

VOĐENJE

Rudan, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:396882>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-01**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE
Preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije

ANTE RUDAN

ZAVRŠNI RAD

VOĐENJE

Split, svibanj 2023

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE
Preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije

Predmet: Menadžment

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Ante Rudan

Naslov rada: Vođenje

Mentor: mr. sc. Anita Krolo Crvelin, viši predavač

Split, svibanj 2023

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	2
UVOD.....	3
1.MENADŽMENT-----	4
1.1 TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA	5
1.1.1 Planiranje	5
1.1.2. Organiziranje.....	6
1.1.3. Kadroviranje	7
1.1.4. Vođenje	8
1.1.5. Kontroliranje	9
2.VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA -----	10
2.1. Definicija pojma vođe i vodstva	10
2.2. Komponente vođenja.....	11
2.3. Razlika menadžera i vođe	12
3.MODELI VODSTVA -----	14
3.1 Modeli osobina	14
3.2 Bihevioralni model.....	16
3.3. Kontigencijski modeli.....	17
4.SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU -----	21
4.1 Transakcijsko vodstvo.....	21
4.2 Karizmatičko vodstvo.....	22
4.3 Transformacijsko vodstvo	23
4.4 Interaktivno vodstvo.....	24
4.5 Uslužno vodstvo	24
5.VOĐENJE NA PRIMJERU TVRTKE CHRYSLER-----	25
5.1 LEE IACOCCA – TRANSFORMACIJSKI VOĐA	26
5.1.1 Početci u Chrysler-u.....	26
5.1.2. Kriza u Chrysler-u.....	27
5.1.3. Izlazak iz krize	27
6.ZAKLJUČAK -----	30
LITERATURA -----	31
POPIS SLIKA -----	32

VOĐENJE

SAŽETAK

Menadžment je proces rada s drugima i uz pomoć drugih da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Menadžment se sastoji od funkcije planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontrole. Za uspješnost menadžmenta su jednako bitne svaka od funkcija, ali za potrebe ovoga završnog rada obraditi će se funkcija vođenje. Vođenje kao funkcija menadžmenta zahtijeva od menadžera da motivira zaposlenike na efikasno i efektivno izvršavanje zadataka da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Za provođenje funkcije vodstva potreban je vođa koji utječe na ponašanje zaposlenika tijekom izvršavanja zadataka te definira viziju organizacije i postavlja ciljeve koji se moraju postići. Organizacije od vođe zahtijevaju da posjeduje osobine koje su potrebne za uspješno vođenje, a neke od njih su inovativnost, vizionarstvo, komunikativnost, karizma, spremnost na rad i ostale. Tijekom razvoja funkcije vođenja su se pojavila tri modela vodstva koje prepoznajemo kao model osobina, bihevioralni model i kontigencijski model. U suvremenom svijetu su se pojavili novi pristupi vodstvu među kojima će se posebna pozornost u ovom radu odnositi na primjer transformacijskog vođe u svijetu automobilske industrije.

Ključne riječi: menadžerske funkcije, vođa, menadžer, stilovi vodstva, transformacijski vođa

LEADERSHIP

SUMMARY

Management is the process of working with others and with the help of others to achieve the organization's goals. Management consists of the function of planning, organizing, staffing, leading and controlling. For the success of management, each of the functions is equally important, but for the purposes of this final paper, we will single out only the management function. Leadership as a management function requires the manager to motivate employees to perform tasks efficiently and effectively in order to achieve the organization's goals. To carry out the leadership function, a leader is needed who influences the behavior of employees during the execution of tasks and defines the vision of the organization and sets goals that must be achieved. Organizations require a leader to possess qualities that are necessary for successful leadership, and some of them are innovation, visionary, communicative, charisma, willingness to work and others. During the development of the leadership function, three leadership models emerged, which we recognize as the trait model, the behavioral model, and the contingency model. In the modern world, new approaches to leadership have appeared, among which special attention will be paid in this paper to the example of a transformational leader in the world of the automotive industry.

Key words: managerial functions, leadership, leader, manager, leadership styles, transformational leader

UVOD

Za potrebe ovoga završnog rada spomenuti će se razni pojmovi koji su od iznimne važnosti za uspješnost poslovanja poduzeća, a među kojima će se opsežnije obraditi pojmovi kao što su menadžment i vođenje. Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja od menadžera tj. vođe zahtijeva da definira misiju i viziju poduzeća te motivira i utječe na zaposlenike pri izvršavanju zadataka i donošenju odluka koje su bitne za realizaciju ciljeva. Menadžment je u poduzećima i organizacijama proces pomoću kojega se postižu željeni rezultati kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Glavni cilj ovog završnog rada je prikazati kroz koje procese i oblike prolazi funkcija vođenje u suvremenom svijetu. Također će se spomenuti kako i na koji način funkcija vođenje i vođa tj. menadžer utječu na organizaciju i poslovanje organizacije, te kako su u različitim situacijama potrebne druge osobnosti i karakteristike vođe.

Završni rad se sastoji od pet velikih dijelova koji su međusobno povezani, u prvom poglavlju će se objasniti definicije menadžmenta te će se navesti i ukratko obrazložiti glavne funkcije menadžmenta.

Drugo poglavlje opisuje vođenje odnosno obrazložiti će se definicija vođe i vodstva, obilježja vođe te razlika između menadžera i vođe.

Treće poglavlje navodi tri osnovne grupe modela vodstva s obzirom na značenje funkcije vođenja, a to su model osobina, bihevioralni model i kontingencijski model.

U četvrtom poglavlju će se obraditi suvremeni pristupi vodstva koji su nastali iz klasičnih oblika te će se pojasniti kako oni utječu na moderno poslovanje organizacija.

Peto poglavlje će sadržavati primjere vođenja i vodstva u Chrysler poduzeću koje se reorganiziralo tijekom svjetskih kriza, a u zadnjem poglavlju pod nazivom Zaključak će se navesti spoznaje do kojih se došlo s pisanjem završnog rada.

1. MENADŽMENT

Menadžment je ključna djelatnost za postizanje uspješnosti na svim razinama društva, počevši od države i vlade pa sve do organizacija i organizacijskih razina. Menadžment postiže uspješnost preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Razlika između uspješnih i neuspješnih, razvijenih i nerazvijenih organizacija i društava je kvalitetan menadžment.

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.¹ Prema ovoj definiciji menadžment sastoji od jednog ili više zadataka koje menadžer uz pomoć podređenih izvršava te motivira sudionike u procesu izvedbe zadataka zbog ostvarenja ciljeva organizacije.

Da bi ostvarili svoje ciljeve i ciljeve organizacije menadžeri angažiraju druge da izvršavaju zadatke, a pritom moraju naći načine kako motivirati zaposlenike koji sudjeluju u procesu rada da bi došlo do porasta efikasnosti i efektivnosti. Menadžeri koji uspješno obavljaju navedene zadatke posjeduju potrebna znanja i vještine. Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njihovom uspješnom vođenju poduzeća nego se želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri imaju uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer.²

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011, str.5

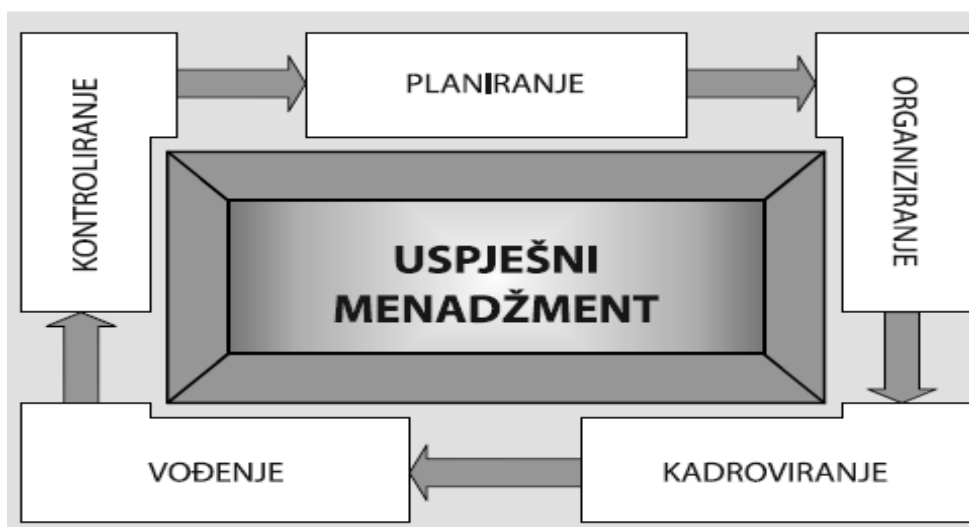
¹ Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010. str. 1

² Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3

1.1 TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment kao proces obuhvaća različite funkcije i aktivnosti koje se provode radi uspješnog vođenja organizacije. Temeljne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje kao što je prikazano na slici 2. Ovih pet funkcija menadžmenta su međusobno povezane i nadopunjuju se, a uspješno upravljanje organizacijom zahtijeva pravilno obavljanje svih tih funkcija.

