (2015),  
[https://www.google.hr/books/edition/The\\_Leadership\\_Experience/KOfKAgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1](https://www.google.hr/books/edition/The_Leadership_Experience/KOfKAgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1)  
(14.04.2023.)

**Slika 4. Odnos menadžmenta i vođenja**



*Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 30*

Kao što možemo vidjeti, menadžment i vođenje su usko povezani i međusobno usklađeni te se međusobno nadopunjavaju.

„Razlika između vrsnog menadžera i uspješnog vođe jedva je zamjetna i teško se definira. Ponekad je menadžer također i vođa u jednom ili dva područja, ali to nije dovoljno da bi ostavio dojam. Poneki započinju isticanjem (istupaju naprijed) na samo nekoliko područja, a onda, kako im se samopouzdanje povećava, upuštaju se i dalje, u zahtjevnije uloge vođa. Kako većina ljudi prelazi s pozicije menadžera na poziciju vođe, neplanski i nepripremljeno, sve se veći naglasak stavlja na organiziranje treninga za vodstvo“ (Chapman i Lund O`Neil, 2003: 4).

Kako bi bolje razumjeli razliku između menadžera i vođa, navesti će se razlike.

Menadžeri – oni štite svoje operacije, prihvaćaju odgovornost, minimaliziraju rizik, prihvaćaju priliku da govore, postavljaju razumne ciljeve, teže k ugodnom radnom okruženju, moć upotrebljavaju pažljivo i oprezno daju ovlaštenja. Vođe – to su osobe koje unapređuju svoje operacije, traže odgovornost, preuzimaju proračunati rizik, stvaraju priliku da govore, postavljaju nerazumne ciljeve, teže k uzbuđljivom radnom okruženju, moć upotrebljavaju punom snagom i ovlaštenja daju s entuzijazmom (Chapman i Lund O`Neil, 2003).



## 5. VODSTVO

Razni autori spominju različite definicije vodstva. „Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva. Koontz/Weihrich definiraju vodstvo kao umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva. Hellriegel/Slocum definiraju vodstvo kao sposobnost utjecaja, inspiriranja i usmjeravanja akcija pojedinaca ili grupa prema ostvarenju željenih ciljeva. Robbins/Bergman/Stagg/Coutler definiraju vodstvo kao proces utjecanja na grupu da ostvari ciljeve. Gatewood/Taylor/Farell definiraju vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupa prema ostvarenju ciljeva. Cole definira vodstvo kao dinamičan proces u kojemu se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji. Daft definira vodstvo kao sposobnost utjecaja na ljude prema ostvarenju ciljeva.. Griffin drži da je vodstvo proces i osobina“ (Buble, 2011: 18, 19).

„U prošlih 60 godina je za definiranje dimenzija vodstva razvijeno čak 65 različitih klasifikacija (Fleishman i sur., 1991). Jedan takav kvalifikacijski sustav, u izravnoj svezi, shema je koju je ponudio Bass (1990: 11-20). Prema Bassu, neke definicije vodstvo promatraju kao srž grupnih procesa. Po tome je viđenju vođa u središtu grupne promjene i aktivnosti te utjelovljuje želje skupine. Drugi pristupi objašnjavaju vodstvo iz perspektive ličnosti po kojoj je vodstvo kombinacija posebnih osobina ili obilježja pojedinca koji mu omogućuju da druge potakne na ostvarenje zadatka“ (Northouse, 2010: 2).

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) vodstvo definira kao određivanje smjera i motiviranje ljudi snagom svoje osobnosti. Veoma je složen pojam koji je teško precizno definirati i izazov je opisati ga, svakako je potrebno naglasiti da uglavnom ovisi o osobinama vođe i da o samom vodstvu ovise i organizacijska klima i poslovni rezultati organizacije.

Vodstvo je danas vjerojatno jedno od najvažnijih faktora uspjeha poduzeća i u fokusu je interesa ne samo poslovne nego i šire javnosti, istovremeno postoji puno kontroverzi oko njegove definicije. Pod vodstvom se podrazumijeva grupa ljudi koja obavlja vodeće funkcije. Zbog toga se dolazi do tretmana vodstva i menadžmenta kao sinonima stoga se ti pojmovi često koriste naizmjenično kako bi se označile menadžerske strukture u poduzeću. To znači da se u takvim slučajevima uprava ili izvršni menadžment tretiraju kao vodstvo poduzeća (Buble, 2011). O odnosu menadžmenta i vodstva će se govoriti u sljedećem poglavlju.

