

# Vođenje kao najvažnija funkcija menadžmenta

---

**Perak Rajnović, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:165:308195>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-13**

*Repository / Repozitorij:*



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



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

VALENTINA PERAK

VOĐENJE KAO NAJVAŽNIJA FUNKCIJA MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2021

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

VOĐENJE KAO NAJVAŽNIJA FUNKCIJA MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v.pred.

Student:

Valentina Perak

VIROVITICA, 2021



Veleučilište u Virovitici

Preddiplomski stručni studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student/ica: VALENTINA PERAK JMBAG: 0307015297

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

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Vođenje kao najvažnija funkcija menadžmenta*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu literaturu (knjige, časopise, zbornike i www izvore). Prilikom pisanja pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada dostupnih na stranicama Veleučilišta u Virovitici, kao i metodoloških pravila za pisanje stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam menadžmenta i ukratko opisati proces menadžmenta sa zadacima i funkcijama menadžmenta. Dodatno definirati i opisati pojam vodstva, odnos menadžmenta i vođenja. Zaključiti i odgovoriti zašto je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta. Dodatno opisati odabrane i za rad relevantne teorije vodstva, prokomentirati ih i kritički se osvrnuti na teorije vodstva. Sve prethodno prikazati na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

---

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 12.10.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 12.11.2021.

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

## **VOĐENJE KAO NAJVAŽNIJA FUNKCIJA MENADŽMENTA**

***SAŽETAK-** Cilj pisanja rada je obraditi pojam menadžmenta i njegovu najvažniju funkciju, a to je vođenje. Osim vođenja, menadžment kao proces ima još četiri bitne funkcije, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola. Naglasak rada je na funkciji vođenja kao najvažnijoj menadžerskoj funkciji jer to je jedina prava funkcija menadžmenta. Njezina važnost stavlja se na vođenje zaposlenika i ukazivanje na potreban pravac djelovanja kako bi njihov rad bio što učinkovitiji. Isto tako definira se sam pojam vođenja i njegov odnos s menadžmentom koji je usko povezan jer se međusobno nadopunjuju. Osim navedenog obrađuju se teorije vodstva, a to su vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođa, kontingencijski pristup vodstvu i suvremeni pristupi. Isto tako obrađuju se stilovi vodstva kojih je danas sve više i na kraju cijeli rad se povezuje s primjerom iz prakse.*

**Ključne riječi:** *menadžment, funkcije menadžmenta, vođenje, vođa*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODREĐENJE MENADŽMENTA .....	2
2.1. Menadžeri.....	4
2.2. Funkcije menadžmenta .....	5
3. VOĐENJE KAO NAJVAŽNIJA FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	7
3.1. Odnos menadžmenta i vodstva.....	9
3.2. Osobine uspješnog vođe .....	11
4. STILOVI VOĐENJA.....	13
4.1. Modeli osobina .....	13
4.2. Bihevioristički modeli.....	14
4.4. Kontingencijski modeli.....	17
4.5. Suvremene teorije vodstva .....	19
5. PRIMJER IZ PRAKSE .....	21
6. ZAKLJUČAK.....	23
7. POPIS LITERATURE .....	24
8. POPIS ILUSTRACIJA.....	26

## 1. UVOD

Svako poduzeće predstavlja organizaciju koju čine ljudi kojima je potrebna koordinacija, motiviranje i dodjela zadataka. Prema tome organizaciji je potreban menadžment koji predstavlja kompleksan sustav rada s drugima i pomoću drugih. To se prvenstveno odnosi na to da menadžer ne može funkcionirati bez ljudi i bez međusobne suradnje sa suradnicima i podređenima kada je u pitanju postizanje zadanih ciljeva organizacije. Menadžment se može podijeliti na hijerarhijske razine gdje je na vrhu top menadžer, menadžer srednje razine i niži menadžment. Razlikuju se prema opsegu i vrsti zadataka i postizanja određenih ciljeva. Ono što je najvažnije spomenuti za menadžment su njegove funkcije. Menadžment ima pet funkcija, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontrola i najvažnija funkcija menadžmenta, vođenje.

Problematika ovoga rada obrađuje upravo najvažniju funkciju menadžmenta, a to je vođenje. U svakodnevnom životu i aktivnostima postoji poveznica s vođenjem jer u svakoj organizaciji pa tako na primjer i u samoj obitelji mora postojati osoba koja je na neki način vođa i usmjerava ostale članove. Kada je u pitanju menadžment tu se vođenje odnosi na jedan kompleksniji sustav gdje je obveza i odgovornost puno veća i to je jedina prava funkcija koja se ne može prebaciti na nekog drugog. Vođenje se može definirati kao sposobnost utjecanja na ljude na način da oni što efikasnije pridonose ostvarenju zadanih ciljeva. Menadžment je širi pojam od vođenja, ali uspješnost menadžmenta zavisi upravo od vođenja. Vođenje predstavlja veliku odgovornost i nije nimalo lako biti vođa jer potrebno je određeno znanje i kompetencije kako bi taj vođa mogao utjecati na ljude i motivirati kako bi oni svoj posao obavljali što bolje.

U skladu s problematikom rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvoda u drugom poglavlju govori se o određenju menadžmenta, tko su menadžeri i što je njihov posao te funkcije menadžmenta. U trećem poglavlju detaljnije se obrađuje funkcija vođenja te koji je njezin odnos prema menadžmentu. Četvrto poglavlje strukturirano je prema stilovima vođenja gdje se obrađuju modeli osobina, bihevioristički modeli i kontingencijski modeli. Na samom kraju je primjer iz prakse i zaključak svega navedenog.

## 2. ODREĐENJE MENADŽMENTA

Prilikom definiranja pojma menadžment pojavljuju se određeni problemi koji su najčešće semantičke prirode, što znači da se pod istim pojmom razumijevaju različiti sadržaji. Različita literatura i teoretičari upotrebljavaju izraz menadžment u različitim značenjima pa tako u jednom slučaju menadžment navode kao upravljanje, drugi put kao rukovođenje, a treći put kao sama organizacija ( Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004). Kako bi se menadžment objasnio na najbolji način potrebno je promatrati ga kao funkciju koju možemo razgraničiti na funkciju upravljanja i izvršnu funkciju. Funkcija upravljana temelji se na pravu vlasništva nad materijalnim čimbenicima poslovanja, a izvršna funkcija za osnovu ima tehničku podjelu rada. Menadžment nije funkcija sama po sebi već se ta funkcija odnosi na podređene, one kojima daje naloge, zadatke, kontrolira njihov rad, usmjerava ih i vodi (Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008). Kada je riječ o samoj definiciji menadžmenta u literaturi postoje brojne definicije jer nije jednostavno definirati tako kompleksan pojam. Iz većine definicija različitih autora može se primijetiti kako su najčešći elementi definicije ciljevi, proces, postizanje ciljeva, ljudski resursi. Najopćenitija definicija menadžmenta bi bila da je to proces postizanja ciljeva uz pomoć resursa, ali ta definicija može se proširiti informacijama poput toga na koji način se postižu ti ciljevi, a neki od njih su :

- Pomoću drugih
- Pomoću usmjeravanja
- Pomoću koordinacije
- Pomoću planiranja i organiziranja, vođenja i kontrole
- Pomoću oblikovanja okruženja

Prema svemu navedenom možemo iznijeti sveobuhvatnu definiciju menadžmenta koja glasi da je to proces planiranja, organiziranja, rada s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu resursa. (Bošković i Vukčević, 2005). Na osnovu definicije možemo definirati ključne karakteristike menadžmenta i samog tog procesa.