Slika 2. Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str.8

1.1.1 Planiranje

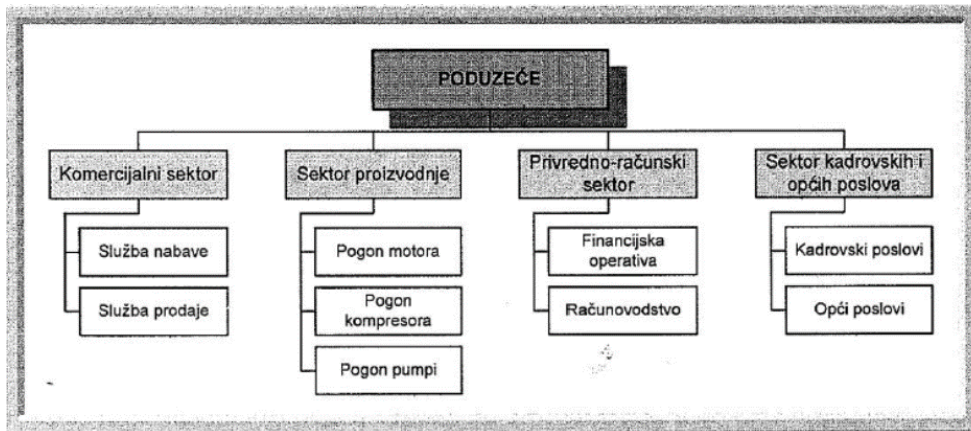
Planiranje kao jedna od funkcija menadžmenta ima veliku važnost jer odgovara na pitanje što poduzeće želi biti u budućnosti. U osnovi sadržava dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.³ Zbog toga funkcija planiranja predstavlja nacrt menadžerima i zaposlenima prema kojemu se određuje što treba uraditi i kako to najbolje napraviti. Planiranje je u principu svakodnevni proces kojim se pokušavaju, na kvalitetniji i efikasniji način, ostvariti ciljevi poduzeća. Planiranje je vizija koju organizacija pokušava ostvariti tijekom svog životnog vijeka.

³ Buble, M., Menadžerske vještine, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 6

1.1.2. Organiziranje

Nakon funkcije planiranja slijedi nam funkcija organiziranje koja je zapravo produžetak gore navedene funkcije odnosno pomoću funkcije organiziranja menadžment ostvaruje ciljeve koji su određeni u funkciji planiranja. Organizacija se odnosi na grupu ljudi koji su uključeni u postizanje određenih ciljeva i vizija, koja koordinira rad zaposlenika, nabavlja resurse i sve to kombinira kako bi poduzeće ostvarilo prvobitni cilj. Temeljni oblici organizacijske strukture su: funkcijski, divizijski, matrični, procesni, i mrežni oblik organizacijske strukture.⁴ Funkcijski organizacijski oblik se temelji na tome da sve zadatke koji su istovrsni grupira u samostalne funkcije kao što vidimo na slici 1.

Slika 3. Funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 211

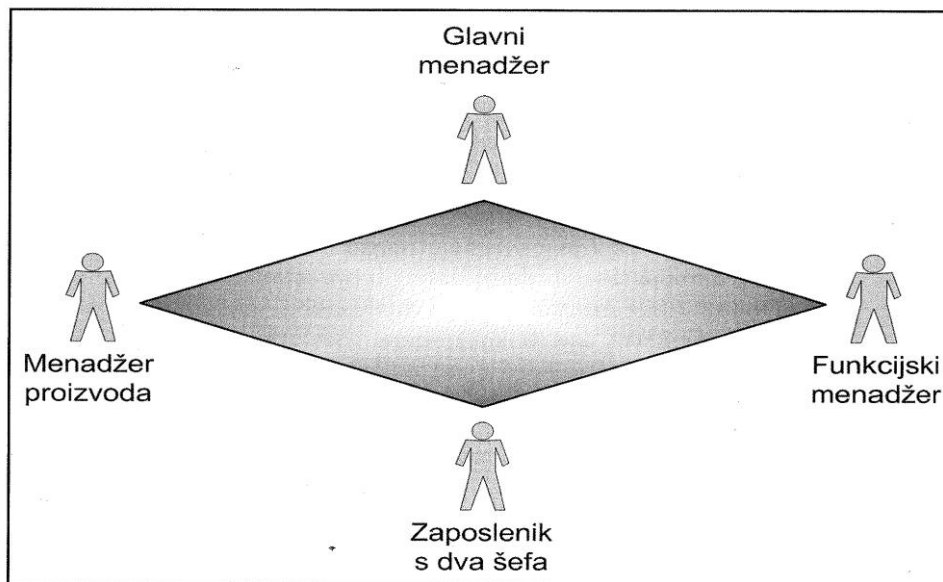
Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja poduzeća koje proizvodi nekoliko proizvodnih linija, opslužuje nekoliko kategorija kupaca ili djeluje na različitim lokacijama, odnosno regijama ili državama.⁵ Stoga se divizijska organizacijska struktura formira na temelju objekta, a objekt može predstavljati proizvod, geografsko područje ili projekt. Prema divizijskoj organizacijskoj strukturi prepoznamo dva modaliteta, a to su: predmetni (usmjerene su na proizvodnju grupe proizvoda) i teritorijalni (grupacija proizvoda prema geografskom području).

⁴ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2006., str. 208

⁵ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 212

Matrični oblik je hibridni oblik organizacijske strukture u kojemu se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jednog i drugog oblika.⁶ Zbog razvoja tehnologije i procesa globalizacije danas se matrični oblik organizacijske strukture primjenjuje u informacijskom sektoru, farmaceutskim kompanijama i građevinskim poduzećima. Matrični oblik je prepoznatljiv po dualnom odgovornosti koji se temelji na vertikalnoj i horizontalnoj liniji ovlasti odnosno svi zaposleni u organizaciji imaju dva šefa. Zbog velikih promjena u okolini dolazi do traženja novih oblika organiziranja koja će biti prikladna u modernom poslovanju. Dva su tipa mrežnih oblika: mrežno zasnovane organizacije i mrežno zasnovane organizacijske strukture.⁷

Slika 4. Matrični dijamant



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 221

1.1.3. Kadroviranje

U novom mileniju, u ekonomiji znanja ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita i sva je imovina organizacija (osim ljudi) inertna.⁸ Organizacije koje su u današnje vrijeme dugoročno uspješne i ostvaruju planirane ciljeve imaju jako dobro razvijenu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima

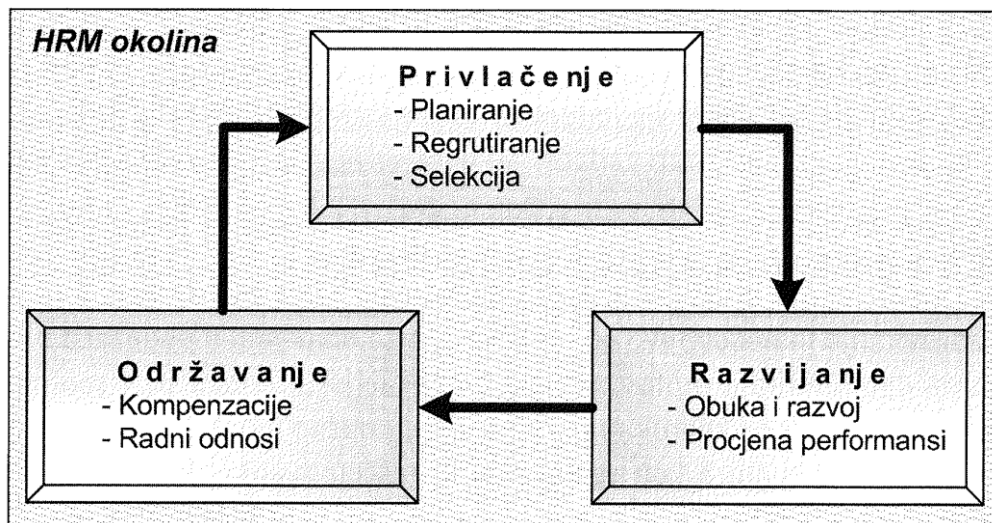
⁶ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 220

⁷ Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 229

⁸ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 595

kojoj je primarni cilj privući i zadržati najbolje ljude. Kadroviranje je važna funkcija u suvremenim organizacijama, a sastoji se od nekoliko aktivnosti kao što su: planiranje, poduka i razvoj zaposlenika, procjena performansi, te upravljanje i odnos između menadžera i zaposlenika. Ljudski potencijali su čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao input te sudjeluje u procesu transformacije ostalih inputa u željeni output.⁹