Nakon pojašnjenja vodstva treba reći kako postoje dva uobičajena oblika vodstva, a to su formalno i spontano. Formalno vodstvo zasniva se na formalnom položaju ili mjestu u organizaciji.

„Neki su ljudi vođe zbog svog formalnog položaja u organizaciji, dok su drugi vođe zbog načina na koji drugi članovi grupe reaguju na njih. Vodstvo koji se zasniva na zauzimanju položaja u organizaciji je formalno vodstvo. Vođe timova, menadžeri u tvornici, direktori i upravitelji primjeri su formalnih vođa. Ipak, osoba postavljena na položaj vođe ne postaje uvijek stvarni vođa u određenom okruženju. Kada drugi pojedinca percipiraju kao najutjecajnijeg člana skupine ili organizacije, neovisno o njegovoj tituli, ta je osoba spontani vođa“ (Northouse, 2010: 5).

„Spontano vodstvo proizlazi iz toga što osoba radi i kako pridobiva podršku sljedbenika. Vodstvo kao proces primjenjuje se na pojedince i u ulozi formalnog vođe i u ulozi spontanog vođe“ (Pandak, 2020: 14). Pandak (2020) govori kako je izuzetno važno za uspjeh organizacije zato što je okolina sve više nepredvidljiva, a konkurencija globalna tako da je opstanak poduzeća u današnjim poslovnim okolnostima siguran samo onim poduzećima koje imaju sposobno vodstvo. Sposobnost vodstva proizlazi iz nekoliko komponenti, kao što je prikazano na Slici 5:

**Slika 5. Sposobnost vodstva**



*Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 311*

Na slici su prikazane sposobnosti vodstva koje su nužne za vođenje organizacije, a to su samorazumijevanje, podudaranje vrijednosti sa zaposlenicima, intuicija u poslovanju, vizija i ovlaštenje. Mali broj ljudi ima navedene sposobnosti, ali ni oni nisu svi spremni preuzeti ulogu vođe. Kako bi ih potaknuli na to, nužno je razviti motivacijski sustav koji će im uloge u radnoj situaciji učiniti atraktivnim (Buble, 2011).

## 6. ODNOS MENADŽMENTA I VODSTVA

Odnos između menadžmenta i vodstva može se promatrati na više načina, razni autori pojašnjavaju zajedničke stvari i razlike između menadžmenta i vodstva.

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, vodstvo je jedna od komponenti vođenja. S obzirom na stil vodstva treba reći da se uspješnim menadžerom, odnosno vođom ne smatra onaj koji pokazuje dominaciju nad drugima, već onaj koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima sa zaposlenicima tako da im omogućava da razviju samostalnost i odgovornost. Uspješan vođa ne donosi odluke za svoje zaposlenike nego ih uči kako mogu riješiti probleme u poslu. Sposobni vođe ne prisiljavaju svoje zaposlenike da slijede njegovu volju, nego im pokazuje što trebaju raditi da do izražaja dođe njihova odgovornost (Buble, 2006).

Odnos menadžmenta i vodstva može se promatrati i izvan konteksta poduzeća, u kontekstu neformalnog vodstva unutar samog poduzeća te se zbog toga može doći do posve drugačijih zaključaka do kojih se došlo u gornjem izlaganju. Upravo zbog ovakvog konteksta danas se u literaturi mogu naći četiri stava odnosa menadžmenta i vođenja:

1. Menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju,
2. Menadžment i vodstvo su različiti,
3. Menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju,
4. Vodstvo je komponenta menadžmenta. (Buble, 2011).

Gordon (1990) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navodi da je glavna razlika između menadžmenta i vodstva u fokusu. Menadžment se više bavi procedurama i rezultatima, stvarima, dok se vodstvo više bavi samim ljudima i njihovom međusobnom interakcijom i uspostavljanjem međusobnih odnosa i upravljanja njima.

Može se reći da je prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) uspješno provođenje promjena jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta. Na menadžmentu je da se uoči potreba za uvođenjem promjene i odabere odgovarajuća vrsta promjene, a odabirom odgovarajućeg stila vodstva se utječe kako na brzinu provođenja promjena, tako i na smanjenje otpora promjenama.

