

# Uloga vodstva u strateškom razvoju poduzeća

---

**Matija, Modrić**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:943728>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**MATIJA MODRIĆ**

**Uloga vodstva u strateškom razvoju poduzeća**

**The role of leadership in the strategic development of the  
company**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment održivog razvoja**

**Uloga vodstva u strateškom razvoju poduzeća**

**The role of leadership in the strategic development of the  
company**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment**

Student: **Matija MODRIĆ**

Mentor: Doc. dr. sc. **Vanja VITEZIĆ**

Matični broj: **ds3803**

Opatija, ožujak 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Matija Modrić**

(ime i prezime studenta)

**ds3803**

(matični broj studenta)

**Uloga vodstva u strateškom razvoju poduzeća**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 08.09.2023.

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

Različiti stilovi vođenja često imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika unutar organizacije. Ovo istraživanje je usmjereno na analizu kako odabrani stil vođenja utječe na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, koja je temeljena na subjektivnim mišljenjima ispitanika, tj. zaposlenika, te kako organizacije mogu unaprijediti svoje poslovanje putem adekvatnih pristupa vođenju. Provedeno empirijsko istraživanje imalo je za cilj identificirati dominantne stilove vođenja unutar specifične organizacije te analizirati njihov utjecaj na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, tj. ispitanika. Rezultati istraživanja ukazuju na značajan utjecaj stila vođenja na performanse i zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje je potvrdilo da odabir određenog stila vođenja može pozitivno utjecati na produktivnost i ukupno zadovoljstvo zaposlenika. Ovo istraživanje također je istaknulo da većina organizacija ima potencijal za unaprjeđenje putem primjene odgovarajućih stilova vođenja. Naglašava se važnost prilagodbe stila vođenja konkretnim situacijama i potrebama zaposlenika kako bi se postigli najbolji rezultati u organizacijama. Ovaj rad pruža korisne uvide u ulogu vođenja u kontekstu organizacija i potiče daljnja razmišljanja o tome kako bolje iskoristiti različite stilove vođenja kako bi se povećala produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: Stil vođenja, organizacija, zaposlenik, zadovoljstvo, produktivnost

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Konceptualizacija vodstva</b> .....	<b>11</b>
1.1. Razine vodstva.....	11
1.1.1. Pozicija.....	12
1.1.2. Dopuštenje.....	12
1.1.3. Proizvodnja.....	13
1.1.4. Razvoj ljudi.....	13
1.1.5. Vrhunac.....	14
1.1.6. Prednost rasta u razinama vodstva.....	14
1.2. Proces vođenja.....	14
1.3. Sposobnost vođenja.....	18
1.4. Usporedba teorija osobina i ponašanja.....	23
1.5. Likertova teorija vodstva.....	25
1.6. Fielderova teorija kontingencije.....	26
<b>2. ISTRAŽIVANJE PROCESA STRATEGIJE U ORGANIZACIJSKOM POSLOVANJU</b>	<b>30</b>
2.1. Izazovi formuliranja strategije i procesa izvršenja.....	30
2.2. Uspješnost organizacija.....	32
2.3. Učinkovito strateško planiranje za prepoznavanje učinkovitih koraka implementacije.....	36
2.4. Razvoj procesa upravljanja rizikom za poboljšanje profitabilnosti.....	38
2.5. Razvoj vještina za strateško vođenje u organizacijama.....	42
2.6. Identifikacija jedinstvenih resursa koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije.....	46
<b>3. ANALITIKA TEORIJA VODSTVA</b> .....	<b>48</b>
3.1. Transformacijsko vodstvo.....	49
3.2. Transakcijsko vodstvo.....	51
3.3. Laissez-Faire vodstvo.....	53
<b>4. EMPRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI VODSTVA U STRATEŠKOM RAZVOJU</b>	<b>56</b>
<b>PODUZEĆA</b> .....	<b>56</b>
4.1 Sadržaj i ciljevi istraživanja.....	56

4.2 Metodologija istraživanja.....	57
4.3 Analiza i interpretacija rezultata istraživanja.....	60
4.4 Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.....	80
4.5 Rasprava.....	81
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFIJA .....</b>	<b>87</b>
<b>Popis ilustracija.....</b>	<b>93</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>93</b>

## Uvod

U današnjem globalnom i konkurentnom poslovnom okruženju, uloga vodstva u strateškom razvoju poduzeća postaje sve važnija. Efikasno vođenje i upravljanje resursima ključno je za ostvarivanje poslovnih ciljeva i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Ovaj rad se bavi proučavanjem različitih teorija i aspekata vodstva, njegovog utjecaja na strateški razvoj poduzeća te izazovima koji se javljaju u procesu strategije i izvršenja.

Prvi dio rada fokusira se na konceptualizaciju vodstva, razinama vodstva, procesima vođenja te sposobnostima potrebnim za uspješno vođenje. Razmatrat će se usporedbe između teorija osobina i ponašanja te analizirati teorije vodstva poput Likertove teorije vodstva i Fielderove teorije kontingencije.

U drugom dijelu rada istražuju se procesi strategije u organizacijskom poslovanju, izazovi u formuliranju strategije i procesima izvršenja, te uspješnost organizacija. Osim toga, razmatrat će se učinkovito strateško planiranje, razvoj procesa upravljanja rizikom za poboljšanje profitabilnosti te razvoj vještina za strateško vođenje u organizacijama. Također, identificirat će se jedinstveni resursi koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije.

U trećem dijelu rada analiziraju se teorije vodstva, uključujući transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo i laissez-faire vodstvo. Cilj ovog rada je istražiti kako ove teorije vodstva utječu na strateški razvoj poduzeća i pružiti sveobuhvatan pregled njihovih primjena u stvarnom poslovnom svijetu.

U četvrtom i posljednjem dijelu rada se provodi empirijsko istraživanje kako bi se dobio uvid u samo istraživačko pitanje da li stil vođenja rukovoditelja pozitivno korelira za zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika.

Problem istraživanja proizlazi iz potrebe za razumijevanjem uloge vodstva u strateškom razvoju poduzeća, kako bi se osigurala uspješnost organizacija i održavanje konkurentske prednosti. Efikasno vodstvo od presudne je važnosti za postizanje poslovnih ciljeva i za upravljanje različitim izazovima koji se javljaju u procesu strategije i izvršenja.

Predmet istraživanja ovog rada obuhvaća proučavanje različitih teorija i aspekata vodstva, njegovog utjecaja na strateški razvoj poduzeća, točnije ustrojstvenih jedinica MUP-a, HZMO-a, KBC-a, OsRH-a, kao i benzinske postaje, građevinskog poduzeća, gaming centra, poduzeća računalnog programiranja, trgovačkog centra, hotela, dentalnog laboratorija,



zaštitarke firme, osnovne škole, te izazova koji se javljaju u procesu strategije i izvršenja. To uključuje analizu konceptualizacije vodstva, razina vodstva, procesa vođenja, sposobnosti vođenja te usporedbu teorija osobina i ponašanja. Osim toga, istražuje se i primjena različitih teorija vodstva, kao što su Likertova teorija vodstva i Fielderova teorija kontingencije.

Sukladno odrednicama problema i predmeta istraživanja postavlja se hipoteza(e): Sposobnost efikasnog vođenja u poduzeću pozitivno korelira sa zadovoljstvom i produktivnosti tima

U kontekstu organizacijskog poslovanja, svrha i ciljevi rada fokusirani su na istraživanje procesa strategije, izazova u formuliranju strategije i procesima izvršenja, uspješnosti organizacija, učinkovitog strateškog planiranja, razvoja procesa upravljanja rizikom za poboljšanje profitabilnosti te razvoja vještina za strateško vođenje u organizacijama. Također, istraživanje se bavi identifikacijom jedinstvenih resursa koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije.

Kroz analizu različitih teorija vodstva, kao što su transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo i laissez-faire vodstvo, istraživanje nastoji pružiti uvid u njihov utjecaj na strateški razvoj poduzeća te kako se te teorije primjenjuju u stvarnom poslovnom svijetu.

U konačnici, ovaj rad ima za cilj pridonijeti boljem razumijevanju uloge vodstva u strateškom razvoju poduzeća, kako bi se unaprijedila praksa vodstva i omogućila organizacijama da postižu svoje ciljeve i održavaju konkurentske prednosti.

Istraživačka pitanja na koja ovaj rad treba odgovoriti su sljedeća:

- Kako se različite razine vodstva odražavaju na strateški razvoj poduzeća i uspješnost organizacija?
- Kako proces vođenja i sposobnost vođenja utječu na uspješnost organizacija u kontekstu strateškog razvoja?
- Koje su ključne razlike između teorija osobina i ponašanja u vodstvu, te kako se one odražavaju na strateški razvoj poduzeća?
- Kako se Likertova teorija vodstva i Fielderova teorija kontingencije primjenjuju u stvarnom poslovnom svijetu i kako utječu na strateški razvoj poduzeća?
- Koji su glavni izazovi u formuliranju strategije i procesima izvršenja u organizacijama, te kako se ti izazovi mogu prevladati?
- Kako učinkovito strateško planiranje i razvoj procesa upravljanja rizikom doprinose poboljšanju profitabilnosti organizacija?

- Koje vještine su ključne za strateško vođenje u organizacijama i kako se one mogu razvijati?
- Kako identificirati jedinstvene resurse koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije u kontekstu strateškog razvoja?
- Kako se različite teorije vodstva, kao što su transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo i laissez-faire vodstvo, primjenjuju u praksi, te kako utječu na strateški razvoj poduzeća i uspješnost organizacija?

U obradi teme diplomskog rada i provedenom istraživanju, korištene su sljedeće opće i posebne metode:

### **Opće metode:**

#### 1. Pregled literature

Proučavanje postojeće literature, uključujući knjige, članke, izvještaje i studije slučaja kako bi se dobilo temeljito razumijevanje teme, teorijskih okvira i prethodnih istraživanja.

#### 2. Analiza sadržaja

Sistematično pregledavanje i analiza tekstualnih materijala kako bi se identificirale ključne teme, koncepti i obrasce koji se odnose na predmet istraživanja.

#### 3. Deduktivno i induktivno zaključivanje

Korištenje deduktivnog pristupa za testiranje postojećih teorija i hipoteza, te induktivnog pristupa za generiranje novih teorija i hipoteza temeljenih na prikupljenim podacima.

### **Posebne metode**

#### 1. Anketa

Primjena upitnika za prikupljanje kvantitativnih podataka od većeg uzorka ispitanika kako bi se procijenila percepcija, stavovi i mišljenja o određenim aspektima vodstva i strateškog razvoja.

#### 2. Komparativna analiza

Usporedba različitih teorija vodstva, praksi i organizacijskih modela kako bi se utvrdile ključne sličnosti i razlike te utvrdilo koje su najučinkovitije u strateškom razvoju poduzeća. zaposlenika i produktivnosti) kako bi se procijenila snaga i smjer tih odnosa.

### 3. Triangulacija

Kombinacija različitih metoda istraživanja kako bi se dobila cjelovita i pouzdana slika o ulozi vodstva u strateškom razvoju poduzeća i kako bi se potvrdili ili odbacili nalazi dobiveni pojedinim metodama.

Struktura rada:

U početnom poglavlju - uvodu, dan je prikaz problema i predmeta istraživanja, te su izneseni ciljevi, kao i istraživačka pitanja, a također je objašnjena i metodologija istraživanja. U poglavlju pod naslovom Konceptualizacija vodstva objašnjene su razine vodstva, pri čemu su razmatrani aspekti poput pozicije, dopuštenja, proizvodnje, razvoja ljudi i vrhunca. Osim toga, razmatra se i prednost rasta u razinama vodstva, proces vođenja, sposobnost vođenja, te usporedba teorija osobina i ponašanja. U ovom poglavlju također se analiziraju Likertova teorija vodstva i Fielderova teorija kontingencije.

U drugom poglavlju, naslovljenom Istraživanje procesa strategije u organizacijskom poslovanju, obrađeni su izazovi formuliranja strategije i procesa izvršenja, uspješnost organizacija, učinkovito strateško planiranje za prepoznavanje učinkovitih koraka implementacije, razvoj procesa upravljanja rizikom za poboljšanje profitabilnosti, razvoj vještina za strateško vođenje u organizacijama te identifikacija jedinstvenih resursa koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije.

Treće poglavlje, Analitika teorija vodstva, bavi se analizom transformacijskog, transakcijskog i Laissez-Faire vodstva te njihovim utjecajem na organizacije.

U četvrtom poglavlju, Empirijsko istraživanje, predstavljen je uzorak i metode prikupljanja podataka, analiza podataka, rezultati istraživanja te diskusija rezultata u kontekstu prethodno obrađenih teorijskih aspekata.

Zaključak, kao šesto poglavlje, sadrži sažetak ključnih nalaza, impliciranje rezultata za teoriju i praksu, ograničenja istraživanja te preporuke za buduća istraživanja.

# 1. Konceptualizacija vodstva

Važno je razlikovati vodstvo kao organizaciju funkcija i kao osobnu kvalitetu, pri čemu potonje uključuje posebnu kombinaciju osobnih karakteristika, koje iznose na vidjelo kvalitete i sposobnosti pojedinaca. Vodstvo kao organizacija funkcija odnosi se na raspodjelu moći kroz organizaciju i donosi fokusirani obrazac moći i autoriteta u organizaciji (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Prijašnja stajališta o vodstvu pokazuju da se na njega gleda kao na osobnu sposobnost. Međutim, stupanj do kojeg pojedinci pokazuju vodstvo ne ovisi samo o individualnim osobinama i osobnim sposobnostima, već i o karakteristikama situacije i sredine u kojoj se pojedinac nalazi. Budući da ljudska bića mogu postati članovi organizacije kako bi postigli određene osobne ciljeve, mjera aktivnosti u tom članstvu proporcionalna je uvjerenju članova da će im članstvo omogućiti postizanje svojih unaprijed zadanih ciljeva. Stoga proizlazi da će pojedinac podržati organizaciju ako vjeruje da će kroz nju njegovi osobni moći biti ispunjeni (Thompson, Vecchio, 2009).

Liderstvo je povezano s menadžmentom budući da uključuje usmjeravanje, kontrolirajući do određene mjere prirodu, stupanj, kao i opseg aktivnosti i promjene koje se događaju unutar organizacije. Upravljanje kao proces je ukorijenjeno u interakcijama ljudi na poslu usmjerenima ka maksimiziranju učinkovitosti i oskudnih resursa rada, strojeva, sirovina i informacija (Dinh et al, 2014).

Važno je da vodstvo organizacije treba imati odgovarajuću pažnju, ako organizacija namjerava postići svoje ciljeve. Praksa vodstva uključuje preuzimanje odgovornosti i racionaliziranje aktivnosti članova organizacije kako bi se osiguralo postizanje željenih rezultata (Asrar-ul-Haq. Anwar, 2018).

## 1.1. Razine vodstva

Bez obzira govori li se o poslovnom čovjeku, nogometnom treneru ili učitelju; zajedničko im je da su vođe. Međutim, postavlja se pitanje na kojoj su razini vodstva, kako se odnose prema zaposlenicima, što misle o rezultatima, rokovima i slično. Svaki vođa djeluje na vlastitoj razini. Prema Maxwellu, postoji pet razina vodstva koje na kraju dovode do faze zrelosti. Prva razina je polazna točka vodstva. Za svaku razinu, autor Maxwell objašnjava kako se dotični vođa može identificirati i što taj vođa može učiniti da pređe na sljedeću, višu razinu.

Razina vodstva može varirati od osobe do osobe i čak ima veze s vrstom organizacije u kojoj netko radi i kroz koji voditelji osobnog razvoja prolaze. Razine počinju uvidom u osobne odnose i povezanosti s rezultatima koji se postižu. Odatle se nastavlja do razine na kojoj zaposlenici vjeruju u viziju svog vođe. Rezultat toga je da će lideri pravilno obučiti svoje nasljednike. Završava kada lidera ljudi oko njih doživljavaju kao primjer. Prema Maxwellu (2013), nakon svake razine uvijek postoji mogućnost rasta do razine iznad nje.

### 1.1.1. Pozicija

Pozicija je početna točka vodstva. To je razina na kojoj je lider bez ikakvih poteškoća stekao pravo na vodstvo u organizaciji. Na ovo mjesto može biti postavljen bilo tko. Iz tog razloga, to ne govori ništa o osobinama vodstva osobe. Na ovoj razini, vođa ne može ili je jedva u stanju utjecati na druge i on koristi svoj posao da obavi stvari. Autor Maxwell (2013,12) tvrdi da je izraz „usamljen je na vrhu“ tipičan za ovu razinu vodstva, te zaposlenici ne vide vođu kao nekoga kome mogu vjerovati, a kamoli s nekim s kim bi raspravljali o stvarima. Ljudi koji tako izvještavaju vođu uglavnom su nemotivirani, radije ga izbjegavaju i čak razmišljaju o promjeni posla, tj. organizacije.