Slika 5: Glavne aktivnosti HRM



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 253

1.1.4. Vođenje

Vođenje se može definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva.¹⁰ Vođenje ovisi o faktorima kao što su zaposlenici, edukacija zaposlenika, promijene u radu, promijene u okolini i izbor stila vođenja koje je najprikladnije za ostvarenje ciljeva. Također vođenje možemo promatrati kao složenu funkciju jer ima najteži i najsloženiji zadatak od svih funkcija menadžmenta, a to je pokrenuti ljude. Pokretanjem ljudi se praktički pokreću svi raspoloživi resursi organizacije no ukoliko menadžer nije učinkovit kao vođa i ne može pokrenuti zaposlenike teško je za očekivati ostvarenje ciljeva. Vođa je usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju.¹¹

⁹ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 233

¹⁰ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 268

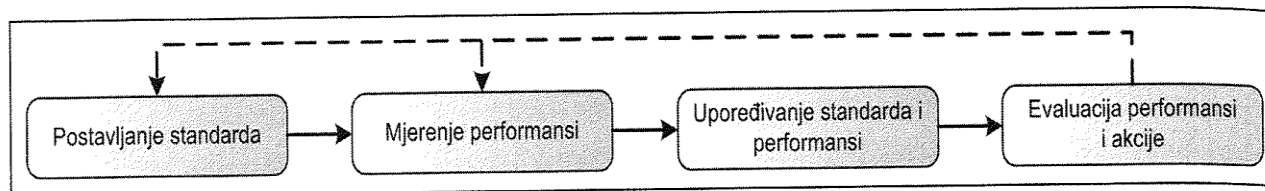
¹¹ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 310

Izbor vođe ovisi o zadacima koje treba obaviti, ciljevima koje treba postići i grupi ljudi s kojima treba raditi. Kao što je već rečeno u uvodu, tri su glavna klasična modela vodstva : model osobina, bihevioralni model i kontigencijski model. Model osobina je najstariji model vodstva koji se počeo razvijati u vrijeme kad su na svijetu ljudi bili u jednostavnijim zajednicama, ali se s razvojem industrijalizacije počeo mijenjati. Proces razvoja modela osobina se odvijao u tri faze, a to su teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina. Bihevioralni model temelji se na identifikaciji ponašanja vođe.¹² To znači da ponašanje vođe u određenim situacijama može biti usmjereno na zadatke ili na zaposlenike. Kontigencijski model je model koji ovisi o radnoj situaciji u kojoj se vođa nalazi.

1.1.5. Kontroliranje

Kontroliranje je 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.¹³ U principu funkcija kontroliranja je usporedba između zacrtanih i ostvarenih ciljeva te korekcije u slučaju kad se dogode odstupanja od ciljeva. Informacije koje menadžment dobiva u procesu kontroliranja omogućuje menadžeru da nagradi podređene koji su zaslužni za realizaciju ciljeva i da kazni one zaposlenike koji nisu ciljeve ostvarili u potpunosti. Funkcija kontroliranja prolazi kroz četiri etape, a one su: postavljanje standarda, mjerenje performansi,, usporedba performansi sa standardima i evaluacija performansi i poduzimanja akcije.

Slika 6: Etape u procesu kontroliranja



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 384

¹² Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 275

¹³ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 755

2. VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja se odnosi na sposobnost upravljanja ljudima i vođenja organizacije prema postizanju ciljeva. Funkcija vođenja u menadžmentu obuhvaća brojne zadatke i odgovornosti koje su ključne za uspješno upravljanje timom ili organizacijom.

2.1. Definicija pojma vođe i vodstva

U suvremenom svijetu ljudi su postali opsjednuti idejom vodstva te traže što više podataka o tome kako postati uspješnim vođom. Mnogi ljudi u današnjem svijetu su uvjereni da će poboljšati svoj prvi utisak pred drugima ukoliko steknu vještinu vođenja, također velike organizacije žele ljude koji imaju sposobnost vodstva jer su im veoma bitni za ostvarivanje ciljeva. Prema tome može se zaključiti da je vodstvo, kao sposobnost, visoko potražno dobro na tržištu ljudskih potencijala.

Vodstvo je proces u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.¹⁴ Iz navedene definicije jasno je da je vodstvo proces koji podrazumijeva da vođa utječe i da je pod utjecajem sljedbenika odnosno vodstvo nije jednosmjernan proces nego interakcijski odnos. Vođa stoga definira viziju odnosno strateški pravac djelovanja te inspirira, pomaže i potiče članove grupe prema ostvarivanju ciljeva.¹⁵

Slika 7: Sposobnosti vodstva



Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str.29

¹⁴ Northouse, P. G., Vodstvo, teorija i praksa, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str.3

¹⁵ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 268

Zbog razvoja informacijske tehnologije dolazi do velikih promjena u organizacijama i poduzećima, a to govori činjenica da danas postoji sve više zaposlenika koji rade u udaljenim uredima ili od doma. Naime zbog tih promjena i novih poslovnih uvjeta moderniziralo se vođenje pa samim time i uloga vođe koji nije više klasični vođa nego čovjek koji iz sjene upravlja te se odnosi s suradnicima kao ravnopravnim partnerima. Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene te stalne inovacije i promjene.¹⁶ Moderno ili suvremeno vođenje je pod utjecajem svakodnevnih promjena na koje se mora prilagoditi, a to će moći samo ako imaju ljude koji rade prave stvari.

Dakle, vođenje je proces utjecaja na zaposlenike kako bi oni uspješno izvršavali zadatke te doprinijeli ciljevima organizacije, a menadžer tj. vođa da bi bio uspješan mora imati sljedbenike jer bez slijeđenja nema ni vođenja. U tom se kontekstu vođenje obično sastoji od četiri grupe aktivnosti, i to:¹⁷

1. motiviranje zaposlenih,
2. vodstvo,
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikti,
4. komuniciranje.

2.2. Komponente vođenja

Motiviranje zaposlenih – je jedan od važnijih aspekata vođenja zbog toga što je motivacija potrebna da bi organizacije uspješno poslovale. Za potrebe ovoga rada može se kazati da se motivacija sastoji od svjesnih odluka ljudi kojima se usmjeravaju njihovi napori za postizanje ciljeva koji će zadovoljiti njihove prevladavajuće potrebe.¹⁸ Menadžeri i vođe trebaju posjedovati motivacijske osobine kako bi uspješno mogli razumjeti potrebe zaposlenika, kolega te svojih nadređenih. U suvremenom poslovanju organizacije zahtijevaju zaposlenike koji su visoko obrazovani i imaju visoke plaće i bonuse koje organizacijama ne predstavljaju problem, ali se nakon određenog vremena javlja problem motivacije odnosno zaposlenika više ne motiviraju činjenice da ima dovoljno novca na raspolaganju, već ga motivira potreba za samoostvarenjem.

¹⁶ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 460

¹⁷ Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2000., str. 479

¹⁸ Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 143

Vodstvo – kao što smo već naveli u prethodnim poglavljima vodstvo je proces utjecaja vođe prema sljedbenicima i sljedbenici prema vođi jer jedna od prednosti vođe je rješavanje ljudskih problema. U poduzećima vodstvo se odvija u skupinama koje imaju zajednički cilj, a te skupine predstavljaju zaposlenike koji sudjeluju u procesu rada nekog proizvoda, usluge ili projekta. Danas su uspješnost i učinkovitost vodstva ovisni o načinu stila koji vođa primjenjuje te u kakvim je odnosima vođa s zaposlenicima, ali prije nego odabere stil vođenja potrebno je osigurati resurse za rad i razvijanje zaposlenika.

Interpersonalni procesi, grupe i konflikti – se usredotočuju na odnose između zaposlenika u organizaciji, a bitna stavka je međuljudski odnos kako bi se stvorilo produktivno i ugodno okruženje na radnom mjestu jer su ljudi prije svega socijalna bića i produktivniji su u grupnim radovima. Naime, zaposleni u poduzeću međusobno uspostavljaju odnose, bilo formalne ili neformalne, ostvarujući tako interpersonalne komunikacije i interakcije.¹⁹

Komuniciranje – se obično definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj.²⁰ Komuniciranje je neposredno povezano s obavljanjem menadžerskih funkcija jer kako smo naveli komuniciranje je prijenos informacija, a posao menadžera se danas sastoji od telefonskih poziva, video poziva, mnogobrojnih sastanaka te pisanja izvještaja. Točnije bi bilo za reći da je komuniciranje važno za sve ostale članove organizacija kako bi se poboljšala kvaliteta rada, efikasnost u obavljanju zadataka, brzo i učinkovito odgovaranje na zahtjeve klijenata što na kraju dovodi do prednosti nad konkurentima. Danas, kad se veliki dio komuniciranja provodi korištenjem elektroničkih medija, vještine komuniciranja dobivaju još više na značenju.²¹ U tom kontekstu komuniciranje postaje glavna osobina vođe, jer kako će prenijeti i pojasniti viziju, misiju i ciljeve podređenima.