Tajna uspješnog vodstva je, „kako ističu R.Fischer i A.Sharp u horizontalnom ili lateralnom vodstvu. Pravo vodstvo može biti pravo jedino ako je horizontalno, ono koje stimulira uključivanje zaposlenika u rješavanje problema. Najvažnije za vodstvo je da unapređujete proces zajedničkog rada sa zaposlenicima, ne da sami pokušavate riješiti svaki problem“ (Pandak, 2020: 15).

Cilj mora biti rješavanje problema, a ne okrivljanje za postojeće stanje. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) govore kako je za uspješno vodstvo izuzetno važno biti otvoren za ideje svojih suradnika. Pravi vođe znaju biti dobri sljedbenici i u tome je također tajna uspješnog vodstva. Vođa (leader) je prema Buble (2006) osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Vođa svojim ponašanjem utječe na ponašanje svih u svojem okruženju. Prema tome vođama je cilj motivirati zaposlene, a menadžerima vođenje i usmjeravanje zaposlenih (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

„Vođe su zadužene za definiranje osnovnih vrijednosti organizacije, a menadžerima je posao da te vrijednosti pretvore u poslovne rezultate. Vođe su usredotočeni na budućnost dok menadžeri nadziru sadašnjost. Vođe i menadžeri razlikuju se po zadacima i ulogama koje obavljaju, baš tako se razlikuju i po kvaliteti i osobinama / karakteristikama. Osnovna je zadaća vodstva pronaći i održati ravnotežu između navedenih varijabli, a to se može ako vođa posjeduje odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć“ (Pandak, 2020: 16).

Menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obratno. Menadžeri obavljaju poslove vođenja kao što i vođe obavljaju menadžerske poslove. Možemo zaključiti da je kroz vodstvo menadžer vođa koji mora biti primjer drugima i svojim aktivnostima vodi zaposlenike. U Slici 6 se nastoji detaljnije pojasniti odnos između menadžmenta i vodstva.

**Slika 6. Odnos između menadžmenta i vodstva**

<b>MENADŽMENT</b>	<b>VODSTVO</b>
1. Aktivnosti usmjerena na postizanje ciljeva organizacije naporima drugih ljudi	1. Bit vodstva je u slijeđenju, bez slijeđenja nema vođenja
2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije	2. Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju
3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole	3. Utjecaj, ponašanje, osobnost
4. Širi pojam	4. Uži pojam
5. Orijentiran na zadatke	5. Orijentiran na ljude i odnose među njima
6. Bavi se procedurama i rezultatima	6. Usmjereno je na interakcije među ljudima
7. Proces obavljanja poslova	7. Proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene
8. Bavi se svladavanjem složenosti	8. Bavi se svladavanjem promjena
9. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji	9. Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji
10. Ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate	10. Proces čija je funkcija promjena

*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 478*

Kao što se može zaključiti, vodstvo je isključivo usmjereno i fokusirano na ljude i odnose među njima, dok je menadžment usmjeren na kvalitetno obavljanje zadataka i procese obavljanja poslova.

**Slika 7. Funkcije menadžmenta vs. funkcije vodstva**

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

*Izvor: Buble, M. (2011): Poslovno vođenje. Zagreb, str. 32*

Na Slici 7 se može vidjeti kako je menadžment fokusiran na planiranje, organiziranje i kontroliranje, dok je vodstvo fokusirano na postavljanje usmjerenja, uključivanje ljudi te motiviranje i inspiriranje.

Dakle, iz ovih dva primjera se može zaključiti kako vodstvo nije toliko međusobno povezano sa menadžmentom kao što je menadžment povezan sa vođenjem i vođama.

## 7. TEORIJE VODSTVA

Vodstvo je važno za uspjeh organizacije, pogotovo još važnije u suvremenom poslovnom svijetu. Velika konkurencija, promjenjiva okolina i tehnološki napredak su glavni razlozi zbog kojih je organizacijama potrebno najbolje moguće vodstvo kako bi opstali na tržištu.

Do neuspjeha organizacije najčešće dolazi upravo zbog nesposobnosti vodstva da prepozna prijetnje i znakove upozorenja na vrijeme i primijeni odgovarajuće krizne postupke. Vodstvo se ne može naučiti već ovisi o osobnosti vođe zato ni nema recepta za uspješno vodstvo (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Iz različitih definicija vodstva se može zaključiti da je vodstvo proces utjecaja na pojedinca ili grupe i njihove aktivnosti s ciljem postizanja nekih ciljeva. Iz toga proizlaze četiri ključne varijable vodstva: vođa, sljedbenici, ciljevi te okolina. Zadaća vodstva je da ih pronade i među njima održava ravnotežu, vodstvo to može napraviti ako je vođa odgovarajućih sposobnosti, ima moć te motivira ljude (Buble, 2006).