**Slika 1. Ključne karakteristike menadžmentskog procesa**



*Izvor: Buble. M. (2006): Osnove menadžment., Zagreb, Sinergija, str., 4.*

Slika 1. prikazuje ključne karakteristike menadžmenta koje su usko povezane s definicijom i pomažu kako bi se lakše shvatio pojam menadžment.

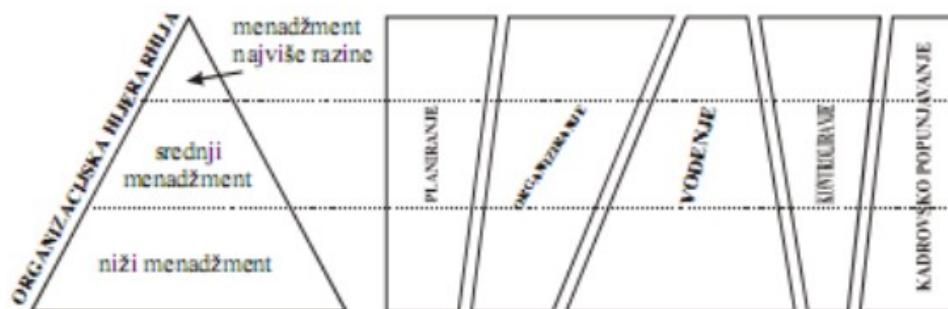
Kako govori autor Buble (2006) rad s drugima i pomoću drugih odnosi se na sve ciljeve poduzeća i operativne zadatke koje ne odrađuje sam menadžment već su mu potrebni drugi koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Ostvarivanje ciljeva poduzeća predstavlja samu egzistenciju poduzeća jer ono ne može opstati ako ne ispunjava zadane ciljeve. Ostvarivanje tih ciljeva zahtjeva određenu akciju koja pretpostavlja menadžment jer ciljevi su mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom na ostvareno i zadano. Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti govori kako je menadžment odgovoran za tu ravnotežu i u tom smislu se definira efikasnost kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Isto tako racionalno korištenje ograničenih resursa je vrlo bitna karakteristika menadžmenta jer treba biti svjestan kako inputi u proizvodnji nisu neograničeni i iz toga razloga je važno racionalno upravljati njima jer im prijeti iscrpljenje. Posljednja karakteristika je promjenjiva okolina koja donosi menadžmentu dva osnovna zadatka, a to su da se pripremi za nastupajuće promjene jer svaka organizacija je izložena promjenama u okolini koje su sve dinamičnije i češće. Drugi zadatak menadžmenta je da se prilagodi nastalim promjenama jer samo onaj menadžment koji je spreman može pravilno odgovoriti na promjene u okolini.

Može se zaključiti kako je menadžment jedan vrlo kompleksan i zahtjevan proces jer osoba odgovorna za organizaciju i ljude unutar organizacije mora imati određena znanja kako bi uspio pratiti sve nadolazeće promjene i upravljao s resursima na racionalan način, a osim toga mora uvijek imati za rješenje određenu stratešku ili operativnu adaptaciju.

## 2.1. Menadžeri

„Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta- on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse“ (Buble, 2006:6). Menadžeri su osobe u organizaciji koje ostvaruju zadane ciljeve angažirajući druge, ali pritom moraju pronaći način kako da motiviraju svoje podređene i suradnike. Menadžeri kako bi postigli ciljeve i obavili svoje funkcije moraju koristiti različite vještine. Nisu svi menadžerski poslovi isti s obzirom da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada. Razlikuju se tipovi menadžmenta s aspekta razina i tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti (Buble, 2006).

Slika 2. Tipovi menadžera s aspekta hijerarhijskih razina



Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, str., 404

Na Slici 2. prikazani su tipovi menadžera s aspekta hijerarhijskih razina i vidljivo je kako ima tri razine, a to su top menadžer, srednji menadžer i niži menadžer.

**Top menadžeri** predstavljaju najviše izvršne menadžere u poduzeću koji su odgovorni za upravljanje cijelom kompanijom. Imaju visok stupanj odgovornosti i jedan od njegovih najvažnijih zadataka je postavljanje ciljeva organizacije. Uspješni top menadžeri su oni koji su naučili istinski slušati svoje suradnike i prihvaćati njihova mišljenja. Sljedeća razina su **menadžeri na srednjoj razini** koji su odgovorni za određenu poslovnu jedinicu, oni imaju trostruku ulogu- podređenih, ravnopravnih kolega i nadređenih (Sikavica i Novak, 1999). Menadžeri na srednjoj razini odgovorni su za implementaciju cjelokupne strategije koju definira vrhovni menadžer. Posljednja razina su **menadžeri na prvoj razini** koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihov zadatak je primjenjivati pravila kako bi proizvodnja bila efikasna, osigurati tehničke asistencije i motivacija podređenih ( Buble, 2006).

Prema Buble (2006) drugi tip menadžera su tipovi s aspekta djelokruga odgovornosti i to su:

- Funkcijski menadžeri
- Linijski menadžeri
- Generalni menadžeri
- Projektni menadžeri

## **2.2. Funkcije menadžmenta**

Na pitanje tko su zapravo menadžeri, što oni rade i koje procese i zadatke njihov posao obuhvaća, odgovor najbolje daje analiza funkcija menadžmenta. Stariji autori navode kako ima četiri funkcije menadžmenta međutim u današnje vrijeme pridodaje im se još jedna vrlo bitna funkcija ( Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004).

Temeljne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola.

Planiranje kao funkcija menadžmenta odnosi se na predodređivanje i planiranje ciljeva koje organizacija želi postići i načina na koji to želi ostvariti. Planiranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta i temelj za sve druge funkcije. Menadžment koji planira ima mogućnost izbjeći ili minimizirati negativne događaje te povećati mogućnost za postizanje zadanih ciljeva. Sama suština planiranja odnosi se na odabir između alternativnih pravaca djelovanja te određivanje aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Kako bi planiranje bilo kvalitetno potrebno je na kvalitetan način provesti analizu čimbenika okruženja ( Rupčić, 2018).

Organiziranje kao druga značajna funkcija menadžmenta slijedi nakon planiranja i odnosi se na određivanje uloga koje će odrađivati svaki pojedini član u organizaciji kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Organiziranje kao funkcija ima zadatke da uspostavi i klasificira sve potrebne aktivnosti u organizaciji te odredi uloge ljudima koji rade zajedno (Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004). Organiziranje je odgovornost vrhovnog menadžmenta koji definira strateške ciljeve i planove te mora dizajnirati organizacijsku strukturu ( Rupčić, 2018).