2.3. Razlika menadžera i vođe

Menadžer i vođa nisu sinonimi kao što to neki tvrde, ali su usko povezani. Naime svaki od njih ima svoju zadaću ili ulogu te se međusobno dopunjuju. Iako su neki menadžeri vođe i neki vođe menadžeri, vođenje i upravljanje nisu jedno te isto.²² Organizacijama u modernom menadžmentu

¹⁹ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str.359

²⁰ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 370

²¹ Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, 2013., 182

²² Certo, S. C., Certo, S. T., Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 352

je bitno postizanje uspjeha, a za postići uspjeh odnosno realizaciju ciljeva im je potreban menadžer koji je uspješan vođa te vođa koji je uspješan menadžer. Stoga razlika između vođe i menadžera je u tome da menadžer posjeduje upravljačke vještine koje proizlaze iz poslovanja, dok su vođe osobe s vizijom i strategijom za ostvarenje cilja te ima sljedbenike koji ga slijede zbog osobnosti, uvjerenosti i ponašanja.

Kao što smo rekli upravljačke vještine menadžera proizlaze iz poslovanja organizacije, odnosno menadžer je osoba koja je zadužena za provođenje vizije, usmjeravanje zaposlenih ka realizaciji ciljeva te stvaranja pozitivnih poslovnih rezultata. Vođa, kao osoba koja ima viziju, strategiju i sljedbenike, ima dužnost motivirati zaposlene i definirati osnovne vrijednosti organizacije te osigurati budućnost organizacije. S obzirom na to da se menadžeri i vođe razlikuju po zadacima i ulogama koje obavljaju, baš kao što se razlikuju menadžment i vođenje, očito je da bi se menadžeri i vođe trebali razlikovati i po kvaliteti odnosno osobinama ili karakteristikama osobe.²³

Slika 8. Razlika između menadžmenta i vodstva

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

Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 32

²³ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 464

3. MODELI VODSTVA

Menadžment kao znanstvena disciplina je stara nešto više od sto godina te se u okviru nje izučava i vodstvo tj. menadžment pokušava odgovoriti što je vodstvo i kako se postaje vođom. Kroz povijest menadžmenta mnogi istraživači su pokušali pronaći odgovor na pitanje što je osnova vodstva i koje su teorije vodstva. Tako se kao sinonimi za teorije vodstva rabe nazivi pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva pa čak i stilovi vodstva.²⁴

Nakon provedenih brojnih istraživanja kroz razvoj menadžmenta se može napraviti presjek te se dolazi do zaključka da se učinkovito vodstvo sastoji od tri čimbenika, a to su osobine vođe, osobine sljedbenika i situacijske karakteristike. Kada se govori o modelima vodstva tad se podrazumijeva da menadžeri odabiru stilove vodstva s kojima mogu optimalno upravljati organizacijama i ljudskim kapitalom.

S obzirom na značenje vodstva, teorija se njime mnogo bavila tako da imamo mnoštvom modela koji se obično svrstavaju u tri osnovne grupe, i to:²⁵

1. modeli osobina,
2. bihevioralni modeli,
3. kontigencijski modeli.

3.1 Modeli osobina

Model osobina je najstariji model vodstva koji je nastao s pojavom prvih zajednica ljudi, ali tek sredinom prošlog stoljeća se teorijski elaborira . Njegov razvoj je prošao kroz tri faze, a to su:²⁶

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

Model osobina se u početku temeljio na principu da se vođa postaje rođenjem, a to znači da vođa ima genetske predispozicije te da posjeduje sposobnosti (inteligencija, samopouzdanje, karizma),

²⁴ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 479

²⁵ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str.312

²⁶ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 312

ali i fizičke osobine (visina, izgled, snaga). No nakon razvoja industrijalizacije istraživači su se fokusirali na ponašanje vođe u određenim situacijama pa i prema podređenima i pokušavaju identificirati zajedničke osobine koje čine vođu uspješnim.

Teorije velikih ljudi je prva faza u razvoju modela osobina i svoje temelje pronalazi u pretpostavci da se vođa rađa kao osoba s posebnim talentom. To je osoba iznimne inteligencije koja ima pojava koja zrači samopouzdanjem, energijom i dominacijom.²⁷ Naime talent s kojim se pojedinac rađa je u biti sirovi materijal koji se kroz odgoj, obrazovanje, društvo, socijalnu sigurnost i životno iskustvo oblikuje i teži k savršenstvu. Da bi uspjeli prepoznati talent treba pratiti osobu od djetinjstva jer se tad pojavljuju prvi znakovi kao što su brzina savladavanja zadatka, spremnost na učenje novog, spremnost na brze promjene i lako upoznavanje s drugima.

Rani profil osobina je druga faza modela osobina koja se počinje razvijati početkom 50-ih godina prošloga stoljeća. Tu fazu karakterizira mišljenje teoretičara da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete.²⁸ Osobine i kvalitete vođe u razvoju druge faze modela osobina su inteligencija, inicijativa, društvenost, hrabrost, karizma, visinu i sl.. Međutim, uvidjelo se da ne postoje osobine za koje se sa sigurnošću može tvrditi da su karakteristične za dobrog vođu.²⁹

Suvremeni profil osobina je treća u nizu faza razvoja modela osobina kojoj je najviše pridonio teoretičar Warren Bennis u 80-im godinama prošlog stoljeća. On je intervjuirao 90 veoma uspješnih menadžera koji su predstavljali dosta uspješan uzorak te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija, i to:³⁰

- 1.Upravljanje pažnjom,
- 2.upravljanje značenjem,
- 3.upravljanje povjerenjem,
- 4.upravljanje sobom.

²⁷ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 274

²⁸ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 313

²⁹ Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2000., str. 526

³⁰ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 313

Prema mišljenju prethodno navedenog teoretičara grupe kompetencija su bitne da bi se utvrdilo nastojanje vođe da uredi organizaciju tj. radne uvjete i okolinu u kojima će se zaposlenici osjećati ugodno kako bi se posvetili poslu i izvršavanju zadataka. Iako neke organizacije i danas misle da su osobine vođe urođene i da će vođa biti uspješan u različitim situacijama u radnom okruženju što nije sasvim točno jer je vrlo vjerojatno da u različitim situacijama osobine vođe nekad i nisu efikasne. Upravo zbog različitih situacija fizičke osobine vođe u današnjem poslovnom svijetu se ne mogu povezati s uspješnim vođenjem, osim u slučaju kada posao zahtjeva određene fizičke predispozicije dok s druge strane osobne karakteristike kao što su etičnost, karizma, komunikacija i sl. mogu uvelike pomoći uspjehu vođe.

3.2 Bihevioralni model

Drugu skupinu teorija vodstva čine biheviorističke teorije koje se temelje na ponašanju uspješnih vođa te istraživanju postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa.³¹ Mnogi predstavnici bihevioralnog modela se slažu da za razliku od modela osobina, gdje se vođe rađaju s određenim karakteristikama, kod bihevioralnog modela se vodstvo može naučiti. Prema bihevioralnom modelu uspješno vodstvo ovisi o ponašanju vođe prema sljedbenicima, a smisao ovoga modela je pronalaženje stila koji bi motivirao zaposlenike. Iz bihevioralnog modela proizlaze tri klasična stila vodstva kao što su demokratski, autokratski i laissez-faire stil koji su prikazani na slici 9.

Slika 9. Tri klasična stila vodstva

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

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 315

³¹ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 482

Stilovi vodstva koji su prikazani u tablici su uglavnom orijentirani na ljude ili orijentirani na zadatke. Kod stila orijentacije na ljude se podrazumijevaju dobri radni uvjeti, dobri međuljudski odnosi i razvoj povjerenja koji rezultiraju maksimalnim zadovoljstvom zaposlenih. Ukoliko se menadžer više orijentira na zadatke odnosno bavi se planiranjem i utvrđivanjem zadataka te poticanjem na izvršavanje zadataka i maksimizaciju produktivnosti, tada će zaposlenici biti manje zadovoljni u odnosu na stil orijentacije prema ljudima.

Kod **autoritativnog stila** vodstva svu moć i donošenje odluka preuzima vođa te primjenjuje kazne ukoliko se ne izvršavaju zadatci odnosno prema zaposlenicima se odnosi dominirajuće. Jedna od prednosti autoritativnog stila je zadovoljstvo vođe te lakša kontrola izvršenja zadataka, a negativna strana autoritativnog vodstva je ta da zaposlenici ne vole vođu zbog straha i frustracija.

Vođa koji odabere **demokratski stil** vodstva se istovremeno orijentira i na ljude i na proizvodnju, a to znači da se vođa savjetuje s podređenima u svim aspektima poslovne svakodnevnice te uvažava njihova mišljenja i prijedloge pri izvršavanju zadataka. Prema tome može se reći da su moć i odgovornost po demokratskom stilu vođenja podijeljene između menadžera i zaposlenika, a to znači da su zaposlenici zapravo suradnici u procesu donošenja odluka.