Vodstvo je vrlo „složen i apstraktan pojam koji se može promatrati na različite načine. Zbog toga se razvijaju teorije, modeli, stilovi i filozofije vodstva. Ponekad je granica između tih pojmova nejasna, a i različiti autori ih na različite načine objašnjavaju. Teorije bi se mogle opisati kao osnovica razmišljanja o vodstvu na kojoj se razvijaju modeli, stilovi i filozofije vodstva. Modeli najčešće pokazuju kako odabrati efektivno vodstvo u odnosu na kriterije odabira ili situacije. Stilovi vodstva opisuju ponašanje lidera“ (Belak, 2014: 296-297).

Više je teorija vodstva, ukoliko se napravi presjek njihovih pristupa, može se zaključiti da se svi oni slažu u tri osnovne teorije vodstva, to su:

1. Teorija osobina – vodstvo temeljeno na osobinama vođe,
2. Bihevioristička teorija – vodstvo temeljeno na ponašanju vođe,
3. Kontigencijska teorija – vodstvo temeljeno na situacijama (Buble, 2006).

## 7.1 Teorija osobina

Buble (2006) govori da je to najstarija teorija vodstva fokusirana na osobine vođe, razvoj osobina vođe prolazi kroz tri faze: teorija velikih ljudi, rani profil osobina te suvremeni profil osobina. Teorija velikih ljudi je model prema kojoj se vođe rađaju, a ne uče. Vođa je morao imati urođene osobine kao što su inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja i društvenost, pojmovi su pojašnjeni ranije. Druga faza nastupila je nakon toga i odnosi se na rani profil osobina. Karakteristika druge faze je mišljenje da uspješni vođe imaju određene osobine te da će učinkovitost organizacije biti bolja ako se odabere osoba željenih osobina i kvalitete (Buble, 2006). Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008), prema Hellriegel i Slocum (1988), navode karakteristike uspješnog vođe:

1. Fizičke osobine – mladost, stas, visina, ljepota,
2. Osobne karakteristike – samouvjerenost, emocionalna stabilnost, prilagodljivost,
3. Društvene osobine – šarmantnost, taktičnost i susretljivost, popularnost,
4. Osobine u odnosu na zadatke – prihvaćanje odgovornosti, isticanje, inicijativa,
5. Socijalna pozadina – najbolje obrazovanje.

Na temelju pojedinih karakteristika jasno je i vidljivo da su to karakteristike koje su neprihvatljive i neutemeljene sa znanstvenog stajališta ali i u praksi. Kroz povijest ima puno primjera odličnih vođa i višeg i nižeg rasta, starijih i mlađih dobi i sl. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Buble (2006) govori da se u trećoj fazi razvio suvremeni profil osobina čijem razvoju doprinosi Warren Bennis, on je 1984. godine intervjuirao 90 uspješnih menadžera i izdvojio četiri zajedničke skupine osobina, koje su prema Kreitneru (1989):

1. Upravljanje značenjem – vrhunskom komunikacijom uključuje druge u svoj rad,
2. Upravljanje pažnjom – vizijom i vlastitim obvezivanjem privlači ljude,
3. Upravljanje sobom – dobar vođa njeguje vlastite prednosti i uči iz propusta,
4. Upravljanje povjerenjem – usredotočenost na ciljeve stvara povjerenje ljudi.

Pomoću tih osobina prema Bennisu, koje su važne za vođe, moguće je utvrditi aspiracije vođe što je odlično za vođenje. Ograničenje modela osobina je primarno na fizičke i osobne karakteristike vođe, koje nisu sve u korelaciji s uspješnim vođenjem. Teorija ima vrijednost kada je riječ o društvenim osobinama poput komuniciranja, koncepcijske sposobnosti, identifikacije s grupom koje mogu pomoći uspjehu vođe (Buble, 2006).