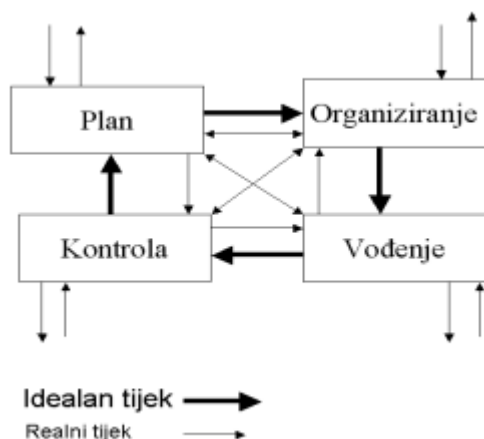
Upravljanje ljudskim potencijalima, sljedeća je funkcija menadžmenta koja se odnosi na ljude, ljudske resurse u organizaciji. Oni su živi faktor organizacije poduzeća jer sa svojim znanjima i vještinama pomažu ostvarivanju ciljeva. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija predstavlja skup aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje odgovarajućih ljudi u organizaciji. To se odnosi na planiranje, regrutiranje, selekciju, obuku i razvoj te upravljanje radnim odnosima . Upravljanje ljudskim potencijalima

je također jedna od vrlo zahtjevnih funkcija jer teško je pronaći ljude sa svim potrebnim znanjima i vještinama adekvatnim za potrebe organizacije i u isto vrijeme organiziranje potrebne obuke za njihov daljnji rad ( Buble, 2006).

Posljednja funkcija u procesu menadžmenta je kontrola jer nakon svih isplaniranih i postavljenih ciljeva potrebno je utvrditi jesu li se zadani ciljevi ostvarili i u kojoj mjeri. „Kontrola se može definirati kao proces rada i poslovanja te uspoređivanje rezultata s ciljnim veličinama u svrhu dizajniranja korektivnih rješenja. Korektivna rješenja se mogu poduzimati u svim funkcijama menadžmenta „ ( Rupčić, 2018: 310).

Menadžeri se rijetko imaju vremena baviti samo jednom od navedenih funkcija stoga je na Slici 3. prikazan idealan i realni tijek menadžerskih funkcija. Iz slike se može vidjeti kako bi bilo idealno da se kreće od plana nakon čega bi trebalo slijediti motiviranje i vođenje i na kraju kontrola pomoću koje se vrednuju učinci ( Pfeifer, 2012).

**Slika 3. Idealan i realni tijek menadžerskih funkcija**



*Izvor: Pfeifer, S. (2012): Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str., 6,*

*[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf) (26.10.2021.)*

### 3. VOĐENJE KAO NAJVAŽNIJA FUNKCIJA MENADŽMENTA

Sve menadžerske funkcije su podjednako važne, ali ipak se za funkciju vođenja može reći kako je najvažnija funkcija u tom procesu. Vođenje predstavlja jedinu pravu funkciju menadžmenta što znači da se ona ne može ni djelomično prenijeti na nekog drugog. Uspješnost menadžmenta ne ovisi ni o jednoj drugoj funkciji toliko koliko ovisi o funkciji vođenja jer za razliku od menadžmenta koji je proces usmjeravanja drugih, vođenje je sposobnost utjecanja na druge kako bi izvršili svoje zadatke ( Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004).

**Slika 4. Ključne varijable vodstva**

<b>VOĐA</b> - sposobnosti - motivacija - moć	<b>CILJEVI</b> - ciljevi grupe - ciljevi poduzeća
<b>SLJEDBENICI</b> - osobine - znanja i vještine - motivacija	<b>OKOLINA</b> - interna okolina - eksterna okolina

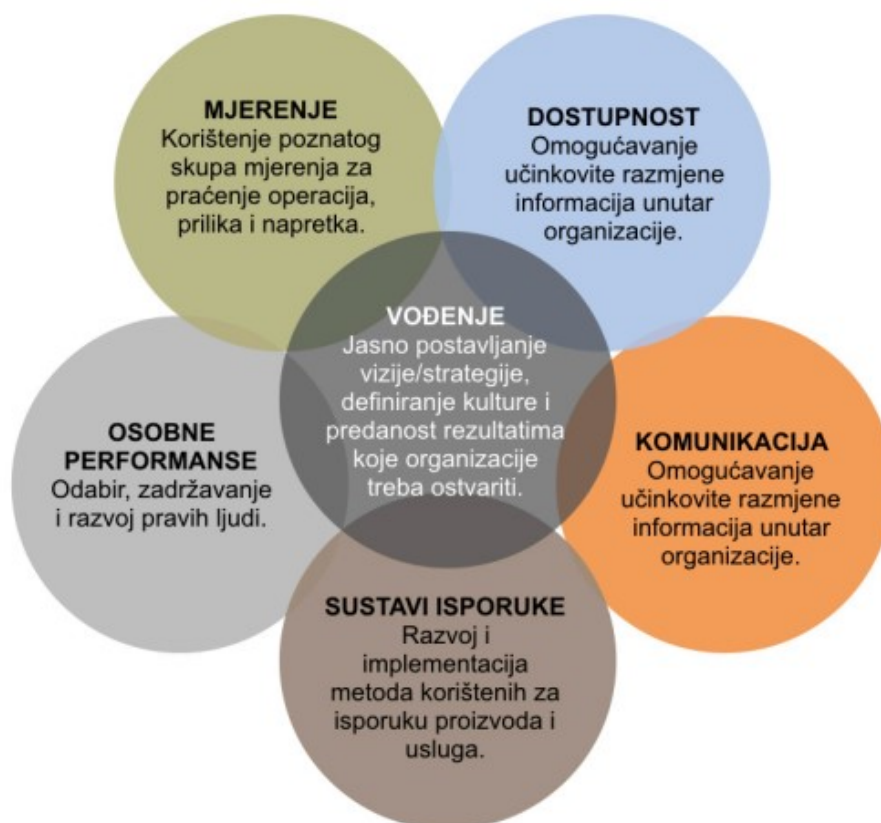
*Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., str., 310*

Prema Slici 4. možemo vidjeti kako vođenje ima četiri ključne varijable, a to su vođa, ciljevi, sljedbenici i okolina i pomoću tih varijabli može se definirati sam pojam vodstva. Prema tome vodstvo je proces utjecanja na pojedinca ili grupu u nastojanju da se postignu zadani ciljevi u određenoj situaciji. Isto tako se može se reći kako je to umijeće utjecanja na druge, sposobnost inspiriranja i motiviranja pojedinca ili grupe ( Buble, 2006).

Vođenje kao funkcija vrlo je važna u svakom poduzeću pogotovo danas kada su se okolnosti poslovanja promijenile. Tržište i okolina postali su sve podložniji promjenama i cilj svakog poduzeća je da ima sposobno vodstvo koje će se bez problema i u kratkom roku uspjeti prilagoditi nastalim promjenama. U literaturi se navodi kako tajna uspješnosti vodstva leži u horizontalnom ili lateralnom vodstvu. Takvo vodstvo uključuje svoje suradnike i podređene u rješavanje problema i donošenje odluka jer u današnjoj okolini je vrlo važan proces zajedničkog rada ( Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008). „Važnost funkcije vođenja se odražava u tome što ona pokreće ljude, a time praktički sve raspoložive

resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. Energija se usmjerava na pojedince koji zajednički žele nešto postići“ (Koloda Havaši, 2018: 12). Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od procesa i aktivnosti koji ako su uspješni dovode do organizacijske učinkovitosti. Procesi i aktivnosti funkcije vođenja prikazani su na Slici 8.