Laissez-fair stil vodstva je stil u kojemu vođe daju najviše slobode suradnicima.³² Može se reći da u ovom stilu vođa zapravo želi izbjeći moć i odgovornost pri izvršavanju zadataka i ovisi o grupi koja postavlja ciljeve organizacije, a zadatak vođe je osiguranje potrebnih resursa za rad. U modernom poslovanju ovaj stil vođenja se ne primjenjuje toliko često zbog toga što nedostatak čvrste ruke u donošenju odluka može uzrokovati kaos u organizaciji. Vođe povremeno rabe sva tri stila odjednom, pri čemu je samo jedan dominantan.³³

3.3. Kontigencijski modeli

Kontigencijski pristup temelji se na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva dovodi u vezu s faktorima šire radne situacije.³⁴ To u današnjem poslovanju znači da vođa u određenoj situaciji treba prilagoditi svoj dosadašnji pristup vođenju te uz interakciju sa suradnicima izvršavati zadatke i realizirati ciljeve organizacije. Upravo zbog navedene interakcije vođe i suradnika u određenoj situaciji dosad su se razvile mnoge teorije kojima je glavni cilj pomoći vođi u

³² Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 485

³³ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 316

³⁴ Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 84

razvoju ponašanja u situaciji. Najpoznatiji kontingencijski pristupi vođenju su situacijski model vođenja, Fiedlerov kontingencijski model i Houseov model „put-cilj“.³⁵

3.3.1 Fiedlerov model

Fiedlerov model je najstariji pristup vođenju koji je nastao 60-ih godina prošloga stoljeća, a polazi od toga da situacija u kojoj se menadžer nalazi određuje njegovo ponašanje odnosno stil vodstva. Prema ovom modelu smatra se da organizacije pokušavaju maksimizirati efikasnost i efektivnost u situacijama u kojima se vođa nalazi.

Slika 10. Fiedlerov model vodstva

Odnosi vođa - članovi	DOBRI				LOŠI			
	visoka struktura		niska struktura		visoka struktura		niska struktura	
Struktura zadatka	visoka struktura		niska struktura		visoka struktura		niska struktura	
Moć položaja	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć	velika moć	mala moć
	1	2	3	4	5	6	7	8
Poželjan stil Vodstva	Nizak rezultat na LPC		Visoki rezultat na LPC				Nizak rezultat na LPC	
	Srednji rezultat na LPC							

Izvor: Northouse, P. G., Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str.115

Fiedler razlikuje tri glavna situacijska faktora koja utječu na efikasnost vodstva, a to su:³⁶

- 1.odnos vođe i članova grupe,
- 2.struktura zadataka i
- 3.pozicija moći.

³⁵ Rupčić, N., *Suvremeni menadžment Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 276

³⁶ Buble, M., *Poslovno vođenje*, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 85

Odnos vođe i članova grupe podrazumijeva povjerenje i odanost podređenih prema vođi odnosno prihvaćanje vođe od strane grupe te ukoliko ga prihvaća tad će i vođa biti efikasniji u radnoj okolini.

Struktura zadataka pokazuje kakvi su zadatci tj. jesu li zadatci rutinski pa ih je samim time i lakše obavljati te omogućavaju vođi da djeluje samostalno ili su pak zadatci nestrukturirani pa se vođa oslanja na svoje podređene i gubi utjecaj u grupi.

Pozicija moći se odnosi na autoritet vođe u grupi odnosno ukoliko je razina moći veća tad su odluke vođe brže i jednostavnije, a u suprotnom ako je razina moći niska tad vođa gubi sljedbenike.

3.3.2 Houseov model put – cilj

Teoriju vođenja put – cilj je osmislio R. House 1971. godine, a teorija se bavi s pitanjem kako vođe mogu uspješno motivirati zaposlenike za ostvarenje ciljeva. Naime teorija put – cilj u prvi plan stavlja odnos između stila vođe i karakteristika podređenih. To znači da u ovom modelu vodstva cilj predstavlja motivacija i sposobnost zaposlenika u izvršavanju zadataka, a vođa je glavni pokretač motivacije zaposlenika što se ogleda u osvajanju nagrada za uspješno izvršavanje zadataka. Također vođa prema ovom modelu vodstva treba jasno definirati kako će se izvršavati zadatci i kako se treba ponašati u određenoj situaciji da bi se nagrada osvojila, ali ne zaboravimo da vođa tj. menadžer treba s podređenima prevladati sve prepreke k ostvarenju postavljenih ciljeva. Prema teoriji vođenja „put – cilj“, postoje četiri osnovna načina na koji se vođe ponašaju.³⁷

Direktivno vođenje karakterizira obilježje u kojemu vođa treba svojim podređenima direktno objasniti kako se i što treba raditi. Podređeni ne sudjeluju u procesu donošenja odluka već se pridržavaju pravilima, propisima i uputama o izvršavanju zadataka.

Suportivno vodstvo je način ponašanja vođe prema zaposlenicima odnosno vođa u ovom modelu se treba odnositi na prijateljski način prema podređenima. Vođa pomaže podređenima pri izvršavanju zadataka te uvažava osobne potrebe zaposlenika.

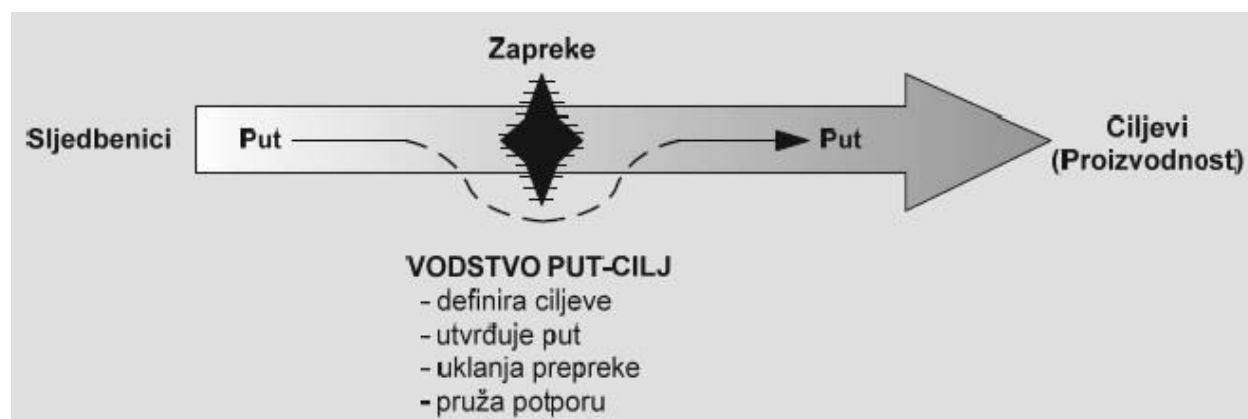
Participativno vodstvo je ponašanje vođe u određenoj situaciji na način da se savjetuje s podređenima o načinu provođenja zadataka i ostvarenja ciljeva te uključuje prijedloge zaposlenika pri donošenju odluka.

³⁷ Certo, S. C., Certo, S. T., Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 369

Vođenje orijentirano na ostvarenje znači da vođa ima sigurnost u sposobnosti zaposlenika prema postavljanju i ostvarivanju ciljeva. Ovaj vođa podređenima postavlja visoke standarde izvrsnosti i traži stalna poboljšanja.³⁸

Prema teoriji vođenja put – cilj osim ponašanja vođe postoje dvije druge varijable koje određuju kako će se vođa ponašati u određenim situacijama, a one su obilježja podređenih (potrebe i sposobnosti zaposlenika) i obilježja zadataka (strukturiran i nestrukturiran).

Slika 11. Houseov model put - cilj



Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 90

3.3.3. Hersey-Blanchardov model vodstva

Hersey-Blanchardov model vodstva ili situacijski model vodstva se temelji na pretpostavci da stil vođenja treba uskladiti sa situacijom u kojoj se vođa nalazi. Moderniji situacijski pristup temelji se na pretpostavci da je svaki trenutak vodstva različit i stoga traži jedinstvenu kombinaciju vođa, sljedbenika i situacija vođenja.³⁹

To znači da uspješan vođa mora prepoznati što zaposlenici trebaju odnosno vođa postupkom vrednovanja zaposlenika određuje sposobnost i spremnost podređenih na izvršavanje zadataka. Na temelju postupka vrednovanja vođa oblikuje stil vođenja i način motiviranja zaposlenika no zbog sve kompleksnijih zadataka koji se pojavljuju u poslovanju organizacija menadžer se treba prilagoditi potrebama podređenih.