## 7.2 Bihevioristička teorija

„Drugu skupinu teorija vodstva čine biheviorističke teorije koje se temelje na ponašanju uspješnih vođa te istraživanju postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Teorije vodstva temeljene na ponašanju, odnosno biheviorističke teorije vodstva, ili kako se još nazivaju, teorije stilova vodstva, polaze od pretpostavke da se svi uspješni vođe ponašaju na određeni način. Prema ovim teorijama vodstvo se može naučiti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 482). Ponašanje vođa počelo se istraživati radi ranijih neuspjeha istraživanja osobina i želje za odgovorom na pitanja postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Ako bi ta teorija bila uspješna, imala bi naznake drugačije od teorija osobina. Ono predstavlja podlogu za izbor pravog vođe, ako bi istraživanja ponašanja mogla odrediti ključne sličnosti ponašanja, tada bi se moglo učiti ljude da budu vođe (Garača, 2014, prema Robbins i Judge, 2009).

## 7.3 Kontingencijska teorija vodstva

Treća teorija je kontingencijska ili „situacijska teorija vođenja koja polazi od situacije u kojoj se vođa nalazi. Prema toj teoriji uspješnost vođenja je rezultat specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije. Danas postoji nekoliko različitih kontingencijskih teorija o vodstvu. Svaka od tih teorija se temelji na različitim pretpostavkama, a zajedničko im je što pretpostavljaju da je vođa taj koji akcijom inicira djelovanje prema grupi i nadređenima“ (Žugaj i sur., 2004: 74). Kontingencijski modeli odnosno teorije osnovani su na postavci koja kaže da uspješnost vodstva ovisi o čimbenicima radne situacije te da se ne može ranije znati koji će stil vodstva biti uspješan, to će ovisiti o određenoj situaciji u kojoj se vodstvo nalazi (Buble, 2006). „Do sada su izložene teorije karakteristika osobe i ponašanja vođa. Utvrđeno je da ne postoji jedan stil vodstva koji bi odgovarao svim situacijama. Upravo je to polazište kontingencijskog, odnosno situacijskoga pristupa vodstvu, koji se pojavio kao logičan nastavak teorija vodstva“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 495). Uspješnost vodstva rezultira iz komunikacije vođe, njegovih zaposlenika i situacije u kojoj se nalaze. Razvili su se razni modeli vodstva u svrhu pomoći prepoznavanja koje bi bilo najpoželjnije ponašanje u određenoj situaciji (Buble, 2006). Za potrebe ovog rada spomenuti će se Fiedlerov model.

Psiholog Fred Fiedler je sa suradnicima razvio prvu situacijsku teoriju vodstva koju su nazvali model kontingencije. 1967. godine objavio je knjigu Teorija uspješnog vodstva, u kojoj se nalazi koncept situacijske teorije vodstva, mišljenje da svaki stil vodstva ukoliko se prilagodi određenoj situaciji može biti učinkovit i da se vođa treba prilagođavati potrebama situacije. Njegov doprinos je utvrđivanje ključnih faktora koji imaju utjecaj na određivanje stila vodstva,



koji su struktura zadatka, pozicija moći te odnos nadređeni-podređeni (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Odnos nadređeni-podređeni odnosno vođa-zaposlenik pokazuje prihvaćaju li zaposlenici vođu. Taj odnos ima najveći utjecaj na učinkovitost vođe jer ako ima dobar odnos sa zaposlenicima onda ima njihovo povjerenje i poštovanje, može biti uspješan. Inače će morati primjenjivati prisilnu moć kako bi usmjerio zaposlenike na obavljanje njihovih zadataka (Buble, 2006).

Pozicija moći odnosi se na autoritet vođe obzirom na poziciju koju ima u organizaciji. Označava stupanj ovlasti prema kojem vođa ima mogućnost kazniti ili nagraditi zaposlenike i uvesti sankcije. Vođa koja ima jasnu i jaku poziciju moći, lakše će i jače djelovati na članove grupe od vođe za razliku od onog vođe koji ima nisku poziciju moći. Ako vođa ima moć uskraćivati ili nagrađivati nagrade, može se koristiti tom pozicijom moći kako bi imao što veći utjecaj (Buble, 2006).