**Slika 5. Procesi i aktivnosti funkcije vođenja**



*Izvor: Koloda Havaši, M. (2018): Vođenje kao funkcija menadžmenta, Varaždin, Sveučilište Sjever, str., 15, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2453/datastream/PDF> (25.10.2021.)*

Prema Slici 5. može se vidjeti kako procesi i aktivnosti funkcije vođenja obuhvaćaju na prvom mjestu vođenje koje osim navedenog obuhvaća utjecaj na druge, njihovo motiviranje i usmjeravanje. Sljedeće je motivacija koja je vrlo važna u ostvarivanju ciljeva poduzeća jer kada su zaposlenici motivirani i spremni što efikasnije odrađivati svoj posao, cjelokupno poslovanje biti će na višoj razini. Komunikacija kao aktivnost u funkciji vođenja je najvažnija jer ne može se odraditi niti jedan posao ako ne postoji međusobna komunikacija ni sama aktivnost vodstva ne može se ostvariti bez komunikacije. Međusobni odnosi su neizostavan

dio poduzeća, isto tako jedan od zadataka vođe je da rješava konflikte među zaposlenima kako bi radna okolina i atmosfera bili što pogodniji za rad ( Koloda Havaši, 2018).

Kao i svaka druga funkcija tako i funkcija vodstva ima svoj posao koji se može jasno definirati pomoću dvije dimenzije, a to su međuljudska i tehnička dimenzija čiji je odnos prikazan na Slici 6.

**Slika 6. Odnos međuljudske i tehničke dimenzije vodstva**

		tehnička dimenzija	
		visoka	niska
međuljudska dimenzija	visoka	4 vrhunski vođa	2 vođa "političar"
	niska	3 vođa tehničar	1 nesposobni vođa

*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N.(2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str., 473*

Ova slika prikazuje međusobni odnos dvije važne dimenzije koje definiraju posao vodstva. Međuljudska dimenzija u najvećoj mjeri određuje vodstvo, dok pod tehničku dimenziju spadaju kvaliteta, efikasnost i proizvodnost. Također može se vidjeti kako vođa može biti jak ili slab u jednoj ili obje dimenzije i iz toga se mogu vidjeti različiti tipovi vođa, a to su vrhunski vođa, nesposobni vođa, vođa tehničar i vođa političar. Kada vođe obavljaju svoj posao moraju se i naći u različitim ulogama, a to su kao dizajner, kao upravitelj i vođa kao učitelj. Svaka od ovih uloga sa sobom nosi određeni posao ( Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **3.1. Odnos menadžmenta i vodstva**

Kada se promatraju menadžment i vodstvo kao dva pojma može se reći kako se oni znatno razlikuju jer menadžment predstavlja širi pojam od vođenja. Menadžment se bavi planiranjem, organiziranjem, a vođenje je umijeće utjecanja na druge i stvaranje sljedbenika. Isto tako razlika između menadžera i vođe može se vidjeti i prema njihovim karakteristikama koje su prikazane u Tablici 1.

**Tablica 1. Karakteristike menadžera i vođe**

<b>Menadžeri</b>	<b>Vođe</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- racionalan</li><li>- konzultira se</li><li>- uporan</li><li>- rješava probleme</li><li>- autoritativan</li><li>- ima položajnu moć</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vizionar</li><li>- strastven</li><li>- kreativan</li><li>- hrabar</li><li>- maštovit</li><li>- ima osobnu moć</li></ul>

*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str., 465*

Neki autori navode kako je razlika između menadžmenta i vodstva u izravnom i neizravnom načinu. Govore kako je menadžment neizravno vodstvo jer se misli na razvoj organizacije što sa sobom nosi kulturu, strategiju, strukturu. S druge strane vodstvo je izravno jer se odnosi na interakciju s zaposlenima kroz usmjeravanje, savjetovanje i trening. Glavne razlike između menadžmenta i vodstva su te da se menadžment fokusira na zadatke kroz svoje funkcije, dok vodstvo je fokusirano na međuljudske odnose i na ljude. Menadžment prati rezultate rada te ih uspoređuje s planovima dok vodstvo motivira zaposlene i potiče kreativnost, još jedna bitna razlika je ta da menadžment radi stvari na pravi način, a vodstvo radi prave stvari. Bez obzira na sve navedene razlike između ta dva procesa, oni su primarno vezani jedno za drugo i nalaze se u međusobnom odnosu. Odnos između menadžmenta i vodstva prikazan je u Tablici 2. iz koje možemo vidjeti kako se međusobno nadopunjuju jer u suštini i menadžment obavlja poslove vođenja baš kao što i vođe obavljaju poslove menadžmenta ( Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).



**Tablica 2. Odnos između menadžmenta i vodstva**

<b>Menadžment</b>	<b>Vodstvo</b>
1. aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije, naporima drugih ljudi	1. bit vodstva je u slijeđenju, jer bez slijeđenja nema vođenja
2. proces kontroliranja čimbenika proizvodnje, u svrhu postizanja ciljeva organizacije	2. kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku, koji drži grupu 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 zadatak	5. orijentiran na ljude i odnose među njima
6. bavi se procedurama i rezultatima	6. usmjereno 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, Zagreb, Školska knjiga, str., 478*

### **3.2. Osobine uspješnog vođe**

„ Menadžeri kod vođenja imaju nekoliko zadataka poput motiviranja zaposlenih da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetitivniji ili rješavati konflikte među članovima“ ( Blažek, 2018: 28). Sve to su neke općenite obveze koje vođe imaju, ali teško je odrediti njegove točne karakteristike koje ga čine uspješnim. Samo umijeće vođenja može se uvježbati, ali jedan dio ipak čine karakterne osobine. Danas, kada se pogled na menadžment i samo vođenje promijenio, kada se zaposlenima pristupa na drugačiji način, može se sumirati nekoliko karakternih osobina koje bi vođa trebao imati kako bi bio uspješan.

Ugledni portal Moj posao<sup>1</sup> navodi nekoliko osobina uspješnog vođe, a to su: inspiracija jer vođa mora u svakom trenutku znati dati odgovor na postavljena pitanja od strane podređenih, znati savjetovati ih ako je potrebno. Mora imati viziju koju će kvalitetno predstaviti drugima za što se vežu i dobre komunikacijske vještina. Sljedeće je samopouzdanje, svaki uspješni vođa mora imati vjeru u sebe i svoje postupke kako bi ostvario zadane ciljeve. Samopouzdanje u ovome smislu dolazi od toga da bi vođa trebao biti visokoobrazovana osoba koja ima konkretna znanja. Nadalje dosljednost, vođa treba stati iza vlastitih odluka i mišljenja, ali s druge strane ako je u krivu treba biti spreman i uporan da tu grešku ispravi i krene dalje kako bi postigao uspjeh. Preuzimanje rizika još je jedna karakteristika jer kada je takva odgovornost u pitanju vođa treba dobro sve isplanirati i ako analiza pokaže da je posao isplativ, bez straha preuzeti rizik ako će to pridonijeti vlastitom poslu. Isto tako treba znati kada je previše rizično ulaziti u određeni posao. Odlučnost zato što vođa mora biti spreman na donošenje teških odluka koje mogu promijeniti cijelo poslovanje, on je osoba koja radi na tome da se postignu zadani ciljevi što sa sobom nosi i odgovornost donošenja raznih odluka. Posljednja karakteristika koja se navodi je prilagodljivost zbog trenutnog tržišta i okoline koji se podložni čestim promjenama i ako vođa nije prilagodljiv teško će napredovati. Važno je biti u korak s promjenama inače će njegove metode i tim zastarjeti.