³⁸ Northouse, P. G., Vodstvo, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str.130

³⁹ Certo, S. C., Certo, S. T., Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 354

Prema situacijskom modelu vodstva vođe se mogu orijentirati na zadatak ili na odnose prema podređenima. Ukoliko se vođa orijentira na zadatke tad treba jasno reći što zaposlenici trebaju učiniti te nadzirati rezultate rada, a ako se vođa odluči orijentirati za odnose prema zaposlenicima tad treba saslušati mišljenja podređenih o izvršavanju zadataka, nagraditi one koji su uspješno obavili zadatke te uključiti podređene u proces donošenja odluka.

4. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

S obzirom da je današnje poslovanje uvelike oblikovao proces globalizacije, pristup novim tehnologijama i pristup novim tržištima rada i kapitala stoga organizacije koje žele ostati dugoročno uspješne se orijentiraju prema menadžerima koji posjeduju tehnička znanja za poslovni uspjeh, interpersonalni i komunikacijskih vještina s ljudima te različitih stilova vođenja koji su potrebni da bi se prevladala određena situacija u poslovanju.

Zbog različitih situacija koje se pojavljuju u modernom poslovanju kao što su smanjenje troškova, povećanje profitabilnosti, timski rad i efikasniji i efektivniji proces donošenja odluka tad organizacije biraju vođe tj. menadžere koji mijenjaju stil vođenja u različitim situacijama te uključuju zaposlenike da donose i izvršavaju odluke koje su bitne za ostvarenje ciljeva. Tako Daft razlikuje pet novih pristupa vodstvu – transakcijski, karizmatski, transformacijski, interaktivni i uslužni.⁴⁰

4.1 Transakcijsko vodstvo

Transakcijsko vodstvo je stil vodstva prema kojemu menadžer tj. vođa definira ciljeve i određuje načine i propise na temelju kojih će se zadatci izvršavati. To znači da vođa nakon definiranja ciljeva organizacije treba osigurati resurse potrebne za ostvarenje ciljeva te objasniti svojim podređenima koje će uloge imati u različitim zadacima i koliku odgovornost imaju pri donošenju odluka. Ukoliko zaposlenici uspješno izvršavaju zadatke tada će vođa nagraditi one koji su zaslužni za ostvarenje ciljeva organizacije u protivnom će izreći kazne za neuspjeh.

Prema tome u transakcijskom stilu vođenja menadžer mora posjedovati vještine planiranja, pridržavanja zadanih rokova te održavanje dobrih međuljudskih odnosa prema zaposlenicima. U protivnom ukoliko vođa ne prepusti dio odgovornosti podređenima te ukoliko ne objasni način izvedbe

⁴⁰ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013., str. 332

pojedinih zadataka tada dolazi do smanjenja produktivnosti i zadovoljstva između zaposlenika, a samim time vođa postaje manje uspješan.

Transakcijski stil vođenja se prilagođava brzim promjenama u suvremenom poslovanju na način da se sva pozornost usmjerava prema grupama ili pojedincima u organizaciji. Prema tome dolazi do stvaranja modela vertikalnih dijada prema kojemu vođa u organizaciji oblikuje odnose s podređenima na dva načina. Prvi način sačinjavaju pojedinci koji su stekli uzajamno poštovanje i povjerenje od menadžera pa sudjeluju u donošenju odluka. Pripadnici ove grupe mogu dobivati posebne, ali i teže zadatke, a imaju pravo i na posebne nagrade ili privilegije.⁴¹ Drugi se sastoji od pojedinaca koji s menadžerom imaju formalan odnos, a to se odnosi na pojedince koji ne sudjeluju u donošenju bilo kakvih odluka već su usmjereni da izvršavanje zadataka.

4.2 Karizmatičko vodstvo

Karizma se može opisati kao specifična energija kojom osoba zrači, što privlači druge ljude da je slijede bez obzira na napor i osobne žrtve.⁴² Karizmatični menadžeri su osobe jakih uvjerenja i visokih očekivanja, smatra ih se inovatorima i vizionarima te imaju sposobnost motivirati podređene da rade iznad očekivanja.

Karizmatičko vodstvo je stil vođenja koji se razlikuje od navedenih u tome što se ovaj pristup vodstva temelji na karakteristikama, dok ostali su uglavnom orijentirani prema situacijama u kojim se vođa nalazi. U suvremenom poslovanju to znači da će se organizacije orijentirati prema menadžerima koji su karizmatični, odnosno u svojim redovima žele vođu koji posjeduje samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.

Organizacije u kojima stil vođenja ovisi o karakteristikama vođe, u ovom slučaju posebne osobine koja se naziva karizma, postižu zavidne rezultate te imaju dobre međuljudske odnose unutar pojedinih grupa. Karizmatički menadžeri su također osobe koje imaju snažan utjecaj na svoje sljedbenike koji ih izuzetno cijene i spremni su za njih uraditi sve. Dakle, riječ je o uzajamnome poštovanju i uvažavanju.⁴³

⁴¹ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 282

⁴² Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 274

⁴³ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 511

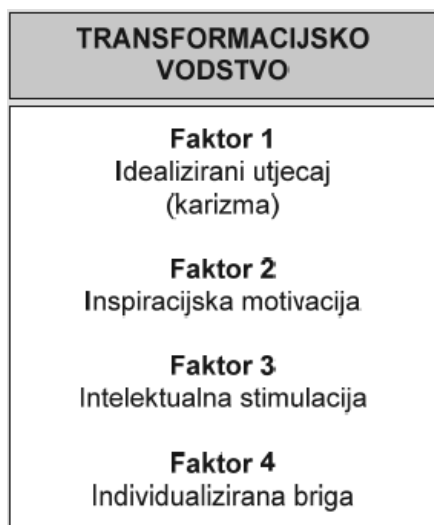
4.3 Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je jako slično karizmatiskom vodstvu jer iziskuje slične ako ne i iste osobine vođe, a to su karizma, intelekt, motivacija i sl.. Glavna razlika između transformacijskog i karizmatiskog stila vođenja je u tome da kod transformacijskog stila vođenja menadžer treba posjedovati sposobnost da unosi inovacije i promjene u organizaciji.

Transformacijsko vodstvo je u praksi vezano uz organizacije koje se nalaze u osnivanju i rastu ponekad i uz organizacije koje su uvjetima neizvjesnosti te su im potrebne rekonstrukcije ciljeva poslovanja. U tim slučajevima organizacije odabiru menadžere koji su spremni donijeti inovacije u radno okruženje, motivirati zaposlenike, riskirati u određenim situacijama odnosno potražuju menadžere koji su spremni pokrenuti novi životni ciklus poduzeća.

Dakle, transformacijsko vodstvo donosi proces promjena u smislu da utjecajem mijenja ponašanje, načela i vrijednosti kod podređenih, donosi nove vizije i sposobnosti pri izvršavanju zadataka pa se u suštini i organizacije mijenjaju. To je izniman oblik utjecaja koji potiče podređene na visoka postignuća, viša od onih koja se od njih obično očekuju.⁴⁴

Slika 12. Četiri faktora transformacijskog vodstva



Izvor: Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 106

⁴⁴ Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 103

4.4 Interaktivno vodstvo

Interaktivno vodstvo je stil vođenja koji polazi od pretpostavke da je za uspješnu organizaciju vrlo bitan menadžer tj. vođa koji će razvijati odnose i suradnje s podređenima. To znači da se u suvremenim organizacijama formiraju radne grupe koje su u uskoj suradnji s menadžerom pri izvršavanju zadataka i donošenju odluka.

Menadžeri koji koriste interaktivni stil vođenja su uglavnom žene zbog toga što su za razliku od muškaraca sklonije povezivanju s podređenima i izgradnji kvalitetnog odnosa s podređenima te posjeduju karakteristike kao što su emocionalna inteligencija, empatija, timski rad i etično ponašanje. Stoga žene menadžeri i vođe utjecaj na druge izvode iz kvalitete odnosa i osobne, a ne pozicijske moći, odnosno moći koja proizlazi iz formalnog autoriteta.⁴⁵

4.5 Uslužno vodstvo

Uslužno vodstvo kao stil suvremeni stil vođenja se temelji na činjenici da je primarna uloga vođe pomaganje sljedbenicima u ostvarenju njihovih potreba i interesa, a potrebe i interesi vođe su u drugom planu. Vođe sluge smatraju da su ljudi najvrjedniji resursi u organizaciji i neprestano teže pretvaranju svojih sljedbenika u mudrije i neovisnije jedinice.⁴⁶

Menadžeri ili vođe sluge u organizacijama djeluju na dvije razine i to na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Glavni cilj uslužnog stila vođenja je motiviranje zaposlenih da zadovolje vlastite potrebe, težnje i interese.

Organizacije u kojima se primjenjuje uslužni stil vođenja trebaju menadžera koji će pokrenuti kreativnost i volju za učenjem kod podređenih, ali također treba podijeliti nagrade za ostvarenje ciljeva i kazniti ukoliko ciljevi nisu ispunjeni. Kod uslužnog vodstva da bi organizacija bila uspješna treba razvijati vlastite ljudske potencijale da budu mudriji i samostalniji pri izvršavanju zadataka i donošenju odluka bitnih za ostvarenje ciljeva i sigurnu budućnost.