Ova je razina uobičajena u rastućim organizacijama. Odjeli su sve veći, a to znači i povećanu potrebu za menadžerima. Obično netko dobije novododijeljeni status vođe. Budući da ima malo ili nimalo iskustva, radi se samo o njegovom statusu, a ne o tome tko je ili kako postupaju sa svojim zaposlenicima. Tek kada ovaj novi vođa shvati da postoji više od vodstva, moći će prerasti na sljedeću razinu. Ova je razina stoga dobra polazna točka za iskustvo i učenje vodstva (Maxwell, 2013, 12).

### 1.1.2. Dopuštenje

Ova razina vodstva govori o ljudskim odnosima koje je vođa izgradio oko sebe, te se ovdje radi kao da mu je dana dopuštenje da djeluje kao vođa, pa je on ovdje osoba od povjerenja i njegova se organizacija slaže s odlukama koje donosi. Budući da ima dobar odnos s njima, voditelj shvaća da zaposlenicima i partnerima postaje lakše uložiti dodatni napor. Dio njihove motivacije dolazi od njih samih, ali je i rezultat toga što njihov vođa vjeruje u njih. Dobri odnosi jačaju suradnju i povećavaju lojalnost i međusobno povjerenje (Maxwell, 2013).

Lideru na ovoj razini bilo bi dobro da pokaže istinsko zanimanje za svoje kolege i zaposlenike i da ih osobno bolje upozna. Kolege i zaposlenici imaju kućni život, zdravstvene probleme, osobne osobine i hobije koji svakako zaslužuju pažnju. Također je mudro pohvaliti kolege i

zaposlenike i izvući najbolje iz njih. Izgradnja dobrog odnosa, temeljenog na međusobnom poštovanju, dovodi do ugodne radne atmosfere i timskog duha. Međutim, to ne mora uvijek dovesti do pozitivnih rezultata. To zahtijeva rast prema trećoj razini vodstva (Maxwell, 2013).

### 1.1.3. Proizvodnja

Riječ je o mjerljivim rezultatima koji su postignuti pod vodstvom voditelja. Ovdje se pokazuje što je lider značio organizaciji. Činjenica da ova razina dolazi nakon izgradnje dobrih međuljudskih odnosa, povezana je s činjenicom da su kolege i zaposlenici ključni za postizanje pozitivnih rezultata. Samo kada tim može raditi korake zajedno, vjerovati jedni u druge i vjerovati jedni drugima, bit će moguće postići pravu proizvodnju. Lideri na ovoj razini koriste svoje dobre odnose kako bi svoju viziju ostvarili. Pri navedenom, važno je da vođa svima u organizaciji jasno kaže koja je njegova vizija, tako da svi mogu slijediti isti kurs (Maxwell, 2013).

Vođa na ovoj razini je jako voljen u svom timu, ali i tu leži opasnost, jer ako taj vođa dobije drugu poziciju unutar organizacije, vjerojatno će se tim raspasti. Uostalom, oni ovise o smjernicama koje su dobivali od svog vođe. Kako bi izbjegao napuštanje tima kao broda u takvoj situaciji, moguće je da vođa opstane zahvaljujući četvrtoj razini vodstva (Maxwell, 2013).

### 1.1.4. Razvoj ljudi

Na ovoj razini upravljanja radi se o razvoju i poticaju. Za rastuću organizaciju bitno je imati vođe na ovoj četvrtoj razini. Ovaj vođa smatra da je važno osposobiti svoju organizaciju, te zato članovima svoje organizacije delegira posao. Delegiranjem im daje povjerenje i daje im snagu da se razvijaju. To samopouzdanje mora biti iskreno i jasno prenijeto slušateljima. Prema Maxwellu (2013,129), vođa razine 4 troši oko 80% svog vremena na podučavanje kolega i zaposlenika, a samo 20% na vlastitu produktivnost. Za razliku od razine 3 vodstva, to znači otpuštanje. Usmjerenost na rezultate je od sekundarne važnosti.

Glavni izazov za vođe na ovoj razini je staviti rast drugih na prvo mjesto, iznad vlastitih interesa. Što više vođa s pravim kvalitetama, to će biti bolje za misiju i viziju organizacije. Što se više novih vođa obučava, to više vodi do produktivnih timova. Nadalje, ovi novoobučeni

zaposlenici će cijeliti ono što je vođa učinio za njih osobno, a neki od tih mentorskih odnosa vjerojatno će trajati cijeli život (Maxwell, 2013).

#### 1.1.5. Vrhunac

Lider na ovoj razini dosegnuo je vrh mogućeg, pa se njegov status temelji na temeljima poštovanja. Njegova organizacija cijeni vođu u njemu i vidi primjer u njemu. Riječ je o liderima koji ostaju u svojim mislima i nakon što odu, zbog čega žive kao legende. Od razine 4 iza sebe će ostaviti i nove lidere u organizaciji, što će osigurati stalan protok novih generacija lidera (Maxwell, 2013).

Korištenje ove vrste lidera također stvara organizacije razine 5, koje su globalno uspješne i čiji su osnivači još uvijek poznati. Primjeri za to su pivovara Heineken i tehnološka organizacija Philips koja je postala uspješna istraživanjem i inovacijama. Sami osnivači bili su tipični vođe razine 5, koji su svojom predanošću iza sebe ostavili pozitivnu reputaciju (Maxwell, 2013).

#### 1.1.6. Prednost rasta u razinama vodstva

Rast s jedne razine na drugu događa se vrlo sporo, ali postojano. Međutim, važno je početi od prve razine, jer se odavde lideri mogu razvijati i usavršavati, što im omogućuje da pređu na višu razinu. Sve razine izgrađene su jedna na drugoj i stoga su kumulativne. Vođa će i dalje koristiti vještine koje je imao na razini 2 nakon što dosegne razinu 3. Tek kada je dovoljno učinkovit na drugoj razini, može napraviti korak do treće razine. Na taj način se ne gubi nikakvo znanje ili iskustvo i kao lider nastavlja se usavršavati (Maxwell, 2013).

Razvijanje liderskih vještina uključuje mnoge prednosti. Slijeđenje pet razina vodstva Johna Maxwella liderima organizacija može pomoći da bude uspješni, povećaju svoju zaradu i postanu utjecajni. Razine vodstva mogu poboljšati odnos s članovima tima i pomoći da razviju važne vještine vodstva, te također mogu pomoći razviti jaču mrežu s ljudima u industriji (Maxwell, 2013).

## 1.2. Proces vođenja

Proces vođenja uključuje vođe i članove njihovih timova koji rade zajedno na postizanju ciljeva. To mogu biti osobni, profesionalni, timski ili poslovni ciljevi. Suradujući na postizanju zajedničkih ciljeva, vođe i članovi tima stvaraju vezu koja povećava njihovu sposobnost

kohezivnog rada. Proces vođenja uključuje sve funkcije, aktivnosti i radnje povezane s percepcijom prilika i stvaranjem organizacije za njihovo postizanje. Važno je razumjeti proces vođenja i njegov sadržaj, olakšati kreiranje politika i praktične obuke za vođe, kao i pomoći i ubrzati rast novih organizaciji (Gameda, Lee, 2020).

Lidersku namjeru moguće je definirati kao potragu za informacijama koje se mogu koristiti za postizanje cilja stvaranja organizacijskog procesa. Liderska namjera bitan je element u stvaranju, razvoju i konkurentskom pozicioniranju organizacije. Proces vođenja je tema u kojoj se nekoliko autora razlikuje oko specifičnih faza koje ga čine. Proces vođenja u okviru organizacije formira se kroz različite faze i to prepoznavanje prilike, procjena prilike, istraživanje prilike, kreiranje posla i uspostavljen posao (Obioma Ejimabo, 2015).

Početna faza procesa vođenja započinje identificiranjem prilike, odnosno početne ideje. Vođenje kao organizacijski procesna pojava proces podrazumijeva stvaranje nove vrijednosti. Organizacijska propulzija pod vodstvom je postupak koji se može učiti od početne faze (ideja i stvaranje) do završne faze implementacije lidera. Proces vođenja započinje idejom, identificiranjem poslovne prilike koja se temelji na proizvodu ili usluzi koja stvara vrijednost za potrošača. Proces vođenja prati najmanje osam faza i to imati ideju, pronalaženje poslovne prilike, pronalaženje pravih ljudi za tim, dobivanje kapitala, izrada realnog poslovnog plana, provedba poslovnog plana, kontrola izvršenja, te postojanje upravljačkih kapaciteta (Shonk, 2022).

Proces vodstva je stalni odnos između vođa i sljedbenika radi postizanja ciljeva organizacije. Vodstvo je u osnovi utjecaj vođe u postizanju zajedničkih ciljeva putem sljedbenika. Proces zajedničkog rada vođa i sljedbenika različit je za svako poduzeće. Neke organizacije cijene i uključuju programe razvoja vodstva u kulturu svoje organizacije. Njeguju vodstvo na svim razinama pružajući aktivnosti kao što su team building radionice. Koncept tima iznimno je važan u procesu vođenja, jer fokus treba biti na sljedbenicima, ali i na vođi. Kultura organizacije može se promatrati kao radno okruženje koje oblikuju njezini vođe i utjelovljuju njegovi sljedbenici (Văcar, Miricescu, 2013).

Sljedbenici postaju dio procesa vodstva počevši od zapošljavanja. Koliko je sljedbenik zadovoljan vođom često se odnosi na to koliko dobro oni postaju motivirani za postizanje uspjeha u i za organizaciju. Ipak, voditeljeva procjena sljedbenika određuje njegovu ili njezinu budućnost u organizaciji. Mnoge organizacije imaju sustav provjere učinka za ocjenjivanje zaposlenika. Voditelj može sljedbeniku dati pregled učinka svakih nekoliko mjeseci ili godišnje, ovisno o politici organizacije za ovaj dio procesa vođenja. Tipično, pisani pregled priprema voditelj koji zatim o njemu razgovara na privatnom sastanku sa sljedbenikom. Ako



voditelj primijeti da je sljedbeniku potrebno poboljšanje u nekim područjima njegova ili njezina rada, tada će biti potrebno dodatno podučavanje vodstva. Ako je umjesto toga vođa utvrdio da je sljedbenik premašio očekivanja na radnom mjestu, zaposlenik može biti nagrađen povećanjem plaće ili unapređenjem (Luedi, 2022).

Ocjenjivanje čelnih ljudi poduzeća često se obavlja neformalno kao i formalno od strane višeg menadžmenta. Predsjednik ili glavni izvršni direktor (CEO) procjenjuje čelnike organizacije barem djelomično prema tome koliko je dobro proces vođenja motivirao zaposlenike da postignu postavljene ciljeve kao što je povećanje prodaje ili uspješan razvoj novog proizvoda. Iako postoje različiti stilovi vođenja, svaki vođa mora motivirati i inspirirati druge da rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva (Kase, 2010).

Neke uobičajene i učinkovite tehnike vođenja za inspiriranje i motiviranje zaposlenika uključuju vođenje primjerom i inicijative nagrađivanja. Vođenje primjerom znači da vođe postavljaju učinkovite smjernice djelujući onako kako očekuju od svojih sljedbenika, te ova vrsta vodstva često izaziva poštovanje, ali i potiče motivaciju. Nagrađivanje inicijative zaposlenika može značiti umanjivanje pogrešaka tijekom procesa vođenja, ali i obraćanje pozornosti na postignuća (Gameda, Lee, 2020).

Proces vođenja uključuje bitne korake u vidu orijentacije i predanosti vodstvu, procjene poslovanja i organizacije, razvoja strategije i vizije, određivanje procesa promjena, kao i integrirano upravljanje poslovnim performansama. Važno je da vođa primjenom transformacijskog modela na vlastitu organizaciju, sustavno analizira sedam ključnih elemenata i to trenutne rezultate, poslovno okruženje, trenutnu strategiju, trenutne osnovne procese, trenutnu strukturu, te sustave koordinacije i razvoja. Nakon ovakve analize, vođa sažima ključna pitanja kako bi se pozabavio i identificirao snage, slabosti organizacije i pitanja usklađivanja. Važno je da vođa bude osiguran sveobuhvatnim podacima o procjeni, kako bi razvio popis inicijativa za promjenu za poboljšanje organizacije i kretanje prema visokom učinku. Ovaj korak često otkriva značajne probleme unutar organizacije, stvarajući osjećaj smjera i zamah za potrebne promjene (Luedi, 2022).

U trećem koraku ključni lideri razvijaju ili prilagođavaju poslovnu strategiju i smjer organizacije. Tijekom ovog procesa preispituju svoju strategiju i viziju na temelju trenutne poslovne stvarnosti, ponovno fokusirajući i redefiniirajući svoju strategiju kako bi odgovarala zahtjevima tržišta i konkurencije. Konkretno, tijekom procesa vođi je cilj razumjeti zahtjeve trenutnog poslovnog okruženja, predvidjeti buduću poslovnu situaciju, pojasniti misiju koja motivira i nadahnjuje, odrediti načela prema kojima će se ljudi ponašati, definirati buduće kupce i kako će im isporučiti vrijednost, identificirati ključne kompetencije potrebne za dugoročni

uspjeh, stvoriti dugoročni poslovni fokus i identificirati sidra koja ih razlikuju od konkurenata, postaviti kratkoročne ciljeve učinka, te identificirati inicijative za izvedbu i izraditi glavni plan za provedbu strategije (Shonk, 2022).

Proces razvoja strategije često zahtijeva nekoliko sesija dubinskog istraživanja i rasprave koje se mogu provesti u razdoblju od nekoliko tjedana ili mjeseci, ovisno o veličini, motivaciji i složenosti organizacije. Jasno je da proces mora biti prilagođen individualnim potrebama svake organizacije. Tijekom određivanja procesa promjena, više vodstvo utvrđuje potrebu za redizajnom organizacije kako bi se riješile organizacijske slabosti i problemi usklađivanja identificirani tijekom procjene. Oni stvaraju projektnu povelju, ocrtavajući očekivane rezultate, te opseg i parametre procesa redizajna. Oni dodjeljuju resurse, utvrđuju vremenske okvire i identificiraju dizajnerski tim koji će sudjelovati i voditi dubinsku analizu procesa i redizajn organizacije prema potrebi. Oni također određuju opseg razvojnog procesa, identificirajući obuku vođenja, orijentaciju zaposlenika, razvoj tima, razvoj tehničkih vještina, razvoj međuljudskih vještina i druge predviđene potrebe za obukom i razvojem. Ovi planovi uključeni su u strateške inicijative i prilike za promjenu identificirane tijekom razvoja strategije i procjene kako bi se stvorio plan svih promjena. Plan se zatim dijeli sa zaposlenicima kako bi se izrazila potreba za promjenom i objasnilo kako će proces transformacije funkcionirati u cijeloj organizaciji (Văcar, Miricescu, 2013).

Upravljanje poslovnim učinkom, posebice u današnjem složenom okruženju koje se brzo mijenja, može biti iznimno zahtjevno. Posljedično, ponašanje menadžmenta može biti kratkoročno i orijentirano na krizu. Menadžeri i nadređeni podjednako često reagiraju na zahtjeve koji se čine hitnima, ali mogu biti samo simptomi dubljih uzroka koji se odnose na manjkave procese ili sustave. Daljnji problem je taj što rad može biti segmentiran u funkcionalna područja, promičući lošu komunikaciju, borbe za teren, nedostatak vlasništva nad problemom i opću neučinkovitost. Kod integriranog upravljanja poslovnim učinkom, čelnici razvijaju zajednički plan i uspostavljaju upravljačke procese za proaktivno upravljanje kratkoročnim i dugoročnim učinkom poslovanja. Jedan od prvih zadataka ovdje je pomoći vođama da počnu raditi kao tim jer dijele odgovornost za cjelokupno upravljanje poduzećem (Gameda, Lee, 2020).

Tijekom razvoja strategije, voditelji trebaju identificirati idealna područja ključnih rezultata, kako će ih mjeriti i koji su njihovi ciljevi. Naoružani ovim podacima, vodeći tim ocrtava proces kako će nadzirati, pratiti i integrirati izvedbu u cijeloj organizaciji na kontinuiranoj osnovi, uključujući zajedničke inicijative, jasna očekivanja i dosljedne metrike učinka. To ih može dovesti do rasprave ili prilagodbe sustava priznanja, nagrađivanja ili

upravljanja učinkom (Shonk, 2022).

### **1.3. Sposobnost vođenja**

Lideri koji žele postići učinkovitost u svojim organizacijama trebaju prezentirati inteligenciju, samopouzdanje, empatiju i integritet, što im daje sposobnost da razumiju svoje sljedbenike, pomažući im u razvoju poduzetničkog procesa. Vodstvo je jedna od snaga koje optimiziraju izvedbu pojedinaca, a posljedično i organizacije. To čini vodstvo konkurentskom prednošću, jer lideri mogu odrediti stjecanje i razvoj resursa organizacije, što se tiče donošenja odluka, čineći te resurse važnim uslugama u poduzetničkom procesu. Liderstvo je važno jer predviđa organizacijsku izvedbu i bitan je instrument upravljanja (Bakker et al., 2022).