#### **7.4 Suvremeni pristupi vodstvu**

Vodstvo je važno za uspjeh, zato je jedno od najvažnijih i najutjecajnijih funkcija u organizaciji u današnjici, ponajviše zbog velikih promjena koje se događaju u organizacijskoj strukturi. Menadžeri često mijenjaju poslove najčešće sa srednjih razina prelaze na niže i zato dobivaju ovlasti veće od nadzornika, neki menadžeri su iz razvijenih poduzeća istisnuti u slabija, dok neki pronalaze rješenje u dodatnom obrazovanju ili samozapošljavanju da bi bili spremni odgovoriti na najnovije zahtjeve u njihovom području. Te promjene dovode do pojave novih načina i stilova vodstva (Buble, 2006).

Teorije vodstva razvijale su se od teorije osobina, nakon toga teorije ponašanja te do situacijske teorije odnosno kontingencijske teorije, no ni ta teorija se nije pokazala prikladnom suvremenim uvjetima. Suvremeno poslovanje karakterizirane su čestim i naglim promjenama, nesigurnošću, globalnom i velikom konkurencijom i tehnološkim napretkom kojima se organizacije moraju prilagođavati ili neće opstati. Zbog tog se javlja potreba za novim stilovima vodstva koji će promijeniti situaciju. Transformacijskom vodstvu su temelj promjene i imaju jasnu viziju te su oni transformacijski vođe. Uz transformacijsko vodstvo postoji i transakcijsko, razlikuju se u aktivnostima koje obavljaju menadžeri (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Transformacijski vođa posjeduje suosjećanje, viziju, karizmu te razumije radnike i njihove potrebe. Može promijeniti stavove zaposlenika za povećanjem predanosti organizaciji te oni ostvaruju puno bolje rezultate od očekivanja. Transformacijski vođa je također usmjeren

i na razvijanje zajedničkih vrijednosti i viziju budućnosti osim na analizu i kontrolu određenih transakcija putem financijskih nagrada ili pravila (Buble, 2006).

Transakcijsko vodstvo se razlikuje od transformacijskog vodstva prema aktivnostima menadžera. Objlašavaju se zahtjevi zadataka i uloge sljedbenicima odnosno zaposlenicima koje trebaju obaviti. Transakcijski vođe znaju na koji način i kada podijeliti kazne ili nagrade i pridržavaju se vizije, vrijednosti organizacije i politike. Drže se rokova, uspješno raspoređuju rashode i prihode te su dobri u planiranju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, prema Dyer i Singh 1998). Osim transformacijskog i transakcijskog se razvilo i karizmatičko vodstvo.

„Karizmatički vođa ima sposobnost motivirati podređene na ostvarenje performanse iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatičkog vođenja proistječe iz: vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposleni mogu identificirati, oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća koji će svi prihvatiti i povjerenja u zaposlene. Karizmatički stil vođenja je manje predvidiv nego transakcijski. Karizmatički vođa stvara atmosferu promjene te vizije koje potiču i stimuliraju zaposlene na ostvarenje boljih performansi“ (Buble, 2006: 333).

Karizmatičko vodstvo kao stil vođenja vraća u središte pažnje karakteristike osobe naglašavajući važnost karizme za učinkovitost vodstva. Stavljajući naglasak na vođu kao osobu. Oni imaju nešto što se ne može naučiti ni oponašati, sve rade s lakoćom, imaju lojalne pratitelje te postižu vrhunske rezultate. Karizma je rezultat klime društva kojeg razvija vođa te je i posljedica izvrsnih kvaliteta vodstva, situacije u kojoj se nalaze i odnosa karaktera vođe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

„U konačnici, neovisno o onome što se sve iznijelo o različitim teorijama vodstva, moglo bi se reći da moderno vodstvo teži biti participativno, odnosno demokratsko. Uostalom, na to se svode i brojne teorije vodstva. U suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja, a osobito u velikim kompanijama, apsolutna prednost pripada demokratskom stilu vodstva“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 521-522).

## 8. PRIKAZ VOĐENJA NA PRIMJERU RIMAC AUTOMOBILI D.O.O.

Kako bi se povezao teorijski dio rada s praksom, odabrana je poznata hrvatska tvrtka Rimac Automobili. Mate Rimac hrvatski je inovator i poduzetnik. Osnivač je i direktor tvrtki Rimac Automobili i Greyp Bikes. Na slici 8 je prikazan Mate Rimac.

Slika 8. Mate Rimac



Izvor: <https://www.poslovnih.hr/domace/mate-rimac-jedina-greska-mi-je-sto-sam-se-dugo-obazirao-sto-rade-drugi-4292687> (19.05.2023.)