⁴⁵ Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 286

⁴⁶ Certo, S. C., Certo, S. T., Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 372

5. VOĐENJE NA PRIMJERU TVRTKE CHRYSLER

Američki proizvođač automobila Chrysler je osnovan 1925. godine nakon reorganizacije dotadašnjeg proizvođača automobila Maxwell Motor Company, a osnovao ga je Walter Chrysler koji je pokušao spasiti Maxwell Motor Company da ne bankrotira, ali bezuspješno. Naime, nakon prestanka rada poduzeća Maxwell Motor Company dolazi do nastanka Chrysler poduzeća koje je uspješno i samostalno poslovalo diljem Amerike, a to nam potvrđuje i činjenica da je Chrysler bio drugi po prodaji automobila u SAD-u.

Tijekom 70-ih godina prošloga stoljeća poduzeće Chrysler se nije uspjelo prilagoditi promjenama u poslovnoj okolini, a neke od promjena su: orijentacija potrošača na manje automobile, smanjenje emisije plinova i potrošnje gorive te stroža regulacija sigurnosti automobila. Nakon prevladavanja krize poduzeće Chrysler se 1998. godine udružuje s njemačkim proizvođačem automobila Daimler – Benz AG i tako postaju nova pravna osoba pod nazivom DaimlerChrysler AG koja združeno posluju na američkom tržištu sve do kolapsa svjetskog tržišta 2008. godine. Tijekom svjetske krize 2008. godine Chrysler je zamalo propao, ali se nakon pregovora s kreditorima i američkom vladom izvukao iz bankrota i udružio u Chrysler Group LLC u kojoj su vlasničke udjele dijelili mirovinski fond United Auto Workers, Fiat S.p.A te američka i kanadska vlada. U svibnju 2011. godine tvrtka Chrysler je završila s otplatom svojih obveza prema američkoj vladi i to pet godina ranije, iako je trošak za američke porezne obveznike iznosio 1,3 milijarde dolara.⁴⁷

Nakon oporavka svjetskog gospodarstva od posljedica krize poduzeće Chrysler ponovno ima stranog vlasnika, ali ovaj put talijanski proizvođač automobila Fiat koji je u narednih nekoliko godina otkupio preostale dionice i tako postao većinski vlasnik, a nakon toga poduzeće Chrysler posluje kao organizacija Fiat – Chrysler Automobili. Novonastalo poduzeće Fiat – Chrysler Automobili je nedugo nakon akvizicije predstavilo redizajnirani automobil marke Chrysler 200 i time ukazalo na pogodnosti američke i talijanske suradnje. Sergio Marchionne kao osoba koja je zadužena za rukovođenje Fiat – Chrysler Automobila je tijekom poslovanja imala uspone i padove. Naime, neki od automobila koji su bili namijenjeni za američko tržište su vraćeni zbog tvorničkih greški ili namjernih greški u softveru za test emisijskih plinova pa je američka agencija za zaštitu okoliša tužila poduzeće Fiat – Chrysler Automobili koje je na koncu svega platilo nagodbu u iznosu od 800 milijuna dolara. Nakon toga Fiat – Chrysler Automobili na čelu s novih dvoje ključnih ljudi,

⁴⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/Chrysler#>, 16.05.2023.

a to su John Elkann (predsjednik uprave) i Carlos Tavares (izvršni direktor) koji definiraju viziju i postavljaju nove ciljeve. Jedan od ciljeva nove uprave je bila suradnja i u konačnici spajanje s francuskim proizvođačem automobila Peugeot S.A.. Nakon spajanja američkog i francuskog proizvođača nastaje međunarodna automobilska proizvodna korporacija Stellantis N.V. koja je peta u svijetu po proizvodnji automobila.⁴⁸

5.1 LEE IACocca – TRANSFORMACIJSKI VOĐA

Lee Iacocca rođen je 15. listopada 1924. godine u američkom gradu Allentown u državi Pennsylvania, odrastao u obitelji talijanskih emigranata koji su posjedovali restoran u istoimenom gradu. Nakon završetka studija na Leigh University otišao je na Princeton University gdje se specijalizirao za magistra strojarstva te nakon toga započinje svoju karijeru u poduzeću Ford Motor kao jedan od inženjera u proizvodnom procesu.

Bio je jedan do nekolicine menadžera koji su tijekom svoje karijere obavljali dužnosti u dva najveća proizvođača automobila u Americi od ukupnih tri, a to su Ford Motor i Chrysler. Lee Iacocca je poznat po razvoju automobila Ford Mustang i Continental Mark III dok je radio u Ford Motor poduzeću i poznat je po tome što je spasio poduzeće Chrysler s ruba propasti i osigurao mu poslovnu budućnost.

5.1.1 Počeci u Chrysler-u

Nakon otkaza u poduzeću Ford Motor, Lee Iacocca je uzeo godinu odmora i razmišljao o tome što učiniti dalje odnosno da li se umiroviti ili promijeniti profesiju. Nakon brojnih pregovora prelazi u Chrysler automobilsko poduzeće gdje je rekonstruirao navedeno poduzeće od temelja, a usput je zaposlio dosta bivših suradnika iz Ford Motor poduzeća. Posao u Chrysler-u dolazio je u obzir samo pod uvjetom da za godinu-dvije postanem numero uno – ili nikako.⁴⁹

Lee Iacocca je prije svog dolaska u Chrysler znao da poduzeće teško posluje jer je pogledao financijske podatke Chrysler-a dok je razmišljao o spajanju američkih, europskih i azijskih proizvođača automobila u jednu veliku organizaciju koja bi osvojila svjetsko tržište u proizvodnji automobila. No nakon što je stigao u poduzeće Chrysler shvatio je da su brojke na papiru i realna slika poduzeća veoma različite. Iako je Chrysler imao dobru podlogu za nastavak poslovanja, a to se ponajviše

⁴⁸ <https://en.wikipedia.org/wiki/Stellantis#>, 16.05.2023.

⁴⁹ Iacocca, L., Novak W., Iacocca: Autobiografija, Plava Biblioteka, 1987., str. 137

odnosi na marketing i proizvodnju dok s druge strane organizacija na razini srednjeg menadžmenta je bila u općem kaosu jer su menadžeri i podređeni imali jako slabu komunikaciju s ostalim divizijama što je bio glavni razlog loše situacije poduzeća.

5.1.2. Kriza u Chrysler-u

Već prvi dan u poduzeću Chrysler na mjestu izvršnog direktora Lee Iacocca je primijetio par stvari koje su ga dovele do zaključka da među zaposlenicima u različitim odjelima vlada anarhija. Naime ostao je u čudu kad je primijetio da se predsjednikov ured koristi kao prolaz iz jednog ureda u drugi, druga stvar koju je primijetio je ta da predsjednikova tajnica veći dio radnog vremena obavlja privatne razgovore. Kad sekretarice ljenčare, to je siguran znak da nešto ne štima.⁵⁰ Treća stvar koju je primijetio je ta da poduzeće Chrysler ima jako puno potpredsjednika, a svaki od njih je imao svoju grupu ljudi, a jedan od problem je bio nedostatak komunikacije među raznim odjelima. Upravo zbog nedostatka interakcije među odjelima poduzeće Chrysler je imalo ogromne zalihe automobila za koje odjel prodaje nije ni znao, pa samim time nije ni mogao prodati što je dovelo do financijske katastrofe i gubitka u stotinama milijuna dolara. No, nije samo bio problem u odjelima proizvodnje i prodaje već i u upravljačkim odjelima gdje su se menadžeri više bavili profitom sljedećeg kvartala nego dugoročnoj uspješnosti poduzeća.

Nedugo nakon najvećeg deficita u povijesti poduzeća Chrysler, svjetsko gospodarstvo je zahvatila iranska kriza 1978. godine što je dovelo do udvostručenja cijene benzina i čitav svijet se našao u jednoj od najvećih recesija 20. stoljeća. U narednim godinama Chrysler se orijentirao na proizvodnju novih marki automobila jer su prethodni automobili napravljeni s tvorničkim greškama te je Chrysler bio primoran ponuditi besplatne popravke na više od tri milijuna automobila što ga je u konačnici koštalo više od sto milijuna dolara. Dakle glavni krivac za loše stanje u poduzeću Chrysler su bili menadžeri kojima se stil vođenja temeljio na pretpostavci da svaki čovjek može raditi na različitim radnim pozicijama, a da mu se pritom nije reklo što i kako treba uraditi.