---

<sup>1</sup> Moj posao, <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje/2/> (26.10.2021.)

## 4. STILOVI VOĐENJA

Postoje brojne definicije koje opisuju što je zapravo stil vođenja i na što se odnosi, ali najjednostavnije rečeno to je odnos menadžmenta prema članovima organizacije. Predstavlja sam način komunikacije, usmjeravanje ponašanja podređenih i sredstava kojima se menadžment koristi kako bi postigao željeno. Stil vođenja nije pisano pravilo po kojemu menadžer funkcionira, njega određuje i sama osobnost, vještine, iskustvo i stečeno znanje koje menadžer ima. Stil vođenja uvelike utječe na atmosferu u organizaciji, motivaciju zaposlenih, traženju novih zaposlenika i iz tog razloga svaki menadžer bi trebao prvo krenuti od sebe i stvoriti vlastiti stil pomoću kojega može upravljati i samim sobom, ali isto tako uvijek treba biti spreman prilagoditi se nadolazećim promjenama i trendovima ( Bošnjak Turalija, 2016).

Kada je u pitanju sama osnova vodstva i pitanje kako se postaje vođa tu se pojavljuju teorije vodstva koje se u literaturi navode pod različitim nazivima poput stila vođenja ili modela vođenja. Ono što je važno je to da one pokušavaju pronaći odgovore na različite odnose menadžera kada je u pitanju vođenje. Stilovi, tj. modeli vodstva mogu se svrstati u tri glavne skupine između kojih je vrlo mala razlika:

1. modeli osobina
2. bihevioristički modeli
3. kontingencijski modeli ( Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### 4.1. Modeli osobina

Model osobina je teorija vođenja koja je najranije nastala i kroz svoj razvoj prolazi kroz određene faze. Pobornici ove teorije tvrde kako se osoba rađa s potrebnim osobinama i karakteristikama vođe koje se odnose na inteligenciju, fizičke karakteristike, sposobnost vođenja, socijalne vještine i ostale potrebne karakteristike uspješnog vođe ( Jurković, 2019). Kako navodi Buble (2006) ovaj model kroz svoj razvoj prolazi kroz određene faze, a to su:

1. teorija velikih ljudi
2. rani profil osobina
3. suvremeni profil osobina

Teorija velikih ljudi je početna faza ovog modela jer se sva istraživanja temelje na osobinama vođe koji se ne stvara, već rađa s potrebnim karakteristikama. Druga razvojna faza je rani

profil osobina koju karakterizira mišljenje da će organizacija bolje funkcionirati ako se za vođu odabere osoba koja posjeduje poželjne kvalitete. Problem koji se pojavljuje kod ovog modela je taj da je malo osobina koje se mogu povezati kao zajedničke svim vođama. Osobine koje prema ovoj teoriji treba imati osoba predodređena za vođu mogu se razvrstati u pet skupina, a to su :

- Fizičke osobine
- Socijalna pozadina
- Osobne karakteristike
- Socijalne karakteristike
- Karakteristike u odnosu prema zadatku

Posljednja razvojna faza je suvremeni profil osobina prema kojemu uspješni vođa ima određene grupe kompetencija, a to su:

- Upravljanje pažnjom
- Upravljanje značenjem
- Upravljanje povjerenjem
- Upravljanje osobom ( Buble, 2006).

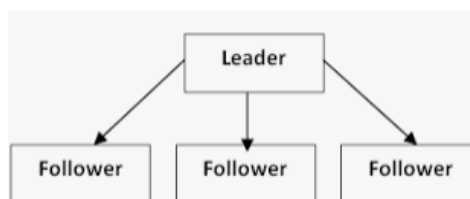
#### **4.2. Biheavioristički modeli**

Biheavioristički model je teorija vodstva koja svoja istraživanja usmjerava isključivo na ponašanje vođe, njegov odnos prema podređenima i suradnicima, način na koji motivira zaposlene kako bi se postigli zadani ciljevi organizacije. Prema tome postoje određeni stilovi vođenja koji se razlikuju prema ponašanju vođe. Ovakav model vođenja je dobar jer pruža sigurnost zaposleniku da neće biti zanemaren i da će biti tretiran kao član radnog tima. Pozitivne strane ovog modela su te da se pruža uvid u motivaciju zaposlenih, dolazi do naglašavanja socijalne dimenzije i razvoja nove filozofije menadžmenta gdje je koncept temeljen na razvoju ljudskih potencijala. S druge strane postoji problem kog predviđanja određenih situacija jer je ljudsko ponašanje vrlo kompleksno i dolazi do zanemarivanja objektivnih faktora na ponašanje i uspješnost same organizacije ( Bulum, 2017). Ovaj model prema svojim istraživanjima razlikuje tri klasična stila vođenja, a to su autokratski, demokratski i laissez- faire.

Autokratski stil vođenja kako i njegov sam naziv već govori, predstavlja veliki autoritet jedne osobe. Sva vlast je u rukama jedne osobe, tj. vođe koji isključivo sam donosi odluke i ne uključuje svoje suradnike i podređene. Njihovo mišljenje autokratskom vođi nije važno jer

njegov način vođenja obuhvaća kazne i nagrade. Ovaj stil vođenja funkcionira na način da se zadaci dodjeljuju isključivo od vrha prema podređenima. Na Slici 7. može se vidjeti njihov međusobni odnos koji govori kako nema razmjene i uvažavanja mišljenja drugih već glavnu riječ vodi jedna osoba. Upravo zbog toga negativna strana ovakvog stila vođenja ogleda se u nedostatku inovativnosti, motivacije, kreativnosti i dvosmjerne komunikacije<sup>2</sup>.

**Slika 7. Autokratski stil vođenja**



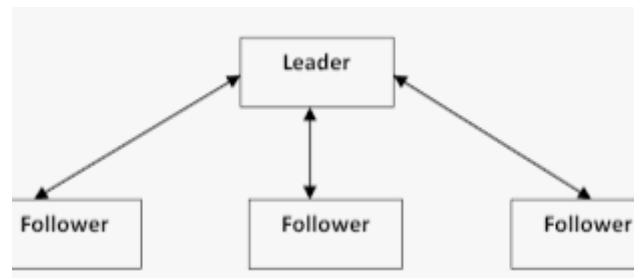
Izvor: *Bulum, K. (2017): Stilovi vođenja- Demokratski stil vođenja, Gospić, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, str., 9, <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A518/datastream/PDF/view> (26.10.2021.)*

Demokratski stil vođenja je potpuna suprotnost autokratskom stilu jer ga karakterizira uključivanje podređenih u donošenje odluka. Demokratski vođa prije donošenja neke odluke prvo se konzultira i traži mišljenje svojih suradnika. Prilikom takvog međusobnog odnosa stvara se povjerenje vođe u podređene i obrnuto jer vođa im pruža priliku da se iskažu, a ponekad i sami donesu odluku koja se tiče njihovih aktivnosti. Na Slici 8. može se vidjeti odnos između vođe koji upravlja na demokratski način i njegovih podređenih i suradnika. Njihov odnos karakteriziraju dvosmjerna komunikacija, povjerenje, kreativnost i bolje motivirani zaposlenici<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Poslovni forum, <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> (25.10.2021.)