Svoj put Mate Rimac počeo je doslovno u garaži, davne 2009. godine osnovao je svoju prvu tvrtku. Njegov stil vođenja je transformacijski jer posjeduje suosjećanje, viziju, karizmu te razumije radnike i njihove potrebe. Može promijeniti stavove zaposlenika za povećanjem predanosti organizaciji te kako bi ostvarili puno bolje rezultate od očekivanja.

Suvremeno poslovanje karakterizirane su čestim i naglim promjenama, nesigurnošću, globalnom i velikom konkurencijom i tehnološkim napretkom kojima se organizacije moraju prilagođavati stoga je Rimac i karizmatički vođa, ima sposobnost motivirati zaposlenike na ostvarenje performanse iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatičkog vođenja proistječe iz vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposlenici mogu identificirati, oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća koji će svi prihvatiti i povjerenja u zaposlenike. Karizmatičko vodstvo vraća u središte pažnje karakteristike osobe naglašavajući važnost karizme za učinkovitost vodstva. Stavlja se naglasak na vođu kao osobu. Oni imaju nešto što se ne može naučiti ni

oponašati, sve rade s lakoćom, imaju lojalne pratitelje te postižu vrhunske rezultate (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Što se tiče projekata koji su uspješno proizvedeni, hiperautomobil Nevera kojeg je proizveo postao je i najbrži električni automobil na svijetu koji pri tom drži i rekord i za najbrže ubrzanje. Nevera je postigla brzinu od 412 km/h, što ga čini najbržim električnim serijskim automobilom, dok je rekord za ubrzanje iznosio 8,582 sekunde na četvrtinu milje postavljen 2021. godine. Električni automobil Nevera je Rimčev premium proizvod koji je ušao u maloserijsku proizvodnju. Da bi proizveli Neveru bilo je potrebno pet godina razvoja i testiranja, odnosno 1,6 milijuna sati istraživanja. Mate Rimac izvijestio je da je Rimac Grupa prikupila 3,78 milijardi kuna ili 500 milijuna eura čime je tržišna vrijednost kompanije Rimac Grupe premašila dvije milijarde eura. Ključni ulagači su SoftBank Vision Fund 2 te Goldman Sachs Asset Management, uz sudjelovanje postojećih dioničara Rimac Grupe, uključujući Porsche i Investindustrial.<sup>2</sup>

Svi investitori imaju udjel u Rimac Grupi, dok Mate Rimac, osnivač tvrtke te izvršni direktor Rimac Grupe i dalje posjeduje najveći udio u kompaniji. Kako je tada Mate Rimac rekao, radi se o velikoj investiciji a posebno je bio zadovoljan što su u ovom novom krugu osim strateške, automobilske industrije i financijski investitori. "Radi se o ukupno više sredstava negoli smo prethodno prikupili, dakle, doista velika stvar za nas"– naglasio je tada Rimac i napomenuo da su imali pet puta više zainteresiranih investitora negoli su planirali.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/mate-rimac-od-garaze-do-hrvatskog-jednoroga-s-2000-zaposlenika-1638569> (14.04.2023.)

<sup>3</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/mate-rimac-od-garaze-do-hrvatskog-jednoroga-s-2000-zaposlenika-1638569> (14.04.2023.)

## 9. ZAKLJUČAK

Vodstvo je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta koja utječe na ciljeve i poslovni rezultat cijelog poduzeća. Za rezultat poduzeća važan je menadžment, menadžmentom se bave menadžeri koji moraju imati određena znanja i vještine. Menadžeri su zaduženi za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu poduzeća. Za kvalitetan menadžment potreban je kvalitetan vođa koji nastoji održavati kvalitetne odnose tako što motivira, održava odlične međuljudske odnose te ima komunikaciju s njima koja uvelike smanjuje pogreške u radu.