S tim u vezi, u literaturi je utvrđen pozitivan odnos između vodstva i suradnje, jer se stvaraju kolektivne sinergije, što znači da sljedbenici nastoje razumjeti vlastite sposobnosti i emocije, kao i one drugih članova tima. Stilovi vodstva daju pojedincima sposobnost da rade kao grupa i surađuju, što će koristiti objema stranama, međutim isto tako ponašanje koje je prihvatilo vodstvo moglo bi umanjiti postojeću komunikaciju i suradnju među pojedincima, što znači da će se u poduzeću primijetiti negativni učinci. Međutim, suradnja među stranama vodi do suradničkog poduzetništva, s pozitivnim učinkom na inovativnost i učinak organizacije (Eide, 2020).

Kada postoji visoka razina predanosti, zaposlenici će vjerojatno pomoći svojim kolegama i neće napustiti svoj posao, jer se pretpostavlja da će biti vezani emocionalnom vezom koja postoji između zaposlenika i organizacije. U literaturi je utvrđeno da je predanost zaposlenika, timu i organizaciji, međusobno povezana s kolektivnim poduzetništvom u organizaciji. Čini se da je vodstvo utjecajan proces među pojedincima i zajedničko je svojstvo društvenog sustava koji uključuje međuovisnosti između organizacije i pojedinaca. Prema ovom shvaćanju, vodstvo ima snažan učinak na poduzetničku aktivnost, pa bi poduzetnici trebali učiti o vodstvu, a lideri o poduzetništvu, kako bi sposobnost vođenja bila optimizirana (Dinh et al., 2014).

Poduzetnički proces nastaje kroz procese proizašle iz identificiranja i iskorištavanja poslovnih prilika, a poduzetništvo kroz potrebu proizlazi iz poduzetničkog procesa koji vodi stvaranju novih poduzeća i inovacija. Na ovaj proces utječu vanjski čimbenici kao što su okolno okruženje, postojeći resursi i javne politike, kao i osobni i organizacijski čimbenici. Dakle, osobne karakteristike, te strategija i struktura koju slijedi vođa, neki su od faktora koji mogu utjecati na poduzetnički proces. Stoga je važno analizirati poslovno okruženje u kojem su poduzeća dio kako bi se uočilo kako lideri djeluju, stil vodstva koji se pokazuje u

poduzetničkom procesu i efekti koji se mogu izazvati u tom procesu (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Liderstvo je odavno predmet intenzivnog interesa, a ponekad i fascinacije. Uz novog vođu obično se očekuju temeljne promjene u organizaciji, a posebice rješenja njezinih problema. U isto vrijeme, potencijal upravljanja ozbiljno je ograničen njegovim organizacijskim kontekstom i to strukturom, odnosima moći, uvjetima okoline itd. Vodstvo bi se stoga trebalo ispitati u njegovom suvremenom kontekstu, odnosno njegovo ponašanje u organizacijskim promjenama i procesima poput stvaranja vizije za budućnost ili uključivanje zaposlenika u promjene. Ova je paradigma dio transformacijske ere razvoja vodstva (Dinh et al., 2014).

Predstavnici ovog trenda na početku su istaknuli važnost izgradnje vizije i delegiranja ovlasti, što bi omogućilo podređenima da budu u potpunosti uključeni u postizanje ciljeva organizacije. To se temeljilo na činjenici da organizacije, promišljajući svoju budućnost, svoju pozornost usmjeravaju na zaposlenike, njihove odnose, ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i slično. Taj se trend može uočiti i među teoretičarima, što potvrđuju nalazi literature. Trenutno se to nadopunjuje definiranjem načina uključivanja u izgradnju pozitivnih očekivanja. Bez sumnje, vodstvo je složen proces koji uključuje relacijske, situacijske i aspekte ponašanja (Bakker et al., 2022).

Postoji mnoštvo definicija koje se bave konceptom vodstva koje su se razvile tijekom posljednjih desetljeća. Jedna od najuvjerljivijih definicija skreće pozornost na perspektivu osobnosti vođe, odnosno njegove sposobnosti vodstva. Kad se tako pristupi, vodstvo je kombinacija specifičnih karakternih osobina i talenata koji omogućuju vođi da potakne druge da djeluju prema očekivanjima. Snaga međuljudskih odnosa i veza između vođe i članova grupe također igraju ključnu ulogu ovdje. Te se veze grade na temelju osobina ličnosti vođe. Liderstvo se najčešće definira kao utjecaj na ponašanje drugih. To je vrsta društvenog utjecaja u kojem rukovoditelj može utjecati na ponašanje druge osobe kako bi potaknuo učinkovito djelovanje. Kao takvo, to je umijeće mobiliziranja drugoga na djelovanje, stvaranje novih obrazaca ponašanja i pružanje smjernica za modificiranje i promjenu intenziteta određenih ponašanja (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Vrijedi ukazati na četiri ključne karakteristike sposobnosti vođenja (Dinh et al., 2014), a to su:

- Liderstvo je proces
- Utjecaj je neophodan za postojanje vodstva
- Vodstvo se javlja samo u grupnom kontekstu
- Liderstvo je uvjetovano postizanjem ciljeva

Zauzvrat, zadatak vođe je stvoriti uvjete koji stimuliraju učinkovitost tima. U literaturi

se isto tako naglašava da vodstvo ima za cilj postizanje rezultata djelovanjem drugih, stoga je bitno stvoriti koherentne i ciljno orijentirane timove. Kako slijedi, može se pretpostaviti da su učinkoviti lideri oni koji grade timove koji mogu dati rezultate iskorištavajući sve moguće situacije S jedne strane, vodstvo se stoga može definirati kao proces kojim osoba nastoji utjecati na grupu da postigne zajedničke ciljeve. S druge strane, to se promatra iz perspektive liderstva osobina, odnosno sposobnosti vodstva. Dakle, procesni pristup se ne temelji na individualnim karakteristikama ili vještinama vođe, već na samoj biti aktivnosti koja se odvija između vođe, odnosno menadžera i njegovih podređenih (Bakker et al., 2022).

U tom smislu, aktivnosti vođenja uglavnom su usmjerene na koordinaciju i usmjeravanje vlastitog rada grupe kroz hijerarhijske ovisnosti, izgradnju specifične strukture odnosa i pokazivanje interesa za živote članova tima. Liderstvo se, dakle, odnosi na odnose između ljudi koji se razlikuju po moći. Drugi ističu da je to proces stvaranja smisla i suštine suradnje, što je bitno za razumijevanje svrhovitosti djelovanja. Naprotiv, karakterni pristup povezuje vodstvo s posebnim osobinama i vještinama vođe tima ili posebnim talentima, koji ga čine vođom grupe (Obioma Ejimabo, 2015).

Lider mora biti svjestan činjenice da je potrebno stvoriti uvjete koji potiču razvoj kreativnosti kod zaposlenika. Na taj će način moći otkriti svoje vještine i predložiti inovativne promjene za organizaciju. Vodstvo je stoga u skladu s upravljanjem totalnom kvalitetom, budući da postoje bliske veze između učinkovitosti vodstva i provedbe smjernica upravljanja totalnom kvalitetom. Analizirajući suštinu i značenje liderstva u kontekstu pozitivnog organizacijskog učenja, fokus je na razvoju organizacija i njihovih članova kroz pozitivne aspekte i menadžerske akcije koje su natprosječne i inspirativne. Analizirajući koncept pozitivnog vodstva u kontekstu globalnog poslovanja, sposobnost vođenja moguće je definirati kao sustavnu i integriranu manifestaciju osobina vodstva, procesa, namjernog ponašanja i rezultata izvedbe (Dinh et al., 2014).

Ovakav pristup u potpunosti je u suprotnosti s pristupom klasičnog menadžmenta, budući da je liderstvo antiteza viziji menadžmenta koju su proklamirali njegovi tvorci. Nekoliko je razloga za to. Prvi je neraskidiva povezanost analiziranog pojma s čovjekom iza njega. Međutim, koncepti neraskidivo povezani s vodstvom bili su gotovo odbojni pretečama znanosti o menadžmentu, a prioritetni stroj nije mogao imati osobine lidera. Intuiciju, samosvijest, samokontrolu, instinkt ili emocije doživljavali su kao nemjerljive i stoga ih je bilo teško razumjeti i prihvatiti od strane onih čije su obrazovanje i iskustvo bili prilično tehnički i bez znanja o složenosti ljudske prirode (Obioma Ejimabo, 2015).

Čak i danas, osobi s izraženom inženjerskom i tehničkom orijentacijom često je teško

objasniti ulogu, na primjer, socijalne inteligencije u izgradnji učinkovitih instrumenata za inspiriranje podređenih. Klasične definicije menadžmenta naglašavaju donošenje odluka koje se temelje na mjerljivim i provjerenim podacima. To je neizbježno eliminiralo mogućnost korištenja instrumenata vodstva. Dok se vodstvo može smatrati jednom od tema koja se najviše proučava, ono ostaje jedan od nedostižnijih fenomena našeg vremena. Precizno definirati vodstvo iznimno je složen i višestruk zadatak. U literaturi se ističe shvaćanje po kojemu se vodstvo smatra fokusom grupnih procesa. To znači da vođa postaje glavni pokretač aktivnosti i promjena grupe, što je izravna posljedica volje tima koji vodi. Moguće je uočiti tendenciju da se sposobnost vođenja konceptualizira na temelju perspektive ličnosti koja sugerira da je sposobnost vođenja kombinacija specifičnih karakternih osobina i sposobnosti koje omogućuju vođi da potakne druge na poduzimanje određenih radnji. Uključivali su entuzijizam, želju za vodstvom, poštenje i integritet, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o temi upravljanja (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Analizirani pojam sposobnosti vođenja može se definirati i kao akcije ili ponašanja vođe usmjerene na uvođenje promjena u određenoj skupini. Gledajući problem iz druge perspektive, može se uočiti da razmatrani pojam uključuje i specifičnu snagu odnosa i ljudskih veza između vođe i njegovih sljedbenika. U ovom pristupu, prevladavajući problem je moć utjecaja i način na koji se ta moć koristi, što rezultira promjenom ponašanja podređenih. Najviši menadžment se također može poistovjetiti s radnjama za podršku pojedinačnim članovima grupe u potrazi za zadanim ciljevima i očekivanjima. Vođa nije uvijek uvjeren da ima prave argumente ili da ih može predstaviti na razuman način, drugim riječima, vjeruju da nešto treba učiniti, ali mogu imati poteškoća u prenošenju tog osjećaja. Štoviše, sudjelovanje u procesu donošenja odluka je dugotrajno i ne mora biti uvijek jednako prihvaćeno od svih podređenih. Nadalje, zaposlenici mogu oklijevati poduzeti radnje za koje procjenjuju da su odgovornost vođe, tako da proces utjecanja na podređene možda neće rezultirati namjeranim radnjama. Dakle, profesionalno zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika u većini slučajeva ovisi o sposobnosti vođenja (Obioma Ejimabo, 2015).

Druga razina na kojoj se definira pojam sposobnosti vođenja ukazuje na ponašanje i djelovanje lidera. U tom smislu, ponašanje vodstva, općenito, uključuje sve aktivnosti koje uključuju vođu u usmjeravanju i koordinaciji rada podređenih. To uključuje strukturiranje odnosa, uvažavanje ili kritiziranje, te pokazivanje interesa za etiku i osjećaje članova. Druga perspektiva u kojoj se ovaj koncept može predstaviti je snaga odnosa. Ovdje se sposobnosti vođenja smatraju odnosi između članova grupe koja je raznolika u smislu moći. U literaturi se isto tako ističe i usko stajalište da je sposobnost vođenja instrument za postizanje ciljeva i često

se definira u kontekstu podjele uloga i inicijative. Međutim, perspektiva karakteristika vođe ne odražava u potpunosti bit vođe pa bi je trebalo proširiti kako bi uključila širok raspon atributa koje očekuju ili zahtijevaju suradnici. Ovaj pristup sposobnosti vođenja opisuje vođu kao osobu koja podržava svoje podređene i ukazuje na smjerove koji će dovesti do postizanja postavljenih ciljeva (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Da bi bio učinkovit, vođa mora imati specifične karakterne osobine te odgovarajuću razinu znanja i vještina. Detaljna istraživanja literature, uključujući analizu brojnih publikacija o kvalitetama vođenja, pokazuju da istraživači svoje napore prvenstveno usmjeravaju na trenutak kad se lider pojavi i na procjenu učinkovitosti njegova vodstva. Evolucija teorije osobina vodstva ukazuje na to da je ključ u stalnom razvoju lidera, a učinkovitost njihovih postupaka ovisi o njihovoj fleksibilnosti i prilagodljivosti. Dakle, evolucija osobina vodstva i njihova ekspresija ukazuje na to da su te dvije stvari međusobno ovisne, a tek kada se obje procijene može se utvrditi učinkovitost vođe (Bakker et al., 2022).

Među različitim pogledima na prirodu vodstva, postoji pristup koji pokazuje da lider treba prije svega imati dar predviđanja smjera razvoja organizacije i da ljudi trebaju biti spremni to slijediti. Stoga zagovornici ovog pristupa tvrde da je činjenica postojanja vizije i prilagođavanja članova tima njoj zastarjela jer tretira adaptivne situacije kao da su tehničke situacije. Doista, prilagodljive situacije nisu podložne rješenjima odozgo prema dolje i teško ih je definirati i razriješiti zbog predanosti zaposlenika i potrebe da svi zaposlenici preuzmu odgovornost. Vođenje je trajan proces i ne može biti dužnost male grupe ljudi tijekom izoliranog događaja. Budući da se svi u poslovnom svijetu suočavaju s izazovima prilagođavanja, vodstvo treba promatrati kao strategiju učenja. U takvoj situaciji, menadžer mora biti sposoban mobilizirati ljude da se suoče s izazovima prilagođavajući njihove vrijednosti, mijenjajući njihovo gledište i učeći ih novim navikama. Za autoritarnu osobu koja se ponosi svojom sposobnošću da se bori s teškim problemima, takva je promjena obično iznenadno buđenje (Obioma Ejimabo, 2015).

Drugim riječima, sposobnost vođenja je umijeće potaknuti ljude da poduzmu nešto kako bi ostvarili zajedničke težnje. To se također odnosi na izgradnju predanosti zaposlenika, stvaranje prilika za predstavljanje novih ideja i uvažavanje zaposlenika, što pomaže u poticanju njihove inovativnosti. To uključuje i uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, omogućavanje im definiranja vlastitog posla, dobrobiti zaposlenika, prikupljanje i upravljanje novim idejama, promicanje inovativnosti među zaposlenicima te stvaranje uvjeta za razmjenu znanja i ideje. Iako neki ljudi imaju urođene karakterne osobine koje ih predisponiraju za vođenje, većina ljudi živi u praktičnoj poslovnoj stvarnosti u kojoj se njihove vještine vođenja

moraju namjerno oblikovati kako bi postigli maksimalne potencijalne rezultate vođenja (Dinh et al., 2014).

U literaturi se ističe pet komponenti sposobnosti vođenja, a to su:

- Mora postojati jedan ili više vođa
- Vodstvo mora imati sljedbenike
- Mora biti usmjerena na legitimnu akciju
- Mora se usvojiti odgovarajući smjer djelovanja
- Ciljevi i ciljevi moraju biti definirani

Pritom treba naglasiti da je jedan od ključnih aspekata suvremene sposobnosti vođenja sposobnost jačanja uključenosti zaposlenika u postizanje ciljeva cijele organizacije. Poticanje inovativnosti zaposlenika kroz uključivanje zahtijeva stvaranje prilika za podnošenje ideja, kao i za njihovu provedbu, te da zaposlenici budu cijenjeni. Ostali uvjeti uključuju uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, omogućavanje im definiranja vlastitog posla, dobrobit zaposlenika, prikupljanje i upravljanje novim idejama, promicanje inovativnosti među zaposlenicima te stvaranje uvjeta za razmjenu znanja i ideja (Bakker et al., 2022).

Široki interes za sposobnosti vođenja također uključuje analizu i karakterizaciju čimbenika koji utječu na razinu predanosti zaposlenika i mjerenje iste. U tom kontekstu, lider treba osigurati da zaposlenici mogu samostalno koristiti resurse koji su im dodijeljeni, što opet određuje inovativnost njihovog djelovanja. Zaposlenici predani poslu poistovjećuju se s organizacijom, traže izazove, nastoje ostvariti svoje profesionalne ambicije, ispunjavaju svoje obveze, razmišljaju inovativno i poduzimaju akcije koje će služiti poboljšanju konkurentnosti cijele organizacije. Iskustvo takvog profesionalnog života trebalo bi biti interno nagrađeno (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

#### **1.4. Usporedba teorija osobina i ponašanja**

Teorije vodstva su škole mišljenja koje objašnjavaju kako neki pojedinci postaju vođe. Teorije osobina i ponašanja dvije su takve popularne teorije vodstva. Ključna razlika između teorije o osobinama i bihevioralnih teorija vodstva je u tome što teorija o osobinama tvrdi da vođe imaju urođene osobine, dok teorija ponašanja odbacuje urođene vrline vođa i tvrdi da se vođe mogu trenirati (Derue et al., 2011).