5.1.3. Izlazak iz krize

Zbog prevelikih zaliha automobila Lee Iacocca je naredio trgovcima da ukupne zalihe automobila treba rasprodati, pa makar i po nižoj cijeni te im je rekao da odsad oni vode brigu o zalihama. To je značilo da zaposlenici s odjela prodaje moraju redovito biti u kontaktu s trgovcima da bi se

⁵⁰ Iacocca, L., Novak, W., Iacocca: Autobiografija, Plava Biblioteka, 1987., str. 144

mogli dogovoriti oko narudžbe za naredni mjesec i da vode računa o potrebama trgovca. Sljedeći potez je bio poboljšati marketing na način da prodaju svoje automobile agencijama za iznajmljivanje automobila, a te agencije su predstavljale Chrysler automobile javnosti.

U sljedećih nekoliko godina Lee Iacocca je potpuno transformirao odjele u poduzeću Chrysler, otpustio je više od trideset menadžera, ujedinio je tvrtku u funkcionalnu organizaciju i uveo sistem financijske kontrole. Trebala mi je dobra ekipa iskusnih ljudi da mi pomogne u spašavanju tvrtke.⁵¹ Za uspješnu financijsku kontrolu Lee Iacocca je doveo bivšeg suradnika Jerry Greenwalda iz Ford Motor poduzeća bez kojega bi Chrysler sigurno propao. Hal Sperlich koji je stigao godinu prije u Chrysler, također iz Ford Motor poduzeća, je uvelike pomogao Iacocca-i da upozna situaciju i zaposlenike te ga je Lee Iacocca postavio za potpredsjednika planiranja proizvodnje zbog činjenice da Hal već ima potrebno iskustvo i vizionarstvo za uspjeh Chryslera. Treća ključna osoba koju je Lee zaposlio je Gar Laux koji je bio na čelu odjela prodaje a glavni cilj mu je bio uspostavljanje boljih odnosa s trgovcima. Osim navedenih zaposlenika Lee Iacocca je doveo još nekoliko ljudi iz Ford Motor poduzeća, a neki od njih su već bili i umirovljenici što nije predstavljalo problem jer je Lee bio uvjeren da će mu uvelike pomoći vratiti ugled Chrysler poduzeća upravo zbog njihovog iskustva u automobilskoj industriji.

Iako je Lee Iacocca preporodio i rekonstruirao poduzeće Chrysler to nije bilo dovoljno da za prevladavanje iranske krize krajem 70-ih godina prošloga stoljeća. Zbog udvostručenja cijene benzina Chrysler nije uspijevaio prodati velike automobile koje su proizvodili upravo zbog velike potrošnje goriva. Naime ostali proizvođači kako u Americi tako i u ostatku svijetu su počeli proizvoditi manje automobile koji su isto tako bili i mali potrošači goriva, dok Chrysler nije bio u financijskoj mogućnosti ponovno mijenjati proizvodnju automobila. Tijekom iranske krize Lee Iacocca je otpustio na tisuće radnika na raznim pozicijama i tako smanjio troškove za milijune dolara, ali ni to nije bilo dovoljno da bi Chrysler poduzeće ostvarilo prihode. Naime nakon puno neuspješnih sastanaka s europskim proizvođačima automobila Lee Iacocca je potražio pomoć od američke vlade. Američka vlada je financijski pomogla poduzeću Chrysler, ali uz uvjet da još smanje troškove što je za Chrysler značilo da moraju još radnika otpustiti i odustati od dugogodišnjeg projekta motora s turbinom.

⁵¹ Iacocca, L., Novak, W., Iacocca: Autobiografija, Plava Biblioteka, 1987., str. 155

U narednim godinama nakon primitka financijske pomoći od američke vlade Chrysler je počeo proizvoditi automobile koji su obarali rekorde u prodaji automobila na američkom tržištu. Među poznatijim markama automobila može se izdvojiti Dodge Aries, Plymouth Reliant i Chrysler Imperial koji su u godinama recesije prednjačili po efikasnosti, smanjenoj potrošnji goriva i tehnološkim inovacijama. Upravo zbog navedenih marki automobila Chrysler poduzeće je uspjelo vratiti cjelokupan dug američkoj vladi i to godinama prije dogovorenog roka. Nedugo nakon toga Chrysler poduzeće na čelu s Lee Iacocca preuzimaju poduzeće AMC i stvaraju novu diviziju s markom automobila Jeep Grand Cherokee koja je na američkom i europskom tržištu automobila generirala velike prihode. Ali Lee Iacocca je smatrao da Chrysler poduzeće može biti još profitabilnije te je 1983. godine počeo proizvoditi Chrysler Minivan automobile koji su sljedećih dvadesetak godina bili među najprodavanijim automobilima radničke klase. Lee Iacocca se umirovio 1992. godine kao predsjednik i izvršni direktor Chyrlslera nakon više od deset godina uspješnog vođenja i prevladavanja jedne od najvećih kriza u povijesti Chrysler poduzeća.

Slika 13. Lee Iacocca i Dodge Aries K-1



Izvor: <https://www.investors.com/news/management/leaders-and-success/lee-iacocca-bio-drove-innovation-auto-industry/>, (16.05.2023.)

6. ZAKLJUČAK

Menadžment je proces planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja ljudskih i materijalnih resursa s ciljem postizanja određenih ciljeva efektivno i efikasno. Menadžment se primjenjuje na različite razine i područja, uključujući top menadžment koji postavlja strategiju organizacije, srednji menadžment koji provodi strategiju na operativnoj razini te niži menadžment koji nadzire izvršenje operativnih zadataka. Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja se odnosi na usmjeravanje i motiviranje ljudi kako bi postigli ciljeve organizacije. Vođenje se sastoji od nekoliko ključnih aspekata kao što su sposobnost inspiriranja, upravljanje timom, donošenje odluka komunikacije i rješavanja problema.

Vođa je osoba koja ima autoritet, odgovornost i sposobnosti da upravlja i usmjerava druge ljude prema postizanju ciljeva organizacija. Iako se uloge menadžera i vođe često poklapaju, u stvarnosti postoji razlika između vođe i menadžera. Vođa može biti bilo koja osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge i inspirira ih da djeluju prema zajedničkim ciljevima, bez obzira na formalnu poziciju ili titulu. S druge strane, menadžer je osoba koja obavlja funkciju menadžmenta, ima odgovornosti u upravljanju resursima, planiranju, organiziranju, kadroviranju, vođenju i kontroliranju ljudskih i materijalnih resursa u procesu izvedbe poslovnih aktivnosti. U idealnom slučaju, vođa bi trebao imati i menadžerske vještine kako bi uspješno upravljao timom i postigao ciljeve organizacije. Vođa nije jedina osoba koja je odgovorna za realizaciju ciljeva jer se i od zaposlenika zahtijeva djelovanje u izvršavanju zadataka i procesu donošenja odluka. Dakle može se reći da je za uspješnost organizacije potreban vođa koji će odabrati sustav vođenja u kojemu se zaposlenici i nadređeni osjećaju ravnopravni u hijerarhijskoj piramidi.

LITERATURA

KJNIGE:

1. Bahtijarević, F. – Šiber, P., Sikavica i N. Pološki Vokić, (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
2. Bahtijarević, F. – Šiber, P., Sikavica i N. Pološki Vokić, (2008), Suvremeni menadžment Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
3. Buble, M., (2013), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M., (2011), Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
5. Buble, M., (2000), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
6. Buble, M., (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
7. . Certo, S. C., Certo, S. T., (2008), Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
8. Iacocca, L., Novak, W., (1987), Lee Iacocca: Autobiografija, Plava biblioteka, Zagreb
9. Koontz, H., Weihrich, H., (2012), Essentials of Management An International and Leadership Perspective, Tata McGraw-Hill, India
10. Northouse, P. G., (2010), Vodstvo, teorija i praksa, Mate d.o.o., Zagreb
11. Rupčić, N., (2018), Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

INTERNET IZVORI:

12. Wikipedia – Lee Iacocca, (16.05.2023), https://en.wikipedia.org/wiki/Lee_Iacocca.
13. Wikipedia – Chrysler, (16.05.2023), <https://en.wikipedia.org/wiki/Chrysler>
14. Wikipedia – Stellantis, (16.05.2023), <https://en.wikipedia.org/wiki/Stellantis>
15. Investor's Business Daily, (08.04.2021), <https://www.investors.com/news/management/leaders-and-success/lee-iacocca-bio-drove-innovation-auto-industry/>

POPIS SLIKA

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog vodstva.....	4
Slika 2. Temeljne funkcije menadžmenta.....	5
Slika 3. Funkcijska organizacijska struktura.....	6
Slika 4. Matrični dijamant.....	7
Slika 5. Glavne aktivnosti HRM.....	8
Slika 6. Etape u procesu kontroliranja.....	9
Slika 7. Sposobnosti vodstva.....	10
Slika 8: Razlika između menadžmenta i vodstva.....	13
Slika 9. Tri klasična stila vodstva.....	16
Slika 10. Fiedlerov model vodstva.....	18
Slika 11. Houseov model put – cilj.....	20
Slika 12. Četiri faktora transformacijskog vodstva.....	23
Slika 13. Lee Iacocca i Dodge Aries K-1.....	29