<sup>3</sup> Poslovni forum, <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> (25.10.2021.)

**Slika 8. Demokratski stil vođenja**



*Izvor: Bulum, K. (2017): Stilovi vođenja- Demokratski stil vođenja, Gospić, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, str., 11, <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A518/datastream/PDF/view> (26.10.2021.)*

„Laissez-fair stil vodstva je stil u kojemu vođe daju najviše slobode suradnicima. U tome stilu vođe se i ne ponašaju kao vođe. Oni ograničavaju svoju interakciju sa suradnicima samo na odgovaranje na pitanja i osiguravanje potrebnih sredstava za rad. Suradnici sami donose odluke neovisno o ovome prividnom, nevodstvu“ ( Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008: 485). Za menadžera koji upravlja na ovakav način može se reći da je on vođa odriješene ruku jer njegova uloga u organizaciji svodi se samo na pomoć i pružanje potrebnih informacija. Ovakav stil vođenja često se provodi u poduzećima gdje su zaposlenici visokoobrazovani i gdje su oni specijalizirani za svoje poslove i imaju znanja da sami donose odluke za vlastiti rad <sup>4</sup>. Bihevioristička teorija vodstva osim tri spomenuta, klasična stila vodstva obuhvaća još Teoriju „X“ i Teoriju „Y“, Likertove sustave vodstva, Model kontinuuma stilova vodstva, Michigan studije koje diferenciraju dva stila vodstva, a to su vodstvo orijentirano na zadatke i vodstvo orijentirano na ljude. Nadalje ovdje spadaju i Teorija 3- D, Menadžerska mreža i Harvard studije. Od svih navedenih modela jedni od poznatijih su Teorija „X“ koja ima tradicionalno mišljenje o ljudima. Govori kako ljudi po prirodi ne vole raditi i da ih se na rad treba prisiljavati, ljudi su stvoreni da se njima upravlja, kontrolira i da ih se kažnjava kako bi se u organizaciji postigli postavljeni ciljevi. Nasuprot Teoriji „X“ je Teorija „Y“ koja ima moderne pretpostavke o ljudima i govori kako su spremni raditi i prihvatiti odgovornost, samo ih treba usmjeriti i motivirati. Sljedeći sustavi vodstva su Likertovi koji svoja istraživanja temelje na utvrđivanju karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Prema Likertovom sustavu vodstva postoje četiri stila:

- Eksploatatorsko- autoritativan

<sup>4</sup> Poslovni forum, <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> (25.10.2021.)

- Benevolentno- autoritativan
- Konzultivan
- Participativan ( Buble, 2006).

**Tablica 3. Likertovi stilovi vodstva**

<b>Eksploatatorsko- autoritativan</b>	<b>Benevolentno- autoritativan</b>	<b>Konzultivan</b>	<b>Participativan</b>
Vođe nemaju povjerenja u zaposlene i odnose se prema njima autokratski. Koriste se kažnjavanjem i ne nagrađuju ih.	Suradnike se uključuje u donošenje manje bitnih odluka i počinje ih se nagrađivati za dobro odrađen posao. Vođa ima određeno povjerenje u njih.	U ovom stilu vođenja dolazi do većeg pomaka u demokratizaciji jer se razvija međusobno povjerenje i komunikacija koji još uvijek nisu potpuni. Polako se uvažavaju mišljenja i prijedlozi suradnika.	Vođa ima potpuno povjerenje u svoje suradnike, nagrađuje ih i prihvaća njihove prijedloge i mišljenja. Razvija se zdrava dvosmjerna komunikacija.

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

#### **4.4. Kontingencijski modeli**

Kontingencijski modeli razlikuju se od ostalih modela po samom pristupu vodstvu, ostali modeli fokusiraju se na ponašanje osobe, a kontingencijski modeli kvalitetu vodstva promatraju prema konkretnim situacijama u kojima se vođa nađe. Vođa je proizvod situacije i govori kako se vodstvo određeno situacijom (Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008). Kontingencijski modeli obuhvaćaju:

- Fiedlerov model
- Vroom- Yettonov model
- Teorija „Put do cilja“
- Hersey- Blanchardov model

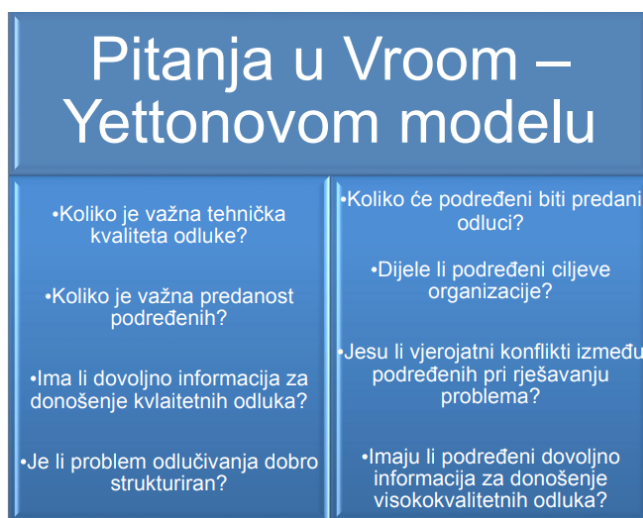
**Fiedlerov model** određuju tri kontingencijske varijable:

1. odnos vođe i suradnika- predstavlja povjerenje koje suradnici imaju u vođu te koliko su spremni slušati ga
2. struktura zadatka- važno je da zadatak kojeg zaposleni dobiju od vođe bude što bolje definiran jer će tada i njegova realizacija biti kvalitetnija
3. pozicija moći- mogućnost vođe da pridobije suradnike i podređene ( Kalajžić, 2016).

Osim navedenog Fiedlerov model govori za koju je situaciju određeni stil vodstva uspješan te može li se osoba prilagoditi i obučiti za određeni stil vodstva i smatra kako bilo koji stil vodstva može biti dobar ako se prilagodi određenoj situaciji.

**Vroom- Yettonov model** proučava načine kako vođe donose odluke u različitim situacijama i govori kako su menadžerske odluke pod utjecajem prirode problema, informacijama koje su dostupne o tom problemu i razini participacije podređenih u rješavanju tog problema. Vroom- Yettonov model navodi pet stilova vodstva koji se razlikuju po stupnju uključenosti podređenih u donošenje odluka, a pojedini stil se prakticira s obzirom na dane odgovore prema pitanjima koja se moraju postaviti, a prikazana su na Slici 9.<sup>5</sup>

**Slika 9. Pitanja u Vroom- Yettonovom modelu**



*Izvor: Klepić, Z.: Teorije vodstva ( Kontingencijski pristup vodstvu), Nastavni materijali, Mostar, Sveučilište u Mostaru, str., 10, <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20III.pdf> ( 26.10.2021.)*

**Teorija „Put do cilja“** isto kao i ostale teorije odgovarajući stil vodstva pripisuju određenoj situaciji i karakteristikama podređenih. Prema ovoj teoriji glavni zadatak vođe je da dobro

<sup>5</sup> <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20III.pdf> ( 26.10.2021.)



objasni zadane ciljeve podređenima kako bi oni na najbolji način mogli pomoći u ostvarivanju tih ciljeva. Stilovi vođenja koji su mogući prema ovoj teoriji su :

- podržavajući
- instrumentalni
- participativni
- vođenje orijentirano na izvršenje zadatka ( Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004).