Teorija osobina poznata je i kao teorija vrline vodstva. Temelj ove teorije su karakteristike različitih lidera i to uspješnih i neuspješnih. Teorija osobina naglašava da vođe imaju urođene osobine, to su rođeni vođe, koji ne mogu a da ne preuzmu kontrolu i vode situacije. U osnovi,



vođa se rađa s određenim vrlinama prema teoriji osobina. Teorija osobina temelji se na karakteristikama vođa i pomaže u određivanju i predviđanju učinkovitosti njihovog vodstva. Teorija identificira temeljne vrline koje odlučuju hoće li vođa biti uspješan ili ne. Osnovne osobine identificirane u ovoj teoriji uključuju emocionalnu zrelost, kognitivne sposobnosti, samopouzdanje, poslovno znanje, poštenje i integritet, motivaciju za vodstvo i želju za postignućem. Međutim, oni nisu isključivo odgovorni za određivanje učinkovitosti vodstva. Mogu postojati i drugi čimbenici koji će prepoznati liderske potencijale (Colbert et al., 2012)

Teorija osobina pruža konstruktivne informacije o vodstvu. To je moguće primijeniti na ljude na svim razinama u svim vrstama poslovnih organizacija. Menadžeri mogu koristiti informacije iz ove teorije kako bi procijenili svoj položaj u organizaciji i procijenili kako mogu ojačati svoju poziciju u organizaciji. Također mogu steći dubinsko razumijevanje svog identiteta i načina na koji će utjecati na druge u organizaciji. Općenito, ova teorija čini menadžera svjesnim njegovih ili njezinih snaga i slabosti dok ga uči da razvije kvalitete vodstva (Derue et al., 2011).

Bihevioristička teorija poznata i pod nazivom teorija ponašanja objašnjava da je moguće obučiti i razviti vođu. Odbacuje da se vođe rađaju ili da neki ljudi imaju svoj urođeni potencijal da postanu vođe. Prema ovoj teoriji, svatko može biti vođa, ali mora postojati dobra atmosfera i trening da bi se razvile liderske kvalitete. Također, uglavnom se fokusira na specifično ponašanje i djelovanje lidera, umjesto na njihove karakteristike. Štoviše, prema ovoj teoriji, najbolji vođe su oni koji imaju fleksibilnost promijeniti svoj stil ponašanja i odabrati pravi stil prikladan za različite situacije (Kapur, 2020).

Teorija ponašanja ima i svoje snage, a one su sadržane u činjenici da ova teorija promiče vrijednost stilova vodstva s naglaskom na brigu za ljude i suradnju, pomaže procijeniti i razumjeti kako njihovi stilovi ponašanja utječu na odnos unutar tima, a pomaže i menadžerima da pronađu pravu ravnotežu između različitih stilova vodstva i pomaže im da odluče kako se ponašati kao vođa (Kapur, 2020).

Biheviorizam je teorija o osobinama, u smislu da i ona smatra da vođe moraju pokazivati određene zajedničke oznake ličnosti ili navike uma. Međutim, tvrdi se da ih je moguće potaknuti od bilo koga u bilo koje vrijeme i da nitko nema veći potencijal od drugog. Prema biheviorističkoj teoriji, postati vođa samo je stvar odgovarajućeg treninga, dok teorija osobina naglašava da vođa mora imati određene inherentne, urođene kvalitete, te je ovo ključna razlika između teorija ponašanja i osobina. U osnovi, teorije osobina vjeruju da se vođa rađa. Često opisuju vođe u smislu njihovih osobnih karakteristika, kao što su njihova karizmatičnost i motivacija. Bihevioristi, s druge strane, vjeruju da se vodstvo može naučiti ili poticati

pružanjem potrebne obuke i vještina pojedincu (Khan et al., 2016).

## 1.5. Likertova teorija vodstva

Autor Rensis Likert, po struci inače psiholog, identificirao je četiri glavna stila vodstva, posebno oko donošenja odluka i stupnja do kojeg su ljudi uključeni u odluku. Ovo je klasično gledište iz 1960-ih utoliko što je još uvijek u velikoj mjeri usmjereno odozgo prema dolje, s opreznim dodavanjem elemenata suradnje prema utopističkom konačnom stanju (Fisk et al., 2012).

- Izrabljivački autoritativan stil vodstva

U ovom stilu, vođa se malo brine za ljude i koristi metode kao što su prijetnje i druge metode temeljene na strahu kako bi postigao konformizam. Komunikacija je gotovo potpuno usmjerena prema dolje, a psihološki udaljeni problemi ljudi se zanemaruju (Fisk et al. 2012). U eksploativno-autoritativnom stilu vodstva, menadžer nema povjerenja u podređene. Podređeni ne osjećaju slobodu razgovarati o stvarima o poslu sa svojim nadređenima. U rješavanju problema na poslu, menadžer rijetko dobiva ideje i mišljenja podređenih (Das et al., 2021).

- Dobronamjieran autoritativan stil

U dobrohotno-autokratskom stilu vodstva, menadžer ima snishodljivo povjerenje u podređene, motivira ih nagradama i nekim kaznama, dopušta komunikaciju prema gore, traži neke ideje i mišljenja od podređenih i dopušta određeno delegiranje donošenja odluka, ali uz strogu kontrolu politike. Kada vođa autoritativnom položaju doda brigu za ljude, formira se dobronamjerna diktatura (Das et al., 2021).

- Konzultativni stil

Konzultativni stil vođenja ukazuje na to da menadžer ima znatno, ali ne i potpuno povjerenje u podređene, ali i dalje želi zadržati kontrolu nad odlukama. Podređeni slobodno razgovaraju o poslu sa svojim nadređenima (Fisk et al., 2012). Menadžer dobiva ideje i mišljenja i pokušava ih konstruktivno iskoristiti. Uzlazni tok informacija ovdje je još uvijek oprezan, iako se vođa istinski trudi pažljivo slušati ideje. Unatoč tome, glavne se odluke još uvijek uglavnom donose centralizirano.

- Demokratski stil vodstva

Na ovoj razini vođa maksimalno koristi participativne metode, angažirajući ljude niže u organizaciji u donošenju odluka. Ljudi u cijeloj organizaciji psihološki su bliskiji i dobro surađuju na svim razinama. (Fisk et al., 2012). U demokratskom stilu vodstva, menadžer ima

potpuno povjerenje u podređene, dopuštajući im da izravno sudjeluju u donošenju odluka. Podređeni također slobodno razgovaraju o stvarima o poslu sa svojim nadređenima. Menadžer uvijek pita podređene za njihove ideje i mišljenja i koristi ih konstruktivno (Das et al., 2021). Likert je utvrdio da su konzultativni i demokratski stil vodstva visokoproduktivni, dok su izrabljivački autoritativan i dobronamjerman autoritativan stil nisko produktivni. Likert je također predložio opsežnu i intenzivnu obuku vodstva na svim razinama upravljanja kako bi se što prije prešlo na demokratski stil vodstva. Likertova studija i njezini nalazi daju temeljitu perspektivu stilova vodstva i kako svaki stil vodstva utječe na organizacijsku strukturu, sustav vrijednosti, stav prema radnicima, razinu produktivnosti i ukupno okruženje organizacije (Das et al., 2021).

## **1.6. Fiedlerova teorija kontingencije**

Pokuša li se konceptualizirati osoba lidera, moguće je zamisliti snažnu, te odlučnu osobu, ali i majstora međuljudskih odnosa koji osnažuje tim da dobro surađuje. Prema Fiedlerovoj teoriji kontingencije, obje ove osobe mogu biti izvrsni vođe, jer učinkovitost vođe ovisi o skladu između njihovog stila vođenja i trenutne situacije. Fiedler tvrdi da je teško promijeniti način na koji osoba vodi, stoga je razumijevanje stila vodstva ključno za služenje timu (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

Fiedlerova teorija nepredviđenih situacija, također poznata kao Fiedlerov model nepredviđenih situacija ili Fiedlerova teorija vodstva, navodi da ne postoji jedan najbolji stil vodstva. Naprotiv, najučinkovitiji stil vođenja za bilo koju datu situaciju je onaj koji je u skladu sa trenutnom situacijom. Teoriju je 1960-ih razvio austrijski psiholog, profesor Fred Fiedler. Proučavao je osobnosti i karakteristike lidera i došao do zaključka da je stil vođenja, budući da se formira kroz životna iskustva, nevjerojatno teško, ako ne i nemoguće, promijeniti. Iz tog je razloga Fiedler vjerovao da se za svaki posao mora odabrati pravi vođa na temelju njihovih vještina i zahtjeva situacije (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Kako bi najbolje uskladio vođe sa situacijama, svaki vođa prvo mora razumjeti svoj prirodni stil vođenja. Zatim trebaju procijeniti odgovara li njihov stil vođenja situaciji. Pojednostavljeno rečeno, Fiedler je utvrdio da sposobnost lidera da uspiju ovisi o dva čimbenika, a to su prirodni stil vodstva i povoljnost situacije (Nunes et al., 2012).

Fiedlerova teorija kontingencije je prilično jednostavna. Sve što zahtijeva je usporedba nečijeg stila vođenja sa zahtjevima situacije. Kako bi pomogao u određivanju stila vođenja, Fiedler je razvio ljestvicu najmanje željenog suradnika, te je tražio da se opiše kolegu s kojim se najmanje voli raditi. Što se pozitivnije ocjenjuje svog najmanje omiljenog kolegu na temelju

niza različitih kriterija, to je osoba ocjenjivača više orijentirana na vezu. Što se manje povoljno ocijeni prema istim kriterijima, to to je osoba ocjenjivača više orijentirana na zadatak (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Ako osoba ocjenjivača ima visoku ljestvicu najmanje željenog suradnika, u pitanju je vođa orijentiran na odnose. Ako osoba ocjenjivača ima nisku ljestvicu najmanje željenog suradnika, u pitanju je vođa orijentiran na zadatke. Lideri orijentirani na odnose izvrsni su u izgradnji odnosa, olakšavanju timske sinergije i upravljanju međuljudskim sukobima. Vođe orijentirani na zadatke imaju tendenciju da budu vješti u organiziranju projekata i timova kako bi učinkovito i djelotvorno izvršili zadatke (Saipudin, 2019).

Obrazloženje iza ova dva stila vodstva je prilično jednostavno, naime pozitivna ocjena najmanje omiljenog suradnika znači da u ljudima osoba ocjenjivača vidi ono najbolje, čak i u onima s kojima ne bi nužno radila. Nepovoljno ocjenjivanje najmanje omiljenog suradnika sugerira da se osoba ocjenjivača u ljudima trudi vidjeti njihov doprinos, jer cijeni učinkovitost i djelotvornost u odnosu na druge atribute. Ne postoji jedan pravi način vođenja. Dok je usmjerenost na zadatke možda poželjnija od organizacije u cjelini, sami organizacijski akteri preferiraju usmjerenost na odnose. Proizlazi da je većina ljudi dala otkaz na poslu uslijed nedostatka osobne valorizacije, kao glavnog razloga za odlazak. Dalje, Fiedlerov model zahtijeva da se procijeni trenutnu situaciju. Situacijska teorija kontingencije, također poznata kao situacijsko vodstvo, tvrdi da je svaka situacija koja zahtijeva vodstvo drugačija i zahtijeva određenu vrstu vođe. Povoljnost situacije ovisi o tome koliko utjecaja i moći ima osoba vođe (Nunes et al., 2012).

Situacijsku povoljnost određuju tri varijable, a to su odnosi između vođa i članova, struktura zadatka, te pozicijska snaga. Odnosi između vođe i članova temelje se na povjerenju. Struktura zadatka odnosi se na jasnoću zadataka potrebnih za dovršetak projekta. Viša struktura zadataka rezultira povoljnijom situacijom. Što su zadaci jasniji i precizniji, to je viša struktura zadataka situacije, dok što su oni nejasniji, to je niža struktura zadataka situacije. Konačno, moć položaja odnosi se na autoritet koji vođa ima nad svojim timom. Ako ih vođa može nagraditi, kazniti ili im reći što da rade, moć položaja vođe je velika. Kao što se može zamisliti, veća moć položaja čini situaciju povoljnijom (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Razumijevanje stila vođenja vrlo je korisno za vođu i njegov tim. Ako je osoba na testu postigla 73 i više bodova (visok rezultat na ljestvici najmanje željenog suradnika), u pitanju je vođa orijentiran na odnose. Ako je osoba na testu postigla 54 ili manje bodova (nizak rezultat na ljestvici najmanje željenog suradnika), u pitanju je vođa orijentiran na zadatke. Ako je osoba na testu postigla između 55 i 72, u pitanju je vođa orijentiran i na odnose i na zadatke.

Odlučivanje o tome koji stil osobi više pristaje zahtijevat će daljnje istraživanje kroz druge teorije vodstva (Saipudin, 2019).

Kako bi procijenio situacijsku povoljnost za određivanje učinkovitosti vodstva u određenom okruženju, Fiedler postavlja tri pitanja, pri čemu se odgovori gradiraju na ljestvici od 1 do 10, gdje 10 predstavlja najveću vrijednost. Pitanja su sljedeća: (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Jesu li odnosi između vođe i članova dobri i vrijedni povjerenja (10) ili loši i nepovjerljivi (1)

Jesu li zadaci jasni i strukturirani (10) ili zbunjujući i nestrukturirani (1)

Jesu li vaš autoritet i utjecaj na vaš tim jaki (10) ili slabi (1)

Ovdje je važno ne oslanjati se samo na vlastitu procjenu situacije. Uputno je da članovi grupe anonimno odgovore na ista pitanja i izračunaju prosjek svih odgovora kako bi najbolje razumjeli povoljnost situacije. Traženje uvida vlastitog tima odličan je način da ih se osnaži i poboljša moral tima. Nakon što se stekne uvid u svoj stil vođenja i povoljnost situacije, moguće je odrediti kvalitativnu značajku vođe za tu situaciju. Ako je u pitanju vođa orijentiran na zadatke, on je najpogodniji za rješavanje vrlo povoljnih i nepovoljnih situacija, te je izgledno da će u ekstremima najbolje služiti svom timu. Ukoliko je u pitanju vođa orijentiran na odnose, takav stil je najprikladniji za vođenje u situacijama s umjerenom naklonošću (Nunes et al. 2012).

Važno je umijeti raščlaniti sve različite slučajeve kada je svaki stil vođenja najbolji. Ako je vođa orijentiran na zadatke u umjereno povoljnoj situaciji ili vođa orijentiran na odnose u vrlo povoljnoj ili nepovoljnoj situaciji, takav stil vođenja vjerojatno ne odgovara situaciji. Ako je to slučaj, treba imati u vidu da još uvijek postoje načini biti siguran da je tim još uvijek spreman za uspjeh. Prema Fiedleru, stil vođenja je fiksni i ne može se mijenjati. To znači da ako voditeljev stil nije pravi za određenu situaciju, taj će vođa možda morati delegirati vodstvo pravoj osobi (Saipudin, 2019).

Iako može biti izazovno priznati da vještine vođe nisu odgovarajuće za određenu situaciju, nije degradirajuće delegirati vodstvo nekom drugom. Zapravo, delegiranje je neophodno za učinkovito vodstvo. Uputno je stoga razmisliti o promicanju nekoga u svom timu sa suprotnim stilom vođenja kako bi se nadzirao tim gdje god je to potrebno. Alternativno, ako se nadgleda višefunkcionalni projekt, uputno je provjeriti da li je jedan od višefunkcionalnih članova tima bolji za tu situaciju (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Drugi način osiguranja da je tim spreman za uspjeh ako stil vođenja ne odgovara trenutnoj situaciji jest da se pokuša promijeniti situaciju. To može biti u aspektu poboljšanja odnosa vođa-član. Ako bi situacija poboljšala odnose između vođe i članova, važno je pokušati se usredotočiti na svoju transparentnost s timom ili povjeriti članovima tima nove odgovornosti.

Otpriblike 60% voditelja brine kako njihov tim doživljava transparentnost. Poboljšavajući ga gdje god je to moguće, voditelji mogu biti sigurni da će im članovi tima vjerovati, što zauzvrat poboljšava odnose između vođa i članova (Saipudin, 2019).

Daljnji način osiguranja da je tim spreman za uspjeh ako stil vođenja ne odgovara trenutnoj situaciji jest da se poveća jasnoća zadatka. Važno je odgovoriti na pitanje jesu li zadaci nejasni samo zato što je to priroda posla ili postoje procesi koji se mogu malo pročistiti, a pri navedenom je važno isto tako ocrtati zadatke kako bi timu bilo lakše izvršili ih (Suharyanto, Dwi Lestari, 2020).

Treći način osiguranja da je tim spreman za uspjeh ako stil vođenja ne odgovara trenutnoj situaciji jest da se poveća svoj autoritet. Ako bi veća moć i utjecaj mogli pomoći vođi da bolje vodi, uputno je da on pokuša formulirati argument koji će se prezentirati višem menadžmentu. Moguće je izaći iz toga promaknućem na višu poziciju (Saipudin, 2019).