Razvili su se razni stilovi vođenja, svaki od njih je drugačiji i gradi poduzeće na svoj način. Odnos vodstva i vođenja je usko povezan jer zajedno tvore kvalitetnu organizaciju u kojem se sve odluke donose preko vođe. Menadžeri su ključni za organizaciju rada odnosno za funkcioniranje, način i rad organizacije unutar poslovnih procesa te su temelj za uspješno poslovanje. Za vođu su najvažniji vodstvo, motiviranje, interpersonalni procesi i komuniciranje sa zaposlenicima. Kako bi se doprinijelo boljem shvaćanju vođenja i vodstva, razvile su se i teorije vodstva, od kojih je među prvima bila teorija osobina u kojoj se govori da su važne određene osobine ljudi. Zatim se pojavila bihevioristička teorija u kojoj se govori da ponašanje vođe utječe na rezultat koji će vođa ostvariti u svom djelovanju. Kao zadnja teorija pojavljuje se kontingencijska teorija koja se temelji na pretpostavci da primjena određenog postupka ili ponašanja ovisi o specifičnim situacijama u kojima se vođa nađe i da se ne može unaprijed znati koji je stil vodstva najbolji pa su se zato razvili novi odnosno suvremeni pristupi zbog razvoja tehnologije i ostalih čimbenika.

Osobine vođe mogu biti intelektualne sposobnosti, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Svaka od njih je posebna na svoj način te je stoga važno prepoznati svaku od njih. Mate Rimac ima svih pet nabrojanih osobina i to je snažno utjecalo na poslovne rezultate tvrtke kojoj je na čelu.

## 10. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
2. Belak, V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak Excellens
3. Bernik, J., Dorčić-Kereković, V., Đurđević, S., Tintor, Ž., Tolušić, M., Viljetić, B., Vinković Kukolić, B. (2015): Poduzetništvo, Zagreb: Školska knjiga
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Sinergija. Zagreb
5. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb
6. Carnegie, D. (2013): Kako postati uspješan lider, Zagreb: V.B.Z.
7. Chapman, E., Lund O`Neil, S. (2003): Vodstvo (Leadership). Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb
8. Drucker, P. F. (2005): Najvažnije o menadžmentu. M.E.P. Consult. Zagreb
9. Garača, N. (2014): 1,2,3,4... Menadžment. Virovitica. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
10. Northouse, P. G. (2010): Vodstvo. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
12. Srića, V., (2004): Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb
13. Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J., (2004): Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin

### Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

1. Baček, P. (2016): Završni rad: Menadžeri, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A559/datastream/PDF/view> (20.10.2022.)
2. Blažek, F. (2018): Diplomski rad: Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima, <https://repositorij.unizg.hr/islandora/object/foi%3A3838/datastream/PDF/view> (20.10.2022.)
3. Grabovac, K. (2021): Završni specijalistički: Utjecaj stilova vodstva na upravljanje promjenama, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A5450> (18.10.2022.)

4. Koloda Havaši, M. (2019): Diplomski rad: Vođenje kao funkcija menadžmenta, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2453/datastream/PDF> (18.10.2022.)
5. Mošić, T. (2016): Završni rad: Funkcije menadžmenta u poduzeću Adamas d.o.o., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view> (18.10.2022.)
6. Pandak, D. (2020): Završni rad: Menadžerska funkcija vođenja i hijerarhijske razine menadžmenta, <https://repozitorij.unidu.hr/islandora/object/unidu:1256> (18.10.2022.)
7. R. L. Daft : The Leadership Experience, (2015), [https://www.google.hr/books/edition/The\\_Leadership\\_Experience/KOfKAgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1](https://www.google.hr/books/edition/The_Leadership_Experience/KOfKAgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1) (14.04.2023.)

**Internetski izvori:**

1. Rimac Automobili, <https://www.vecernji.hr/biznis/mate-rimac-od-garaze-do-hrvatskog-jednoroga-s-2000-zaposlenika-1638569> (14.04.2023.)
2. Rimac Automobili, <https://www.vecernji.hr/biznis/mate-rimac-od-garaze-do-hrvatskog-jednoroga-s-2000-zaposlenika-1638569> (14.04.2023.)

## 11. POPIS ILUSTRACIJA

### Slike:

1. Slika 1. Funkcije menadžmenta
2. Slika 2. Etape u procesu kontroliranja
3. Slika 3. Ključne komponente efektivnog menadžera
4. Slika 4. Odnos menadžmenta i vođenja
5. Slika 5. Sposobnost vodstva
6. Slika 6. Odnos između menadžmenta i vodstva
7. Slika 7. Funkcije menadžmenta vs. funkcije vodstva
8. Slika 8. Mate Rimac





Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Davor Kučan

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Vodstvo i vođenje

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Davor Kučan





Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja Davor Ručan

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- Rad u otvorenom pristupu
- Rad dostupan nakon: 05. 06. 2023 (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- Pristup korisnicima matične ustanove
- Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

Davor Ručan