**Hersey- Blanchardov model** govori kako se stilovi određuju prema ponašanju vođe koji želi utjecati na druge na dva načina. Prvi način je da se jasno podređenima objasni što treba raditi, kada i na koji način, a drugi način je da ih se sluša i motivira, podržava i uključuje u donošenje odluka. Uspješnost vođe ogleda se u kompetentnosti i suglasnosti. Prema Hersey-Blanchardovom modelu razlikuje se četiri stila vođenja:

- dirigiranje
- poučavanje
- podupiranje
- delegiranje ( Buble, 2006).

#### 4.5. Suvremene teorije vodstva

„ Promjene u suvremenom poslovanju rezultirale su i promjenom načina vodstva. Suvremene teorije vodstva su skupni naziv za niz novonastalih teorija vodstva, od kojih mnoge nisu ni doživjele znatnije znanstveno istraživanje. Ono što je zajedničko gotovo svim suvremenim teorijama vodstva je aktivnije uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja“ (Živković, 2016: 48). Suvremene teorije vodstva su :

- Transformacijsko vodstvo
- Karizmatičko vodstvo
- Transakcijsko vodstvo
- Interaktivno vodstvo
- Uslužno vodstvo

Transformacijsko vodstvo odnosi se na sposobnost vođe da stvori radne uvjete u koji će potaknuti zaposlene da ostvare svoje potencijale iznad normalnih očekivanja. To je stil vodstva koji odgovara osnivanju i rastu poduzeća, a takav vođa je osoba koja ima mogućnost promijeniti stavove podređenih kako bi povećao njihovu posvećenost. Karizmatičko vodstvo

karakterizira vođa koji ima određene osobine, a to su samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena. Karizmatički vođa ima viziju, sposobnost komuniciranja i motiviranja podređenih. Transakcijski vođa je osoba koja svojim podređenima postavlja razumne ciljeve, pruža pomoć i savjete. Podređeni su nagrađivani s njegove strane i njegova uloga je da ih učini zadovoljnim što dovodi do veće produktivnosti (Buble, 2006).

Interaktivno vodstvo je stil vodstva koji se često naziva ženski stil jer su žene otvorenije za postizanje dogovora, primanje savjeta i ohrabrivanje suradnika i podređenih. Prilikom ovakvog stila vodstva, podređeni točno znaju što se od njih očekuje i uključeni su u donošenje odluka što dovodi do stvaranja međusobnog povjerenja. Uslužno vodstvo posvećeno je razvoju zaposlenih jer smatra kako posao postoji zbog njihovog razvoja. Uslužni vođa posjeduje određene karakteristike, a to su vizija, poštenje, sposobnost integracije, povjerenje zaposlenih, uslužnost, sposobnost oblikovanja tima, poštovanje prema zaposlenima, prenošenje ovlasti na podređene i korištenje novih metoda (Živković, 2016).

## 5. PRIMJER IZ PRAKSE

U ovom dijelu rada prikazati će se stil vodstva na konkretnom primjeru, tj. na primjeru poduzeća Viator d.o.o. Poduzeće Viator d.o.o. je tvrtka koja je vlasnik licence za poduzeće Last minute car za Republiku Hrvatsku, a sjedište tvrtke je u Splitu. U Splitu se nalaze rezervacijski centar, odjel prodaje i servis vozila. Tvrtka u predmetu poslovanja ima registrirane brojne djelatnosti, a neke od njih su: iznajmljivanje osobnih vozila, kupnja i prodaja robe, premještanje vozila, održavanje i popravak vozila, računovodstvene usluge i dr. Viator d.o.o. 2020. godine imao je 68 zaposlenih<sup>6</sup>. Tvrtka je kroz kratko vremensko razdoblje ostvarila velike rezultate i postala jedna od najvećih tvrtki za najam vozila u Hrvatskoj. Svemu tome pridonijela je kvalitetna poslovna strategija i dobar način vođenja unutar tvrtke. Autorica rada Barać (2019) provela je istraživanje unutar tvrtke vezano za stil vodstva. Istraživanje je koncipirano na način da se određuje jedan od četiri stila vođenja, a to su eksploatorsko- autoritativan, benevolentno- autoritativan, participativan i konzultativan stil vodstva. Do određenja stila vodstva dolazi se pomoću nekoliko varijabli, a to su motivacija, vodstvo, odlučivanje, komunikacija, ciljevi i kontrola. Kada je riječ o motivaciji rezultati ukazuju na to kako je odgovornost za postizanje postavljenih ciljeva u poduzeću raspoređena na sve zaposlene, a timski rad prisutan u osrednjoj mjeri što dovodi do zaključka da prevladava participativan stil vodstva. Sljedeća varijabla je vodstvo koje je organizirano na način da između menadžera i zaposlenih postoji obostrana komunikacija i povjerenje. Zaključno je da što se tiče ove varijable prevladava konzultativan stil. Prema varijabli odlučivanje rezultat se donosi prema tome koliko su zaposleni uključeni u donošenje odluka vezanih za poslovanje i njihova međusobna suradnja. Unutar tvrtke zaposleni su povremeno uključeni u donošenje odluka što dovodi do toga da raste njihova motivacija. Kada je u pitanju komunikacija između nadređenog i zaposlenika, zaposleni bez problema prihvaćaju upute i zadatke koje dobiju, komunikacija se odvija od gore prema dolje. Prema tome stil vodstva prema ovoj varijabli je konzultativan s naznakama participativnog. Postavljanje ciljeva unutar poduzeća odvija se na način da se oni donose nakon međusobnih konzultacija, a opiranje tim ciljevima od strane zaposlenih događa se rijetko. Posljednja varijabla je kontrola prema kojoj je utvrđeno kako su za poslovanje i kontrolu odgovorni svi rukovoditelji, a u

---

<sup>6</sup> Poslovna.hr, <https://www.poslovna.hr/lite/viator/769287/subjekti.aspx> (27.10.2021.)

najmanjoj mjeri direktor. Prema svemu navedenom može se dati zaključak svih varijabli koji je prikazan u Tablici 4.