## **2. ISTRAŽIVANJE PROCESA STRATEGIJE U ORGANIZACIJSKOM POSLOVANJU**

Organizacijska strategija je alat koji pomaže organizacijama da strukturiraju svoje resurse na način koji podržava njihove poslovne aktivnosti. Kada se učinkovito koristi, može poboljšati proces donošenja odluka i pomoći voditi članove tima prema zajedničkom cilju (Shanks, 1989). Ako postoji interes za pronalaženjem načina da se svoju organizaciju učini učinkovitijom, tada je potrebno razumjeti kako implementirati organizacijsku strategiju. Strategija u organizacijskom poslovanju je dugoročni plan koji raspoređuje kako organizacija planira koristiti svoje resurse za podršku poslovnim aktivnostima, te služi kao smjernica za to kako organizacija može postići svoje ciljeve (Jabbar, Alfartoosi, 2017).

organizacije koriste ove strategije kako bi im pomogle da ostvare svoje ciljeve i razviju strateške planove. Organizacijske strategije često uključuju detaljne procjene u kojima se navodi što organizacija treba postići. Korištenje organizacijske strategije može pomoći poslovanju da ima smjernice i dosljednost u svojim postupcima, što omogućuje timu da odredi prioritet svojih radnji kako bi ispunio zajednički cilj (Ozer, Tinaztepe, 2014).

Kada svi imaju isto razumijevanje, međufunkcionalna integracija može se dogoditi uz transparentnost i slobodan protok informacija između odjela. Strategije u organizacijskom poslovanju također pomažu organizacijama da pojednostave proces donošenja odluka pojašnjavajući najbolje načine za postizanje svojih ciljeva (Jabbar, Alfartoosi, 2017).

### **2.1. Izazovi formuliranja strategije i procesa izvršenja**

Strategije rasta su one u kojima se organizacija nastoji proširiti. To može uključivati povećanje njihove prodaje ili područja na kojem prodaju. Druga vrsta strategije rasta je akvizicija ili kupnja konkurenta. Primjer rasta bilo bi kada bi organizacija za proizvodnju tenisica odlučila proširiti ponudu proizvoda i početi prodavati sportsku odjeću.

Strategija racionalizacije je kada se poduzeće odluči reorganizirati kako bi postalo učinkovitije, što često uključuje smanjenje osoblja i broja prodajnih mjesta kako bi se usredotočili na ono što je najbolje za organizaciju. organizacije obično koriste ovu strategiju kada njihovo poslovanje postane složeno nakon primjene strategije rasta (Al Qershi et al., 2022).

Poslovne strategije specifične su u navođenju onoga što se nadaju postići. Kada se stvara svoja poslovna strategija, tada je uputno osigurati mjerljivo postignuće umjesto da se koristi jednostavna atribucija poput bolje. Primjerice, umjesto da organizacija uopćeno postavi cilj o

tome da želi brže prodavati proizvode, uputno je da postavi stvari na način da želi prodavati svoje proizvode po primjerice 20 % većoj stopi u odnosu na prošlogodišnje brojke (Vera et al., 2022).

Mjerljive poslovne strategije pomažu organizacijama da utvrde jesu li postigle svoj cilj. Postavljanjem određenog iznosa na kojem će raditi, organizacije mogu pratiti svoj napredak. Umjesto jednostavnog izražavanja želje za povećanjem ili smanjenjem metrika, organizacijske strategije često koriste postotke kako bi ilustrirale željeno povećanje ili smanjenje. Kako bi organizacija imala ostvarive ciljeve, potrebno je pobrinuti se da poslovna strategija bude realna. Pri navedenom je uputno razmotriti koja je prošla postignuća organizacija postigla pri određivanju potencijala kojem treba težiti. Na primjer, ako je organizacija prethodno povećala svoj profit sa 100.000 EUR na 150.000 EUR prošle godine, uputno je razmisliti o nastojanju da poveća profit na 200.000 EUR, umjesto na 250.000 EUR, što bi moglo biti izvan trenutnih trendova (Samimi et al., 2022).

Poslovne strategije su vremenski ograničene, što znači da imaju rok. Poduzeća biraju vrijeme, na primjer tri godine, koje će posvetiti postizanju određenog cilja. Na taj način organizacije imaju mogućnost uvida u proces ostvarenja svog cilja i pomaže im da se zadaci izvrše. Poduzeća odabiru svoju poslovnu strategiju na temelju svoje vizije i položaja na tržištu kako bi pronašla onu koja bi im dala konkurentsku prednost. Neke vrste organizacijskih strategija uključuju fokusiranost, rast, diferencijaciju, racionalizaciju, te ostalo (Aslan et al., 2011).

Strategija fokusa je metoda koja uključuje pronalaženje tržišne skupine. organizacije koje koriste ovaj pristup ciljaju na malu, odabranu skupinu. Cilj je pružiti visokokvalitetne proizvode i korisničku uslugu kako bi se stvorila lojalnost kupaca. Na primjer, organizacija za proizvodnju bademovog mlijeka cilja na vegane i osobe koje ne podnose laktozu (Al Qershi et al., 2022). Proizvodnja s niskim troškovima ili vodstvo u troškovima je strategija u kojoj organizacija nudi najbolju cijenu za svoj proizvod ili uslugu. To potiče kupce na kupnju budući da je pristupačniji od ostalih organizaciji. Kako bi osigurala niske cijene, organizacija mora minimizirati troškove rada. Primjer organizacije koja koristi jeftinu proizvodnju je organizacija brze hrane koja nudi samo nekoliko stavki na svom jelovniku (Akdogan et al., 2016).

Strategija diferencijacije je pristup u kojem organizacija nastoji biti najbolja u svojoj industriji. Kako bi to učinili, nude inovativne proizvode i usluge s jedinstvenim značajkama. To uključuje dubinsko istraživanje tržišta kako bi se vidjelo što privlači kupce. Na primjer, organizacija koja nudi dizajnerske novčanike može stvoriti ekskluzivnost i stvoriti listu čekanja za one koji su zainteresirani za kupnju njihove najnovije torbice (Vera et al., 2022).



Na primjer, lanac pekara može odlučiti otvoriti 10 novih lokacija, ali shvatiti da im je isplativije usredotočiti se na manji broj poslovnica, što bi ih moglo navesti da zatvore neke od svojih novih lokacija i otpuste zaposlenike.

Kako bi organizacija izradila svoju organizacijsku strategiju, potrebno je da shvati svoju trenutnu situaciju, a to uključuje provođenje internih i eksternih revizija kako bi se dobio jasan uvid u svoje klijente i trenutno tržište. Također je korisno steći razumijevanje svojih konkurenata i slabosti. Isto tako, uputno je da organizacija odluči što želi postići u budućnosti, kako bi se moglo postaviti viziju i cilj prema kojem će se raditi. Na primjer, organizacija se može usredotočiti na predstavljanje odvažnosti svojim klijentima, pa tako nakon što organizacija koncipira temeljnu vrijednost, ona može svojim aktivnostima dati prioritet onima koje će pomoći poslovanju. Potrebno je nadalje podijeliti svoju organizacijsku strategiju u različite korake i dodijeliti odgovornost onome tko radi na svakom zadatku, što uključuje komunikaciju sa zaposlenicima koji su organizacijski prioriteti i ciljevi. Također, potrebno je stvoriti otvorenu liniju komunikacije gdje članovi tima mogu postavljati pitanja i izražavati svoje brige (Tutar et al., 2011).

Još jedan čimbenik koji treba uzeti u obzir u vašoj organizacijskoj strategiji je korporativna kultura koju organizacija želi imati, pa je stoga uputno razmisliti o tome kako organizacija želi da drugi percipiraju njen brend i koje vrste zaposlenika zaposliti. Na primjer, tehnološka organizacija može se usredotočiti na inovativnu korporativnu kulturu i zaposliti one koji su analitični i napredni. Važno je isto tako vršiti česte preglede svoje organizacijske strategije kako bi organizacija bila sigurna da radi kako je predviđeno, a to uključuje procjenu onoga što funkcionira i pronalaženje područja za poboljšanje radi prilagodbi. Uputno je isto tako održavati redovite sastanke sa svojim timom kako bi se razgovaralo o ciljevima i pristupima svoje organizacije (Vera et al., 2022).

## **2.2. Uspješnost organizacija**

Organizacije s vremenom uspijevaju samo kada se prilagode brzini i karakteru vanjskih promjena. Svaki aspekt organizacije, od načina na koji djeluje i kako je strukturirana do načina na koji se vodi, mora odgovarati trenutnom, ali stalno promjenjivom kontekstu u kojem postoji. Kako se svijet mijenja bržim tempom nego ikad prije, organizacije se također moraju mijenjati brže. Ipak, prakse, strukture i ponašanja u mnogim velikim organizacijama nisu dizajnirani za takvu reakciju (Văcar, Miricescu, 2014).

Prije jednog stoljeća organizacije su implementirale takve pristupe jer su kontrola,

dosljednost i predvidljivost bile glavne brige, dok su temeljne kompetencije bile cijenjeni temelji za nadogradnju; a vođe su gledale na svijet unutar organizacije prema van (Jabbar, Alfartoosi, 2017).

Međutim, da bi danas napredovale, organizacije moraju biti u stanju otkriti vanjske promjene izvana prema unutra i imati ugrađenu fluidnost kako bi se mogle neprestano prilagođavati. Moraju se usredotočiti na pojedinačne klijente, učiniti svoje temeljne kompetencije dinamičnima i oslanjati se na timove umjesto na hijerarhiju, sve uz korištenje snage podataka i algoritama (Vera et al., 2022).

Prije otprilike jednog stoljeća Henry Ford dao je odgovor na ova pitanja koji je promijenio svijet. Izgradio je posao oko upravljanja odozgo prema dolje i masovne proizvodnje na pokretnoj traci. Standardizirajući svoje automobile i korake poduzete u njihovoj proizvodnji, smanjio je cijenu po jedinici u cijelom lancu vrijednosti od kraja do kraja. Tu inovaciju, u kombinaciji s njegovom odlukom da povisi radničku plaću na 5 dolara po danu, usvojile su druge organizacije (Văcar, Miricescu, 2014). Ova je promjena potaknula industrijsku aktivnost, omogućivši još milijunima ljudi posjedovanje i uživanje u svemu, od automobila do Coca-Cole, što je podiglo životni standard diljem svijeta. Iako je Fordova organizacija rasla, njezina je struktura ostala ista, te je ovdje u naravi u pitanju bila hijerarhija u kojoj su se poslovne odluke donosile na izvršnoj razini unutar poduzeća<sup>1</sup> (Tomic et al., 2019).

Uspješnu organizaciju danas čini postavka da ne samo da ispunjava očekivanja kupaca danas, već brine i za njihovu budućnost. Izvršni direktor General Motorsa, Fordovog glavnog konkurenta, odlučio je slijediti novu strategiju nudeći različite marke i modele automobila za svaki budžet u nizu stilova i boja. General Motors je koristio istraživanje potrošača kako bi segmentirao tržište, ali je uvijek držao fokus na dovoljno velikim tržištima da osigura da će proizvodnja biti isplativa. Kako bi upravljao s više proizvoda i robnih marki, izvršni direktor General Motorsa je shvatio da je General Motorsu također potrebna drugačija organizacijska struktura i to ona s odjelima od kojih svaki ima vrhovnog vođu odgovornog za dobit i gubitak (Zaleznik, 2004).

Nakon Drugog svjetskog rata velike organizacije postale su još veće jer su proširile svoju prodaju i proizvodnju i izgradile mreže dobavljača, u smislu onoga što se danas naziva ekosustavima i to u zemljama, pa čak i na kontinentima koji nisu njihovi. Mnoge multinacionalne korporacije usvojile su organizacijsku strukturu dobiti i gubitka kako bi zadržale kontrolu nad svojim raširenim poslovanjem (Vera et al., 2022).

---

<sup>1</sup> Tzv. C-suite

U 1950-ima, dok se industrijski proizvođač General Electric pripremao usvojiti strukturu s odjelima od kojih svaki ima vrhovnog vođu odgovornog za dobit i gubitak, konzultirao se s tada vodećim misliocem menadžmenta Druckerom, koji je istaknuo da će rukovoditelji trebati obuku kako bi novi sustav funkcionirao. To je General Electric dovelo do kreiranja 16-tjednog tečaja o tome kako biti generalni direktor, čime je nastao njegov sada poznati centar za obuku u New Yorku. Ubrzo nakon toga, Harvard Business School stvorio je tečaj *Advanced Management Program*, a konzultantske organizacije stvorile su proizvodne linije oko obuke vodstva (Zaleznik, 2004).

Rastući u obujmu, opsegu i hijerarhijskim razinama, organizacije su nastavile širiti svoje aktivnosti, no također su morale koordinirati svoje postojeće strukture. Mnoštvo organizaciji počelo je koristiti matični raspored u kojem su odnosi izvješćivanja i odgovornost podijeljeni među proizvodnim, funkcionalnim i geografskim strukturama. U 1990-ima, naravno, internet je sve promijenio, tako što je kreiran preglednik koji je web učinio korisnim u komercijalne svrhe, programeri su počeli razvijati softver, a potom i algoritme za donošenje odluka brže nego što to mogu ljudi, a kapacitet računalne obrade postajao je sve jeftiniji i moćniji. Današnji vlasnik Amazona Bezos vidio je da broj korisnika interneta raste preko 2000% godišnje, pa je napustio posao u investicijskoj organizaciji i osnovao internetsku knjižaru pod nazivom Amazon, koja se od tada pretvorila ne samo u trgovinu svega, već i u vodećeg pružatelja web usluga za mnoštvo drugih poduzeća. Bezos je rano otkrio što bi svaki vođa dvadeset prvog stoljeća trebao znati, te je apostrofirao kako je svijet ušao u doba diskontinuiteta u kojem su prekidi u vanjskom svijetu sve dublji i češći, čineći prevladavajuće organizacijske strukture i prakse neučinkovitima, ako ne i štetnima. Isticao je nadalje da uspješne organizacije iskorištavaju te promjene, kao što je to Amazon činio od svog početka, i iskorištavaju ono što je novo (Berntsen, 2016).

Bezos je prepoznao da online trgovac na malo može ponuditi puno više izbora nego što to može lokalna trgovina, zajedno s pogodnošću dostave u dom kupca, sve po nižoj cijeni. Ova vrsta pristupačne personalizacije i usluge bila je nova vrijednost. Štoviše, svaka je transakcija Amazonu pružala podatke koje je njegov algoritamski mehanizam mogao analizirati kako bi osigurao da buduće ponude budu bolje prilagođene preferencijama, potrebama i željama svakog potrošača. Poduzeća koja koriste tehnologiju za predviđanje i personaliziranje onoga što veliki broj pojedinaca želi uz niske inkrementalne troškove mogu povećati i povećati gotovinske bruto marže, dok će poduzećima koja ne naprave ovaj pomak biti teško konkurirati (Berntsen, 2016).

Od izgradnje temeljnih kompetencija do njihove rutinske zamjene, uvriježeno mišljenje je da bi organizacije trebale koristiti svoje temeljne kompetencije kako bi održale konkurentsku

prednost, ali u doba diskontinuiteta ovaj pristup ne funkcionira dugo. U današnjem digitalnom vremenu, na primjer, ako organizacija nema temeljnu kompetenciju u korištenju algoritama, morat će steći ili razviti tu sposobnost. Amazon je zasjenio mnoge trgovce na malo koji su bili prespori za prilagodbu, ali sada su vidljivi konkurenti kao što je Walmart koji grade svoje analitike podataka i mogućnosti e-trgovine (Bijmolt et al., 2021).

Zapošljavanje pravih ljudi i njihovo raspoređivanje na načine koji im omogućuju primjenu njihove stručnosti i energije temeljne su kompetencije i kritične su u doba diskontinuiteta. U eskalirajućem ratu za talente, poduzeća koja su najvještija u stjecanju i razvoju tih kompetencija imat će izrazitu konkurentsku prednost (Vera et al., 2022).

Gotovo svaka organizacija mora smanjiti hijerarhijske slojeve koji su se nakupili u njihovim organizacijama tijekom vremena i usmjeriti više posla na timove, a dobiti od toga su višestruke. Kada timovi uključuju ljude koji su na prvoj liniji, protok informacija je brži i točniji, a s tom povećanom brzinom dolazi i veća fleksibilnost za odgovor na promjene kupaca i tržišta. Poboljšani protok informacija također stvara transparentnost koja uklanja mnogo organizacijske politike i potiče suradnju (Jabbar, Alfartoosi, 2017).

Da bi organizacija bila dugoročno konkurentna, čelnici moraju znati što se događa daleko izvan njihove vlastite industrije, geografskog područja i postojećih kupaca. Društvena pitanja oko održivosti, rasne pravde i geopolitike utječu na mnoge aspekte poslovanja, od strategije do mogućnosti zapošljavanja najboljih talenata. Poslovnim vođama potreban je široki objektiv i rutina za otkrivanje ranih signala upozorenja na vanjske promjene. Neki voditelji odvoje 10 minuta na svakom timskom sastanku kako bi raspravili bilo koju novu dinamiku koju ljudi opažaju, ponekad potaknutu novinskim člankom ili vanjskim događajem. Kada voditelji opetovano pitaju članove svog tima da im kažu što je novo, kao što je to običavao činiti Welch dok je bio izvršni direktor General Electrica, oni su u poziciji da mogu pomoći organizaciji da razvije svijest o suptilnim pomacima, koji bi mogli pokazati kamo stvari idu. Cilj takve budnosti je pripremiti organizaciju za promjene kako bi bila spremna odbaciti ono što u bliskoj budućnosti neće funkcionirati i iskoristiti nove prilike (Vera et al., 2022).

Poduzeća su danas suočena s dvojbom prilagoditi se ili nestati. Neka poduzeća možda kasno počinju razvijati tehnološki vođenu personalizaciju, dinamičke temeljne kompetencije, ravniju i timsku hijerarhiju i fokus izvana. Unatoč postojanju izazova, u mnogim industrijama i geografskim područjima i dalje postoje značajne prilike za stvaranje inovativnih poslovnih pristupa, koji koriste nove vanjske promjene kao osnovu za rast i razvoj. Kako organizacije počinju s tim zadatkom, trebale bi prepoznati da se najbolji način organiziranja i upravljanja poslovanjem uvijek mijenja i da odgovori na temeljna pitanja mogu biti vrlo različiti u

desetljećima koja slijede, nego što je to slučaj danas. Najbolje je to pokazao učinak pandemije bolesti Covid-19 o tome da je samo mijena stalna kada su poslovna zbivanja i mjerenje organizacijske uspješnosti i opstanka u pitanju (Jabbar, Alfartoosi, 2017).

### **2.3. Učinkovito strateško planiranje za prepoznavanje učinkovitih koraka implementacije**

Kako bi odgovorile na nove izazove i poslovne probleme, organizacije moraju stalno pratiti, ocjenjivati i prilagođavati svoje strateške inicijative. Kada je potrebno implementirati novu strategiju, obično je na menadžerima da osiguraju njezino uspješno uvođenje. Bez obzira na ambicioznost menadžera, kao i pitanje da li je u pitanju novi ili iskusni menadžer, razumijevanje procesa implementacije strategije i načina na koji se on odnosi na organizacijsku promjenu ključno je za osiguranje učinkovitosti tijekom obavljanja funkcije strateškog planiranja (Văcar, Miricescu, 2014).

Provedba strategije je proces pretvaranja planova u akciju kako bi se postigao željeni ishod. U biti, to je umjetnost obavljanja stvari. Uspjeh svake organizacije počiva na njezinoj sposobnosti da provede odluke i izvrši ključne procese učinkovito, djelotvorno i dosljedno. Uspješna implementacija i provedba strategije uključuje isporuku onoga što je planirano ili obećano na vrijeme, u okviru proračuna, uz kvalitetu i s minimalnom varijabilnošću, čak i u slučaju neočekivanih događaja i nepredviđenih okolnosti. Iako je razvoj strategije jedan od prvih koraka u provedbi organizacijskih promjena, sama implementacija ključna je za uspjeh organizacije. Bez učinkovitog procesa provedbe, čak ni najbolje zamišljeni planovi možda neće doći do ostvarenja (Samimi et al., 2022).

Prvi korak strateško procesa sastoji se u obligativu identifikacije ciljeva koje nova strategija treba postići, jer bez jasne slike onoga što pokušava postići, može biti teško uspostaviti plan kako to postići. Jedna uobičajena pogreška pri postavljanju ciljeva, bilo da se radi o osobnom razvoju, profesionalnom razvoju ili poslovanju jest postavljanje ciljeva koje je nemoguće postići. Primarno što treba imati u vidu jest to da bi ciljevi trebali biti dostižni. Postavljanje ciljeva koji nisu realni može i vođu i tim dovesti do toga da se osjećaju preopterećeno, neinspirirano, isprazno i potencijalno izgorjelo. Kako bi se izbjeglo nenamjerno izazivanje niskog morala, uputno je pregledati ishode i izvedbe i to kako uspjehe, tako i neuspjehe prethodnih inicijativa za promjenu kako bi se utvrdilo što je realno s obzirom na vremenski okvir i resurse. Veoma važnim pokazuje se iskoristiti prošlo iskustvo u cilju definiranja izgleda za uspjeh. Još jedan važan aspekt postavljanja ciljeva je uzeti u obzir

varijable koje mogu spriječiti sposobnost tima da ih postigne i izraditi planove za nepredviđene situacije. Pravilo je da što je veći stupanj pripremljenosti, to će implementacija vjerojatno biti uspješnija (Al Qershi et al., 2022).

Nakon što se odrede ciljevi prema kojima se radi i varijable koje bi se mogle naći na putu, potrebno je izraditi plan za postizanje tih ciljeva, postaviti očekivanja među svojim timom i jasno komunicirati svoj plan implementacije, kako ne bi bilo zabune. U ovoj fazi može biti od pomoći dokumentirati sve dostupne resurse, uključujući zaposlenike, timove i odjele koji će biti uključeni. Važno je ocrtati jasnu sliku za što je svaki resurs odgovoran za postizanje i uspostaviti komunikacijski proces kojeg bi se svi trebali pridržavati. Provedba strateških planova zahtijeva snažne odnose, te je potrebno da menadžer ili vođa s članovima zada uputu o tome ne samo kako da komuniciraju jedni s drugima i koliko često, već i tko su donositelji odluka, tko je za što odgovoran i što učiniti kada se pojavi nepredviđeno pitanje (Akdogan et al., 2016).

Nakon što organizacija odredi što treba učiniti da bi osigurala uspjeh, uputno je da odredi tko treba učiniti što i kada, te je ovdje važan korak sagledati svoj izvorni vremenski okvir i popis ciljeva, kao i delegirati zadatke odgovarajućim članovima tima. Potrebno je objasniti širu sliku svom timu kako bi razumjeli viziju organizacije i bili sigurni da svi znaju svoje specifične odgovornosti. Također, uputno je postaviti rokove kako bi se izbjeglo preopterećenje pojedinaca. Važno je pri tome imati u vidu da je posao menadžera postići ciljeve i održati svoj tim na zadatku, stoga je potrebno pokušati izbjeći potrebu za mikro upravljanjem (Samimi et al., 2022).

Naredni korak tiče se izvršenja plana, praćenja napretka i izvedbe, kao i pružanja stalne podrške. Potom će biti potrebno provesti plan u djelo. Jedna od najtežih vještina koju je potrebno naučiti kao menadžer je kako učinkovito voditi i podržavati zaposlenike. Iako je izgledno da će veći fokus biti na delegiranju, važno je biti dostupan za odgovor na pitanje situacije koje zaposlenici mogu imati ili se pozabaviti izazovima i preprekama s kojima se mogu susresti. Uputno je stoga redovito provjeravati svoj tim o njihovom napretku i slušati njihove povratne informacije. Jedna učinkovita strategija za praćenje napretka je korištenje dnevnih, tjednih i mjesečnih izvješća o statusu i prijava za pružanje ažuriranja, ponovno uspostavljanje rokova i prekretnica, te osiguravanje usklađenosti svih timova (Akdogan et al., 2016).

Važno je isto tako poduzeti korektivne mjere, te ih prilagoditi ili revidirati, prema potrebi. Implementacija je iterativni proces, tako da posao ne prestaje čim je postignut cilj. Procesu se mogu promijeniti usred tijeka i mogu se pojaviti nepredviđeni problemi ili izazovi. Ponekad će se izvorni ciljevi morati promijeniti kako se mijenja priroda samog projekta. U praktičnom

djelovanju se pokazalo važnijim biti pažljiv, fleksibilan i voljan promijeniti ili prilagoditi planove dok se nadgleda provedba, nego slijepo se pridržavati svojih izvornih ciljeva (Al Qershi et al., 2022).

Svi u timu trebali bi se dogovoriti kako bi konačni proizvod trebao izgledati na temelju ciljeva postavljenih na početku. Kada se uspješno implementira svoju strategiju, važno je provjeriti sa svakim članom tima i odjelom kako bi stupanj sigurnosti da imaju sve što im je potrebno da dovrše posao i da se osjećaju kao da je njihov posao dovršen bio veći. Uputno je stoga podnijeti izvješće svom upravljačkom timu, pa je stoga potrebno prikupiti informacije, pojedinosti i rezultate od svojih zaposlenika kako bi se vodstvu dalo točnu sliku (Al Qershi et al., 2022).

Nakon uspješne implementacije strategije, potrebno je uraditi retrospektivu ili pregled toga kako je proces tekao, te donijeti procjene na osnovi odgovora na pitanja kao što su jesu li postignuti svi ciljevi, te ako ne, zašto nisu, kao i koji su koraci potrebni da bi se došlo do tih ciljeva. Važno je također i odgovoriti na pitanje koje su se prepreke ili izazovi pojavili tijekom projekta, koji su se mogli predvidjeti, te kako je moguće izbjeći ove izazove u budućnosti. Iako neuspjeh nikada nije cilj, neuspješna ili manjkava implementacija strategije može se pokazati vrijednim iskustvom učenja za organizaciju, sve dok je potrebno vrijeme da se shvati što je pošlo po zlu i zašto (Samimi et al., 2022).

Uspješna implementacija strategije evidentno može biti izazovna i zahtijeva snažne vještine vodstva i upravljanja. Učinkovito delegiranje, strpljenje, emocionalna inteligencija, temeljite organizacijske sposobnosti i komunikacijske vještine od ključne su važnosti (Văcar, Miricescu, 2014).

## **2.4. Razvoj procesa upravljanja rizikom za poboljšanje profitabilnosti**

Svaki se posao suočava s rizicima koji bi mogli ugroziti njegov uspjeh. Vođe, baš kao i menadžeri organizacija uvelike su svjesni strateških rizika i to kako novog konkurenta koji ulazi na tržište, tako i financijskih i operativnih rizika. Rizik je često nešto što se želi izbjeći, međutim, istinski agilne organizacije upravljanje rizikom smatraju ključnim elementom svoje poslovne strategije (Teitey, 2018).

Upravljanje rizikom je proaktivno, obzirom da pomaže identificirati moguće događaje koji bi mogli utjecati na poslovanje, a također povećava vjerojatnost uspješnog postizanja poslovnih ciljeva, od zaštite ugleda do povećanja otpornosti, pri čemu u konačnici upravljanje rizikom može pomoći u povećanju profitabilnosti (Gonzalez et al., 2020).

Upravljanje rizikom može pomoći profitabilnosti na niz strateških načina bilo da se radi o poboljšanju učinkovitosti, bilo o smanjenju troškova, povećanju povjerenja dionika i zaštiti ugleda, izgradnji načina razmišljanja o upravljanju rizikom, te ostalom (Ghazieh, Chebana, 2021).

Kada zaposlenici nisu spremni na rizik, oni mogu biti uvučeni u reaktivne probleme, odvrćući ih od osnovnih poslovnih ciljeva. Na primjer, ako je proizvod kasno isporučen kupcu, voditelji poslovnice bit će preusmjereni na rješavanje krize kako bi zaštitili ugled poduzeća, umjesto da izgrade svoj doseg unutar kupca kako bi dobili dodatne nove poslovne ugovore. Rizici također mogu dovesti do neočekivanih troškova. Oni često sa sobom donose potrebu plaćanja prekovremenog rada osoblju ili kupnju skupe ekspertize u kratkom roku za rješavanje problema (Akdogan et al., 2016).

Razumijevanje potencijalnih rizika koji mogu utjecati na sposobnost isporuke proizvoda, usluge ili projekta znači da se može postaviti realna očekivanja o datumu isporuke i trošku. Sve su organizacije dio opskrbnog lanca i svaka karika podjednako izlaže poslovanje, dobavljače i kupce. Moguće je povećati svoju konkurentnost i profitabilnost tako što će se moći pokazati svoje procese upravljanja rizikom i sposobnost, posebno kada se radi s velikim organizacijama ili unutar javnog sektora. Postavlja se pitanje kako oblikovati strategiju upravljanja rizikom za profitabilnost. Kod vlasnika poduzeća, promjena je konstanta i glavni uzrok rizika. Riječ je o tome da tržište, konkurencija, ljudi, financije uvjetuju to da organizacije moraju neprestano testirati svoju otpornost na promjene i preispitivati pretpostavke koje su napravile, a koje bi mogle smanjiti njihovu sposobnost da odgovore na bilo kakve promjene (da Silva Etges et al., 2017).

Kada je riječ o osiguravanju da upravljanje rizikom podržava profitabilnost, uputno je delegirati vlasništvo na člana tima. To bi trebao biti netko u menadžerskom timu tko ima sposobnost i poštovanje da se povuče i bude đavolji odvjetnik, pri čemu je poznato da direktori operacija rade dobro. Najbolje je ne ići s izvršnim direktorom jer oni mogu imati tendenciju biti pretjerano uvjereni u točnost predviđanja, a ponekad i preoptimistični u pogledu sposobnosti upravljanja rizicima. Radi se o odgovornosti za prepoznavanje stvari koje pođu po zlu, o spremnosti na postavljanje neugodnih pitanja i osporavanje već postojećih pretpostavki (Teitey, 2018).

U konačnici, upravljanje rizikom je najučinkovitije kada je kontinuiran i discipliniran proces koji postaje posao kao i obično. Kada se koristi na proaktivan način, izbjegava potrebu za dugotrajnim i skupim upravljanjem kriznim situacijama, umjesto toga dovodi do veće otpornosti, jače reputacije, učinkovitijih poslovnih ishoda i na kraju, veće profitabilnosti.



Upravljanje poslovnim rizikom uključuje pažljivo praćenje potencijalnih rizika. Sve što bi moglo negativno utjecati na poslovanje može biti potencijalni rizik, a većina rizika dolazi s financijskim implikacijama. Upravljanje rizikom odnosi se na prepoznavanje tih problema i razvoj strategija za njihovo smanjenje ili rješavanje. Također može se koristiti planiranje scenarija za razmišljanje unaprijed i razvoj odgovora na situacije s kojima se organizacija može suočiti (Gonzalez et al., 2020).

Iz financijske perspektive, najbolji način za praćenje rizika i okidača koji ih uzrokuju je korištenje analize financijskih omjera uključujući analizu trendova i usporednu industriju na temelju podataka iz financijskih izvješća. Na primjer, ako se utvrdi da je prodaja pala, trebalo bi analizirati zašto se to dogodilo tako što će se pregledati svoja financijska izvješća i identificirati sve trendove, kao i usporediti svoje brojke s referentnim vrijednostima, što će pomoći da se riješi problem i upravlja svim povezanim rizicima. Isto tako, potrebno je redovito izračunavati financijske pokazatelje svoje organizacije. U izazovnim vremenima, ako postoji neugodna klima ili ako su tu nesigurnosti s protokom novca, moguće je odlučiti izračunati svoje omjere na tjednoj osnovi (Yousif Alabdullah et al., 2021).

Uputno je koristiti upravljanje rizikom za praćenje učinka, te iskoristiti rizike koje vrijedi preuzeti, kao i usporediti razinu rizika s potencijalnom dobrobiti kako bi se utvrdilo isplati li se prihvatiti ili treba li odustati od preuzimanja neprihvatljivih rizika, gdje razina rizika nadmašuje potencijalne koristi. Isto tako treba slijediti puteve dobre poslovne prakse koja omogućuje pretvoriti rizike u poslovne prilike, pratiti i poticati poslovnu izvedbu tako što će organizacije biti što je moguće spremnije za vanjske financijske, operativne i reputacijske rizike koji su izvan kontrole organizacije (Teitey, 2018).

Izrada plana upravljanja rizikom bitan je dio uspješnog poslovanja. Detaljan plan upravljanja rizikom trebao bi identificirati potencijalne rizike i što bi moglo uzrokovati njihovu pojavu, procijeniti utjecaj potencijalnih rizika, utvrditi što se može učiniti kako bi se uklonilo ili smanjilo utjecaj rizika. Nadalje, treba imati u vidu da neće biti moguće ukloniti utjecaj svih rizika, čak ni uz snažne mjere kontrole. Dobar plan upravljanja rizicima trebao bi pomoći organizaciji da razvije strategije za upravljanje neizbježnim rizicima, stoga je uputno razvijati ključne pokazatelje učinka<sup>2</sup>, koje se može koristiti za praćenje identificiranih okidača rizika, što bi trebalo omogućiti brzo rješavanje budućih financijskih utjecaja (Gonzalez et al., 2020).

Važno je upamtiti da se planiranje rizika odnosi na uvođenje kontrolnih mjera prije nego što se rizici pojave. Stoga bi plan upravljanja rizikom trebao uključivati popis potencijalnih

---

<sup>2</sup> KPI

rizika, popis mogućih okidača koji će izazvati rizik, ocjene rizika na temelju vjerojatnosti pojave rizika i njegovog utjecaja na organizacijsko poslovanje, planiranu strategiju ublažavanja koju organizacija razmatra, kontrole prije rizika, tretmane za nakon rizika, vremenski okviri za provedbu kontrole ublažavanja, potrebna sredstva, subjektivizaciju odgovora na pitanje tko je odgovoran za osiguranje provedbe strategije (Yousif Alabdullah et al., 2021).

U cilju razvoja plana upravljanja rizikom za organizaciju uputno je slijediti korake u vidu identifikacije rizika koji bi mogli utjecati na financijsku uspješnost poslovanja, analize rizika kako bi se moglo procijeniti njihove učinke, procijene rizika kako bi se odredilo prioritet u upravljanju njima, planiranje akcije za smanjenje utjecaja rizika, te konačno pregled svog plana i postupke upravljanja rizikom (Teitey, 2018).