**Tablica 4. Profil karakteristika menadžera u poduzeću Viator d.o.o.**

Organizacijske varijable	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4
Ko je odgovoran za ostvarenje ciljeva Vašeg poduzeća?	Isključivo direktor	Direktor i drugi rukovoditelji	Nisko određeno	Svi zaposleni
U kojoj mjeri u Vašem poduzeću postoji tinski rad?	Jako malo	Relativno malo	Osrednje	U velikoj mjeri
Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često
Koliko pouzdati i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Praktično ništa	Ponešto	Prilično mnogo	Puno
Koliko se podređeni osjećaju slobodno s Vama razgovarati o poslu?	Niti malo	Donekle slobodno	Prilično slobodno	Vrlo slobodno
Na kojoj se razini donose odluke?	Većinom na vrhu	Političana vrhu, nešto delegiranja	Osnovne politike na vrhu, više delegiranja	Na svim razinama, ali dobro delegirano
Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Ne previše	Relativno malo	Ponešto	Priličan doprinos
Uključujete li podređene u proces donošenja odluka koje se odnose na njihov dio posla?	Gotovo nikada	Relativno malo	Povremeno ih konzultiram	Potpuno ih uključujem
Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašem poduzeću?	Prema dolje	Većinom prema dolje	Dolje i gore	Gore, dolje i bočno
Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Sumnjivo	Vjerojatno sa sumnjom	S oprezom	S otvorenim umom
Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Ne baš dobro	Dobro	Prilično dobro	Vrlo dobro
Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	Obično netočne	Često netočne	Često točne	Gotovo uvijek točne
Kako se postavljaju ciljevi Vašeg poduzeća?	Iskazuju se zapovijedi	Zapovijedi, prihvaća se nešto komentara	Nakon rasprave, zapovijedi	Grupnom akcijom
Koliko je prisutan otpor prema ciljevima poduzeća?	Jak otpor	Osrednji otpor	Ponekad nešto otpora	Malo ili ništa
Ko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Isključivo direktor	U značajnoj mjeri direktor	Svi rukovoditelji	Svi rukovoditelji, ali i zaposlenici
Postoje li u poduzeću pojedinci i grupe koji se opiru pravilima poduzeća?	Da	Obično	Ponekad	Ne postoje
U kojuse svrhu koriste podaci o troškovima i proizvodnosti?	Za vođenje poduzeća	Za nagrade i kame	Za nagrade, ali i da zaposleni usmjere rad	Za usmjerenje i rješavanje rad.

Izvor: Barać, R. (2019): *Organizacijska kultura i stilovi vodstva na primjeru poduzeća Viator d.o.o.*, Ekonomski fakultet Split, diplomski rad, str. 42,

<https://repozitorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A2560/datastream/PDF/view> (11.11.2021.)

Prema Tablici 4. može se zaključiti kako poduzeće Viator d.o.o. samo u jednoj varijabli pokazuje naznake autoritativnog stila vodstva. U najvećoj mjeri prevladava konzultativan stil s povremenom zastupljenosti participativnog stila vodstva (Barać, 2019).

## 6. ZAKLJUČAK

Vođenje je definirano kao sposobnost utjecanja na druge, tj. sposobnost stjecanja sljedbenika jer ako vođu nitko ne slijedi i ne prihvaća njegove zadatke i upute tada vodstvo nema svoju svrhu. Vođenje u smislu menadžmenta predstavlja njegovu funkciju i to kako sam naslov rada govori najvažniju. Najvažnija je u smislu toga da je jedinstvena i da se njezina odgovornost ne prenosi na drugoga.

Otkako se tržište i samo poslovanje promijenilo, vođenje je postalo kompleksnije jer vođa mora biti prilagodljiv i pratiti sve promjene koje se događaju u njegovoj okolini kako bi i poduzeće prilagodilo svoje poslovanje tim promjenama. Vođa se prema nekim teorijama karakterizira kao osoba koja je rođena da postane vođa sa urođenim potrebnim osobinama, dok s druge strane postoje i one koje govore kako se vođom postaje kroz učenje i iskustvo. U radu su nabrojane i objašnjene karakteristike uspješnog vođe prema današnjim potrebama vodstva.

Osim toga postoji puno teorija, tj. stilova vodstva čije se razlike odnose na uključenost podređenih u donošenje odluka i međusobno povjerenje između vođe i zaposlenih. Glavne teorije vodstva su modeli osobina, bihevioristički modeli i kontingencijski modeli. Cjelokupna tematika rada zaokružena je s primjerom poduzeća Viator d.o.o. na način da je određen njihov stil vodstva prema određenim varijablama.

## 7. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
3. Bošković, D., Vukčević, M. (2005): Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima. Zagreb: Copyright
4. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment, Teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
5. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
6. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F. (2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmmedia
7. Sikavica, P., Novak, M. ( 1999): Poslovna organizacija. Zagreb: Informator

### ***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

1. Barać, R.( 2019): Organizacijska kultura i stilovi vodstva na primjeru poduzeća Viator d.o.o.Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet,  
<https://core.ac.uk/download/pdf/270095059.pdf> (11.11.2021.)
2. Blažek, F. (2018): Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike,  
<https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A3838/datastream/PDF/view>  
(26.10.2021.)
3. Bošnjak Turalija, M. (2016): Stilovi vođenja u menadžmentu. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos:647/preview>  
(26.10.2021.)
4. Bulum, K. (2017): Stilovi vođenja, demokratski stil vođenja. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A518/datastream/PDF/view> ( 26.10.2021.)
5. Jurković, R. (2019): Modeli osobina vođe. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A915/datastream/PDF/view>  
(27.10.2021.)

6. Koloda Havaši, M. (2019): Vođenje kao funkcija menadžmenta. Varaždin: Sveučilište Sjever, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2453/datastream/PDF> (26.10.2021.)
7. Kalajžić, M. (2016): Stilovi vođenja na primjeru obiteljskog poduzeća Vina Pilač d.o.o. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A825/datastream/PDF/view> (27.10.2021.)
8. Pfeifer, S. (2012): Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf) (26.10.2021.)
9. Živković, I. (2016): Učeca organizacija i suvremeni stilovi vodstva. Split: Ekonomski fakultet Split, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A620/datastream/PDF/view> (26.10.2021.)

***Internetski izvori:***

1. Moj posao, <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje/2/> (26.10.2021.)
2. Poslovni forum, , <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> (26.10.2021.)
3. Poslovna.hr, <https://www.poslovna.hr/lite/viator/769287/subjekti.aspx> (27.10.2021.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Ključne karakteristike menadžerskog procesa
2. Slika 2. Tipovi menadžera s aspekta hijerarhijskih razina
3. Slika 3. Idealni i realni tijek menadžerskih funkcija
4. Slika 4. Ključne varijable vodstva
5. Slika 5. Procesi i aktivnosti funkcije vođenja
6. Slika 6. Odnos međuljudske i tehničke dimenzije vodstva
7. Slika 7. Autokratski stil vođenja
8. Slika 8. Demokratski stil vođenja
9. Slika 9. Pitanja u Vroom- Yettonovom modelu

### *Tablice:*

10. Tablica 1. Karakteristike menadžera i vođe
11. Tablica 2. Odnos menadžmenta i vođenja
12. Tablica 3. Likertovi stilovi vođenja
13. Tablica 4. Profil karakteristika menadžera u poduzeću Viator d.o.o.





Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

### IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, VALENTINA PERAK

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

Vodjenje kao najvažnija funkcija menadžmenta

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

Valentina Perak

**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**Ja VALENTINA PERAK

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

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:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 /  24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Valentina PerakU Virovitici, 26.10.2018.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*