Planiranje scenarija odnosi se na razmišljanje unaprijed i razvijanje odgovora na ono što bi se moglo dogoditi u budućnosti. Cilj planiranja scenarija je identificirati situacije s kojima će se organizacija vjerojatno suočiti, na temelju odluka, odnosno stvari koje se mogu kontrolirati i vanjskih čimbenika, odnosno stvari koje se ne mogu kontrolirati. Ovo planiranje omogućuje vizualizirati niz mogućih scenarija i izgraditi svoju svijest oko onoga što bi se moglo dogoditi, što može pomoći u razvoju strategije o tome kako će se poslovanje modificirati, preživjeti i prilagoditi kada se organizacija suoči s rizikom (Gonzalez et al., 2020).

Planiranje scenarija može pomoći poslovanju tako što je moguće razviti strategije ublažavanja ili odgovore za rizike identificirane u procjeni rizika ili planu, identificirati potencijalne prijetnje i pozitivne prilike za poslovanje, kao i nositi se s neizvjesnošću i razviti okvir koji treba slijediti. Planiranje scenarija može pomoći organizaciji da predvidi potencijalne situacije i uspostavi planove za nepredviđene situacije. Na primjer, s obzirom na utjecaj nedavnih hitnih zdravstvenih situacija u smislu nedavne pandemije bolesti Covid-19 na mnoge organizacije, organizacija može odlučiti planirati mogućnost sličnih situacija i kako mjere upravljanja zdravljem i zatvaranje granica mogu utjecati na trgovanje i prodaju (Yousif Alabdullah et al., 2021).

Pri navedenom, organizacija se ne treba ograničavati samo na predviđanje najgorih scenarija, te je potrebno razmisliti i o učincima ako poslovanje iznenada ima veliki porast potražnje ili ako se pruži prilika za rast. Kako bi organizacija koristila planiranje scenarija kao uspješan poslovni alat, uputno je da se organizacije ne opterećuje, obzirom da postoji neograničen broj scenarija, koji se mogu pokrenuti za svaki rizik. Važno je stoga usredotočiti se na najvjerojatnije scenarije koji će izazvati najveći utjecaj ili priliku za poslovanje, umjesto da se pokušava planirati sve. Isto tako, važno je razmisliti o unutarnjim i vanjskim situacijama za planiranje scenarija. Planiranje scenarija posebno je vrijedno za vanjske situacije u kojima

je malo vjerojatno da će imati značajnu kontrolu nad ishodom. PESTEL analiza može pomoći organizaciji da odredi kako politički, ekonomski, društveni, tehnološki, ekološki i pravni čimbenici mogu utjecati na njeno poslovanje ili industriju (Gonzalez et al., 2020).

Važno je isto tako ne ograničavati svoj plan procjene rizika, te isto tako ne graditi svoju poslovnu strategiju ili proces procjene rizika oko samo jednog scenarija. Planiranje scenarija trebalo bi pružiti veću svijest o nizu mogućnosti s kojima se poslovanje može suočiti i omogućiti donošenje snažnih odluka koje će organizaciju zaštititi od svih mogućih prijetnji. Važno je stoga koristiti više perspektiva, te ako organizacija ako ima tim ili osoblje, uputno je isto tako iskoristiti i njihova jedinstvena gledišta. Način na koji tim gleda na organizacijske poslovne operacije i procedure može organizaciji pružiti vrijedan uvid za oblikovanje ili remodeliranje buduće poslovne strategije (Teitey, 2018).

## **2.5. Razvoj vještina za strateško vođenje u organizacijama**

Ključne vještine za strateško vođenje u organizacijama su sustavi motivacije, komunikacije i nagrađivanja.

Motivacija je sila, energija koja ljude tjera u smjeru nečega što proizlazi iz unutarnjih potreba. Kada se to dogodi, ljudi postaju produktivniji, djeluju s većim zadovoljstvom i proizvode multiplicirane učinke, stoga vođe moraju stimulirati i motivirati radnike. U tom smislu, moguće je smatrati da motivacija opisuje silu koja inicira ponašanje i usmjerava ga prema svrsi čiji će rezultat zadovoljavajuće odgovoriti na određenu potrebu (Lee, Rashke, 2016).

Nadalje, motivacija je želja da se uloži određena razina napora kako bi se postigli određeni organizacijski ciljevi i sposobnost da se zadovolje neke individualne potrebe. Motivacija je povezana s tri aspekta, a to su smjer ponašanja ili organizacijski ciljevi, snaga ili intenzitet ponašanja ili napora, kao i trajanje i postojanost ponašanja ili individualnih potreba (Yousif Alabdullah et al., 2021).

Motivacija je proces kojim skup razloga potiče, stimulira ili provocira određenu vrstu ponašanja. Motivacija je proces koji je odgovoran za intenzitet, smjer i ustrajnost napora osobe da omogući postizanje određenog cilja. Dva su reda motiva koji utječu na učinak zaposlenika bilo koje organizacije, a to su vanjski i unutarnji motivi. Unutarnji motivi su oni koji proizlaze iz samih ljudi, kao što su sklonosti, interesi, vrijednosti i vještine osobe, dok su vanjski motivi oni koje stvara situacija ili okolina u kojoj se osoba nalazi (Liu et al., 2020).

Kako bi se bolje razumjelo koncept motivacije i moglo uspostaviti vezu s vodstvom, potrebno je razumjeti neke od najvažnijih teorija o motivaciji.

Motivaciju su opširno proučavale Maslowove i Herzbergove teorije. Maslowljeva teorija, poznata i kao hijerarhija osnovnih potreba, predstavlja potrebe u obliku piramide, pri čemu su fiziološke potrebe one koje se tiču preživljavanja, hrane i odjeće, dok su potrebe vezane uz sigurnost one koje se tiču zaštite i stabilnosti posla, a društvene potrebe one koje se tiču prihvaćanja, prijateljstva i osjećaja pripadnosti. Četvrta razina Maslowljevih potreba tiče se potrebe za poštovanjem i samopouzdanjem, samoispunjenjem, kreativnosti i fluktuirajućeg i složenog samorazvoja, dok peta razina potreba po Maslowu predstavlja najviši nivo, odnosno samoostvarenje (Yousif Alabdullah et al., 2021).

Herzbergova teorija podijelila je čimbenike koji mijenjaju ponašanje pojedinca u dvije skupine i to higijenske čimbenike, te čimbenike motivacije. Higijenski čimbenici su oni koji su vanjski pojedincu, te koji uključuju plaću, primljene beneficije, sigurnost posla i međuljudske odnose na poslu. U slučaju nedostatnosti, izazvali bi nezadovoljstvo, ali ako bi se ispunili, ne bi probudili motivaciju pojedinca, tj. unutarnju energiju. Čimbenici motivacije svojstveni profesionalcu predstavljeni su priznanjem, statusom, odgovornošću, mogućnošću za priznanje, bogatstvom posla i prisutnošću izazova. Odsutnost ovih čimbenika, međutim, ne izaziva nezadovoljstvo (Rajiah ,Bhargava ,2016).

Iz perspektive menadžera, motivirana osoba naporno radi, održava tempo napornog rada i ima samousmjeren ponašanje prema kritičnim ciljevima. U slučaju organizacija svojih zaposlenika, vođa očekuje od svojih sljedbenika da rade što je više moguće i postignu maksimalnu razinu proizvodnje kako bi na taj način došlo do poštene naplate za njihov rad ( Motivacija je ono što pokreće ljude da djeluju, razmišljaju i razvijaju se. Iako se motivacijski procesi mogu proučavati sa stajališta mozga i fizioloških mehanizama, postoji veliki dio ljudske motivacije koji je funkcija sociokulturnih varijabli koje utječu ne samo na radnje koje ljudi izvode, već i na kako se osjećaju kada djeluju i posljedice svojih postupaka (Kanfer, Chen, 2016).

Razumijevanje bihevioralne motivacije zahtijeva poznavanje ljudskih potreba, zbog čega su prethodno predstavljene teorije Maslowa i Herzberga. U literaturi se ističe da je svako ljudsko ponašanje motivirano. Motivacija je, u psihološkom smislu, stalna napetost koja pojedinca navodi na neki oblik ponašanja usmjerenog na zadovoljenje jedne ili više određenih potreba. Dakle, postoji motivacijski ciklus. Motivacijski ciklus može se objasniti na način da ljudski organizam ostaje u stanju psihološke ravnoteže sve dok ga podražaj ne prekine i stvori potrebu. Ova potreba uzrokuje stanje napetosti koje zamjenjuje prethodno stanje ravnoteže. Napetost dovodi do ponašanja ili akcije za postizanje nekog oblika zadovoljenja te potrebe. Ako je potreba zadovoljena, organizam će se vratiti u svoje početno stanje ravnoteže sve dok ne

nastupi drugi podražaj. Svako zadovoljstvo je u osnovi oslobađanje napetosti, koje omogućuje povratak na prethodnu ravnotežu (Liu et al., 2020).

Za vjerovati je da motivaciju treba integrirati u organizacijsku kulturu kao poticaj koji se svakodnevno prakticira u odnosima između ljudi uključenih u proces. Postoje slučajevi u kojima organizacije koriste motivaciju koja je bitno povezana s ponudom financijskih ili materijalnih koristi. Ipak, postoje i druge vrste beneficija i nagrada koje uspijevaju motivirati zaposlenike (

U literaturi se ističe da su individualni stilovi vodstva i motivacije različiti ovisno o nacionalnim specifičnostima svake zemlje te da su njihovi izbori prepušteni diskreciji samih menadžera poduzeća. Primjerice matična organizacija locirana u jednoj zemlji može biti minimalno uključena u proces donošenja odluka svojih podružnica na inozemnim tržištima, ali se konzultiraju s matičnom kompanijom o prijedlozima motivacije svojih zaposlenika i tek onda provode ih u podružnicama. Dakle, matična organizacija nema namjeru promovirati i forsirati matičnu nacionalnu kulturu. Umjesto toga, namjera matične organizacije temelji se na poštivanju i iskorištavanju kulturnih razlika svake zemlje (Kanfer, Chen, 2016).

Isto tako, utvrđeno je da stilovi vodstva u digitalnoj eri imaju pozitivan učinak na individualnu izvedbu zaposlenika, što rezultira većom uključenošću i predanošću organizaciji. Utvrđeno je nadalje da je u digitalnom dobu kombinacija uslužnog, zajedničkog i osnažujućeg stila vodstva važna za motiviranje i uključivanje zaposlenika u organizaciju, s evidentnim dobicima u motivaciji zaposlenika i radnom učinku (Troshina, Mantulenko, 2020).

Potreba da zaposlenici budu predani, integrirani i informirani čini komunikaciju ključnim mehanizmom u upravljanju organizacijama. Kroz mehanizme komunikacije postaje moguće uspostaviti kontakte i odnose koji pomažu produktivnoj aktivnosti na svim razinama upravljanja. U tom smislu, razumijevanje važnosti komunikacije kao instrumenta strateškog i operativnog upravljanja preduvjet je za postizanje učinka i organizacijske učinkovitosti. Uključenost zaposlenika u cijeli organizacijski proces postiže se samo kada postoji dobar kapacitet za međuljudsku komunikaciju, što postaje neizostavan uvjet za izvrsnu izvedbu organizacije (Mitrofan, Bulborea, 2013).

Kroz komunikaciju bi trebalo biti moguće komunicirati kulturu organizacije, vrijednosti, viziju i misije koje se namjerava provoditi. Komunikacijski procesi ne bi trebali biti ograničeni na izdavanje uputa od strane najvišeg menadžmenta zaposlenicima niti bi trebali umanjiti važnost njihovog mišljenja o funkcioniranju organizacije (Dermol, Širca, 2018).

Komunikacija koristi različite komunikacijske kanale, unutarnje i vanjske; stoga bi trebalo definirati komunikacijski obrazac prema profilu i namjeni menadžera i zaposlenika.

Komunikacija se može uspostaviti putem centraliziranih ili decentraliziranih komunikacijskih mreža, a uvijek treba identificirati komunikacijske načine i podršku koji će se koristiti u najrazličitijim radnim situacijama. U različitim kontekstima postoje formalne komunikacijske situacije, a to su one koje se događaju unutar formalne strukture i obično se javljaju u pisanom obliku, i neformalnu komunikaciju, što su sve situacije koje se javljaju neovisno o formalnoj strukturi, a suštinski se javljaju u usmenom obliku. Učinkovita organizacijska komunikacija uključuje i formalne i neformalne situacije, kojima treba pravilno upravljati, planirati ih i kontrolirati (Liu et al., 2020).

Komunikacija ima nekoliko funkcija. Namijenjena je da bude alat za vodstvo, animaciju i poticanje unutarnjeg dijaloga jer omogućuje izlaganje rezultata, prijenos informacija, objašnjenje projekta ili zadatka i prijenos novih smjernica i odluka. Poticanje kulture komunikacije radi poticanja suradnje, razumijevanja i predanosti prava je svrha komunikacije. Isto tako, poruke koje se šire unutar organizacije mogu biti operativne poruke u smislu prijenosa informacija bitnih za funkcioniranje organizacije ili to mogu biti motivacijske poruke u cilju širenja informacija koje mogu zanimati zaposlenike. Kvaliteta rada zaposlenika u svakoj je organizaciji ključna. Ova činjenica dovodi do potrebe da organizacije vode računa i planiraju komunikaciju te da ona bude alat za organiziranje kontrole i promicanje učinka i predanosti zaposlenika organizaciji (Dermol, Širca, 2018).

Nalazi literature sugeriraju da službenički i autentični stilovi vodstva izvršnih direktora imaju pozitivan i značajan učinak na mentalno zdravlje zaposlenika, dok etičko vodstvo ima pozitivan i značajan učinak na građansko ponašanje zaposlenika. To znači da bi izvršni direktori trebali pokazati interes za rješavanje problema i pritužbi s kojima se suočavaju članovi organizacije te nastojati razviti njihove vještine. Izvršni direktori bi uvijek trebali ostati skromni i nastojati raditi zajedno na temelju uvjerenja, a ne poslušnosti, što predstavlja važan čimbenik za poboljšanje radnog učinka (Yousif Alabdullah et al., 2021).

U većini organizacija plaća je primarna motivacijska komponenta. Plaća je naknada u gotovini ili ekvivalentu koju poslodavac plaća zaposleniku kao funkcija položaja koji on ima i usluga koje pruža tijekom određenog vremenskog razdoblja. Pri navedenom, plaća se može isplaćivati izravno ili neizravno, odnosno izravna plaća je ona koja se shvaća isključivo kao plaćanje za obavljen rad na radnom mjestu na koje se odnosi. Neizravna plaća je neizravna financijska nagrada, te je ovo plaća koja proizlazi iz klauzula kolektivnog ugovora i plana naknada i socijalnih usluga koje nudi organizacija. Zapravo, plaća predstavlja glavni oblik organizacijskog nagrađivanja, iako postoje i druge beneficije koje se vide kao oblici nagrađivanja i, naravno, kao sustavi koji povećavaju individualnu motivaciju (Brandes, Darai,

2017).

Beneficije su dopuna plaćama koje se smatraju neizravnim plaćama i mogu biti predstavljene uključivanjem proizvoda i/ili usluga koje bi zaposlenik trebao platiti ako ih koristi, kao što su, na primjer, ugovori o bolničkoj pomoći, karte za obrok i partnerstva s drugim organizacijama, među nizom drugih mogućnosti. Nakon uspostave ove vrste nagrađivanja, organizacije su vrlo brzo shvatile mogućnost da ovaj sustav učine učinkovitijim, stvarajući tako model fleksibilnih beneficija, gdje je zaposlenicima omogućeno da biraju između nekoliko opcija prema vlastitim potrebama (Apers et al., 2017).

Obuka, osobni razvoj i razvoj karijere izravno su povezani s vizijom budućnosti organizacije. Odnosno, sve bolje obučeni i obučeni zaposlenici će, u teoriji, biti bolji ljudi i bolji zaposlenici. Ulaganje u obuku i osobni razvoj zaposlenika znači promicanje promjene u ponašanju i kvalifikacijama te stoga povećava vjerojatnost da će organizacija imati više motiviranih zaposlenika i bolju organizaciju. Proces motivacije treba stalno pratiti i evaluirati kako bi bio kontinuiran, modificiran, poboljšan i davao pozitivne rezultate (Yousif Alabdullah et al., 2021).

U literaturi su iznesene spoznaje o tome da su nagrade koje mala i srednja poduzeća daju zaposlenicima pozitivno i značajno utjecale na inovacijsku izvedbu, posebno napredovanja unutar organizacije i novčane bonus nagrade. Stoga se može zaključiti da su nagrade važan alat za olakšavanje doprinosa i učinka inovacija (Lau et al., 2018).

## **2.6. Identifikacija jedinstvenih resursa koji osiguravaju konkurentsku prednost organizacije**

Ideja korporativnog praćenja i upravljanja uspješnošću se, slično strateškom rezoniranju, povezuje s velikim organizacijama koje podržavaju konzultantske kuće i koje podržavaju složeni i skupi informacijski sustavi i metodologije. Međutim, male organizacije također trebaju upravljati na temelju sofisticiranijih pokazatelja i modela vrednovanja koji su u skladu s globalizacijom tržišta i turbulentnostima okruženja. Male i srednje organizacije počinju postajati svjesne važnosti upravljanja učinkom za njihov budući uspjeh i opstanak (Rohrbeck, Hum, 2018).

U današnje se vrijeme postavlja imperativ o tome da poduzeća moraju utjecati na ponašanje zaposlenika kako bi se uključili u ciljeve poduzeća. Cilj sustava kontrole nije kontrolirati ponašanje pojedinca, već utjecati na ljude da poduzmu radnje i odluke koje će, po njihovoj prosudbi, biti u skladu s ciljevima organizacije (Waśniewski 2021). Međutim, u malim i

srednjim poduzećima, s obzirom na njihovu malu veličinu i druge uvjete povezane s tim organizacijama, doprinos svakog zaposlenika je presudan za stvaranje vrijednosti i uspjeha poduzeća. Postojanje sustava za praćenje i ocjenjivanje učinka je put koji treba slijediti za usmjeravanje i motiviranje zaposlenika, definiranje onoga što se želi postići od samog početka, praćenje rezultata i utjecanje na zaposlenike kroz konkretne radnje za postizanje željenih ciljeva (Folan et al., 2007).

Sustav ocjenjivanja učinka treba uzeti u obzir aspekte kao što su usklađivanje pojedinačnih inicijativa s organizacijskim, povezujući učinak organizacije s cijelim timom koji čini organizaciju, odabir samo onog što je kritično za organizaciju, usmjeravajući pažnju suradnika na smanjen i važan broj pokazatelja za postizanje željenih rezultata, postojanje integriranog pogleda na rezultate i provedene aktivnosti, gledajući cjelinu, a ne pojedinca, suočavanje postignutog s planiranim korištenjem metrike u skladu s integrativnom vizijom, kao i usmjeravanje napora na generatore vrijednosti (Rohrbeck, Hum, 2018).

Procjena učinka trebala bi se baviti mjerenjem vrijednosti stvorene za organizaciju u više aspekata, kao što su poslovanje, proizvodi, tržišta, klijenti, projekti, aktivnosti i centri odgovornosti, između ostalog. U posljednje se vrijeme zagovara vrednovanje rezultata po segmentima i razmatranje svih dobara u logici doprinosa. Korištenje financijske i nefinancijske metrike omogućuje uravnoteženije upravljanje, balansirajući kratkoročne interese menadžera s dugoročnim interesima organizacije (Waśniewski, 2021).



### 3. ANALITIKA TEORIJA VODSTVA

Vodstvo je ključno za ispunjavanje misije, vizije i ciljeva organizacije, dopuštajući usklađivanje pojedinačnih interesa sa strateškim dizajnom organizacije. Vodstvo je s vremenom zauzelo različite perspektive, pa se tako može reći da je vodstvo povećanje utjecaja iznad mehaničke podložnosti procedurama organizacije, kao i da je vodstvo proces utjecanja na aktivnosti grupe u potrazi za ciljem. Vodstvo je isto tako proces davanja smisla i smjera kolektivnom naporu i izazivanje želje za usmjeravanjem napora prema tom cilju (Bakker et al., 2022).

Iz daljnje perspektive, vodstvo je sposobnost natjerati ljude da izvršavaju radnje u kojima ne uživaju dok uživaju u njihovom izvođenju. Kako bi se razumjela sadržina vodstva, potrebno je razumjeti razlike u pretpostavkama o ljudskoj prirodi i njezinim motivacijama koje odgovaraju različitim stilovima vodstva i usporediti profil onih koji su vođeni u teoriji X, gdje su ljudi lijeni i indolentni, izbjegavaju rad, i potrebno ih je promatrati, pri čemu ovdje praktički nema vodstva i prevladava hijerarhijski administrativni položaj, te onih koji su vođeni u teoriji Y, gdje ljudi uživaju u radu te su kreativni i kompetentni, pri čemu ovdje prevladavaju radnje vezane uz vodstvo (Hetland et al., 2018).

Međutim, vodstvo nije isključiva funkcija ljudi koji zauzimaju hijerarhijski nadređene položaje u organizacijama, jer se ono događa kad god netko pokuša utjecati na ponašanje osobe ili grupe ljudi, bez obzira na njihovu svrhu (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

U literaturi su predstavljeni zahtjevi za učinkovito vodstvo, a oni su kako slijedi: (Bakker et al., 2022).

- Poznavanje industrije i organizacije, što znači široko poznavanje industrije i to tržišta, konkurencije, proizvoda, tehnologije, kao i široko poznavanje organizacije u smislu ključnih rukovoditelja i njihovih interesa, kulture, povijesti i sustava
- Poznavanje odnosi u organizaciji i sektoru, što podrazumijeva poznavanje širokog skupa čvrstih odnosa u organizaciji i industriji
- Prepoznavanje ugleda i evidencija postignuća, u smislu eventualnosti postojanja izvrsne reputacije i prikladne evidencija postignuća u širokom rasponu aktivnosti
- Upoznatost sa sposobnostima i vještinama u smislu analitičke sposobnosti, dovoljno jakog zdravog razuma, sposobnosti prosuđivanja, sposobnosti zaključivanja i strateškog i višedimenzionalnog razmišljanja, kao i jake međuljudske vještine u smislu sposobnosti brzog razvijanja dobrih radnih odnosa, empatije, te osjetljivosti prema ljudima i ljudskoj prirodi

- Prepoznatljivost osobnih vrijednosti, odnosno visokog integriteta u smislu široke pozitivne validacije svih ljude i skupina
- Motivacija u smislu visoke razine energije, kao i snažne sklonosti vođenju, pri čemu moći i postignuća moraju biti podržani samopouzdanjem

Literatura u području vodstva je klasificirala različite modele prema vrsti interakcije koja postoji. između voditelja i ostalih članova grupe. Transakcijsko vodstvo zagovara postojanje transakcije između vođe i članova grupe, koji prihvaćaju utjecaj vođe kad god im on daje prednost. Sljedbenici su motivirani liderovim obećanjima, nagradama ili prijetnjama. Transformacijski stil vodstva poziva ostale članove grupe da napuste vlastite interese u korist interesa grupe, a time i organizacije (Hetland et al. 2018).

U 1980-ima razvijeni su novi načini razumijevanja vodstva u organizacijama. Lider se od tada smatra smislenim menadžerom organizacije, tj. onim koji definira organizacijsku stvarnost kroz artikulaciju između vizije, koja je odraz načina na koji on definira misiju organizacije i vrijednosti koje služe kao njezina svrha (Asrar-ul-Haq, Anwar, 2018).

### **3.1. Transformacijsko vodstvo**

Burns je 1978. godine objavio svoje temeljno djelo uvodeći koncept transformacijskog vodstva, a istraživanje transformacijskog vodstva postalo je prevladavajuća teorija organizacije. U literaturi se navodi da vođa koji se transformira traži potencijalne motive u sljedbenicima, nastoji zadovoljiti više potrebe i angažira punu osobu sljedbenika (Ergeneli et al., 2017). Istoimeni autor pravi razliku između transakcijskih vođa koji poboljšavaju postojeće akcijske planove i transformacijskih vođa koji mijenjaju strategije i radnje, naglašavajući trenutnu potrebu za evolucijom autoritativnog vodstva prema mobilizirajućem i transformacijskom vodstvu. To od voditelja zahtijeva da posjeduje kombinaciju teorijskih, tehničkih i metodoloških kompetencija utemeljenih na upravljačkim i liderskim vještinama. U ovom stilu vodstva, lideri djeluju tako da spoje fokus na viziju i misiju. Vođa koristi motivirajuća i izazovna očekivanja i pokazuje povjerenje i poštovanje prema podređenima, nastojeći ojačati viziju i misiju kroz svoje djelovanje. U transformacijskom stilu vodstva, lideri zaposlenicima osiguravaju okruženje koje promiče duh slobode za inovacije i dijeljenje iskustava i postignuća s drugima u nadi da će organizacija imati koristi od ovog procesa (Nguyen et al., 2017).

Prema literaturi, ova vrsta vođe nije ograničena na razmjenu informacija ili sklapanje sporazuma sa svojim sljedbenicima, već se bavi postizanjem organizacijskih rezultata korištenjem jedne ili više komponenti koje podupiru transformacijsko vodstvo i omogućuju

postizanje stanja blagostanje. Ovu vrstu vodstva karakterizira vitalna osobna komponenta figure vođe, jer motivira sljedbenike, uvodeći promjene u njihove stavove i stvarajući inspiraciju za postizanje ciljeva temeljenih na vrijednostima i idealima koji zanimaju organizacijsko okruženje (Hetland et al., 2018).

Transformacijsko vodstvo znači da su vođe sposobni dopustiti pojedincima unutar grupa da kolektivno nadiđu vlastite interese za dobrobit grupe, kao i pretvoriti sljedbenike u učenike i motivirati ih da se razvijaju do viših razina potreba kroz niz pod dimenzija transformacijskog vodstva, uključujući karizmu, kasnije preimenovanu u idealizirani utjecaj, intelektualnu stimulaciju, individualizirano razmatranje i inspirativnu motivaciju (Thompson III et al., 2016). Transformacijsko vodstvo opisano je kao skup akcija koji osnažuje sljedbenike da poboljšaju izvedbu i prevodi vrijednosti, uvjerenja i stavove sljedbenika iznad i izvan zahtjeva i koji nisu samo prisila (Nguyen et al., 2017).

Transformacijski lideri potiču sljedbenike da postignu izvanredne rezultate dajući im razumijevanje, ali i značenje. Oni podupiru ciljeve pojedinačnih sljedbenika i šire organizacije te sljedbenicima pružaju mentorstvo i podršku, kao i podučavanje. Transformacijsko vodstvo ima četiri dimenzije i to idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualnu obzirnost. U prvoj dimenziji, idealiziranog utjecaja tj. karizme, vođe se dive i poštuju, a njihovi sljedbenici se poistovjećuju s vođama. Vođa dijeli rizike sa sljedbenicima i dosljedan je u svom načinu djelovanja, odnosno poštivanju etičkih načela i vrijednosti. U inspirativnoj motivaciji, kroz različite oblike, lideri motiviraju svoje sljedbenike promičući individualni i timski duh, pri čemu su uvijek vrlo prisutni entuzijazam i optimizam, odnosno lider potiče svoje sljedbenike da teže ka privlačnoj budućnosti, apelirajući na viziju, koristeći simbole za vođenje sljedbenika u njihovim naporima i modeliranje vrste ponašanja koju on/ona želi, dajući tako smisao trudu radnika (Hetland et al., 2018).

U dimenziji intelektualne stimulacije, vođe potiču napore svojih sljedbenika da budu kreativni, preispituju sve pretpostavke i raspravljaju o problemima kako bi pronašli nova rješenja za česte probleme. Dodatno, s obzirom na pojedince, lideri djeluju kao treneri, obraćaju pozornost na potrebe svakog pojedinca kako bi im pomogli u rastu i na kraju sljedbenici mogu brzo doseći više razine i veći potencijal, a vođa podržava, ohrabruje i prati sljedbenike (Thompson III et al., 2016).

Ovdje su predstavljene četiri važne dimenzije i to inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, karizma, te individualizirano razmatranje transformacijskog vodstva, koje se koriste za postizanje ove transformacije organizacija i menadžmenta, kao i zaposlenika. Kasnije je dodana peta dimenzija i ona je promijenio karizmu u idealizirani utjecaj (Hetland et al. 2018).

Idealizirani utjecaj odnosi se na modeliranje uzornog ponašanja koje je usklađeno s organizacijskim ciljevima. To ukazuje na to da će vođa ići dalje od svog osobnog interesa za veće dobro grupe i podnijeti osobne žrtve za dobrobit drugih.. Dimenzija idealiziranog utjecaja, kao i dimenzija pripisane karizme, središnji je element u procesu upravljanja transformacijom i smatra se središnjim elementom u transformacijskom vodstvu, te uključuje stjecanje tuđeg povjerenja, poštovanja i povjerenja zauzimanjem stava o teškim problemima, naglašavanjem važnosti vrijednosti, predanosti, svrhe, pokazivanjem uvjerenja, kao i označavanjem etičkih posljedica odluka (Thompson III et al., 2016).

Element inspirativne motivacije povezan je s prenošenjem vizije s povjerenjem i tečno na značajan način, energizirajući druge i povećavajući njihov entuzijazam, kao i optimizam za buduće zadatke. Dok se vizija konceptualno razlikuje od karizme, nalazi literature pokazuju da inspirativna motivacija ima snažan odnos s idealiziranom moći. Transformacijski lideri su ljudi koji se s drugima bave kao s pojedincima i razumiju da svaka osoba ima različite sposobnosti i potrebe te zahtijeva osobnu pažnju i da se osjeća vrijedno. Transformacijski lideri to shvaćaju podučavanjem, savjetovanjem, poučavanjem, razvojem, identificiranjem i vrednovanjem doprinosa svakog pojedinca te pozornim slušanjem (Hetland et al., 2018).

Intelektualna stimulacija uključuje poticanje kreativnosti sljedbenika izazivanjem statusa quo kao i propitivanjem pretpostavki. Pod intelektualnom stimulacijom transformacijskog vođe, misli se na pobuđivanje i promjenu kod sljedbenika svjesnosti problema i rješavanja problema, misli i mašte, te uvjerenja i vrijednosti. Lideri transformacije prepoznaju da su jedini pravi načini za postizanje održive konkurentske prednosti inovacija, stvaranje znanja i kontinuirani razvoj. Transformacijski vođe promoviraju izražavanje novih stvari i argumenata svojih podređenih. Intelektualni poticaj često se doživljava kao vođa koji razmišlja o logici, racionalnosti, inteligenciji i pažljivom rješavanju problema u organizacijama. Razlika između inspirativne motivacije i idealiziranog utjecaja manje je očita s teorijskog gledišta, jer karizmatični vođe često imaju tendenciju ohrabriti ljude svojim stavovima. Razlika između individualizacije i intelektualne stimulacije može biti komplicirana kada oboje spominju razvoj zaposlenika. Transformacijski vođa trebao bi koristiti inovativan i maštovit stil vođenja koji potiče pristaše da samostalno odlučuju i poboljšaju svoj rad. Ukratko, stil vođenja ključan je za ponašanje i stavove zaposlenika (Nguyen et al., 2017).

### **3.2. Transakcijsko vodstvo**

Ovaj tip stila vodstva fokusiran je na postojanje sustava nagrada i kazni koje primjenjuje

vođa kao rezultat ispunjenja ili neispunjenja ugovorenih ciljeva. Transakcijski vođa ističe ponašanja koja treba usvojiti i ciljeve koje treba postići bez utjecaja ili motiviranja zaposlenika u bilo kojoj mjeri kako bi se postigli željeni ciljevi. Transakcijsko vodstvo naglašava dihotomiju između vođe kao nadređenog i sljedbenika kao ovisnog, na temelju perspektive usklađenosti s realnošću organizacije. Za razliku od transformacijskog vodstva, transakcijsko se vodstvo događa kada jedna osoba preuzme inicijativu u uspostavljanju kontakta s drugima u svrhu razmjene vrijednih stvari, primjerice ekonomskih, političkih ili psiholoških stvari (Aga et al., 2016).

Transakcijski vođa usmjerava i motivira svoje sljedbenike prema ciljevima koje je postavila organizacija pojašnjavajući uloge i zahtjeve koji stoje pred svakim zaposlenikom prema svakom pojedinom zadatku. U ovom stilu vodstva, sljedbenici su vođeni utvrđenim sustavom nagrađivanja, kao i sustavom kažnjavanja. Na taj način vođa komunicira sa svojim sljedbenicima kako bi oni nastavili s radom i postigli ono na što su se složili i za što su se dogovorili kako bi postigli ciljeve organizacije (Abbas, Ali, 2013).

Autor Burns u radu pod nazivom Leadership je suprotstavio transakcijsko vodstvo transformacijskom vodstvu, budući da potonje svoje djelovanje temelji na sljedbenicima pozivajući se na interese svakog od svojih sljedbenika, dok transakcijski lideri svoju moć temelje na autoritetu koji proizlazi iz njihovog hijerarhijskog položaja u organizaciji (Deichmann, Stam, 2015).

Transakcijsko se vodstvo oslanja na nagrade temeljene na učinku, te se može zaključiti da se transakcijsko vodstvo najčešće koristi za objašnjenje odnosa troškova i koristi između vođa i sljedbenika. Da bi postojalo transakcijsko vodstvo, mora postojati vrijednosna transakcija između vođe i njegovih sljedbenika (Tyssen et al., 2014).

U literaturi je utvrđeno da emocionalna inteligencija ima moderirajući učinak na inovativno ponašanje, te je nadalje zaključeno da je inovativno ponašanje pozitivno i značajno povezano s emocionalnom inteligencijom. Može se zaključiti da emocionalna inteligencija ima pozitivan i značajan učinak na inovativno ponašanje (Abbas, Ali, 2013).

Temelj transakcijskog vodstva je odnos razmjene u kojem vođa prenosi svoja očekivanja od sljedbenika. Najznačajniji aspekt ovog oblika vodstva je uvjetovana naknada. Ovaj aspekt ukazuje na to da se vođa usredotočuje na trgovanje resursima, kao što su naknada, materijalna i nematerijalna pomoć za napore i učinak članova njegovog tima. Drugim riječima, pruža poticaje kada se postignu ciljevi. Osim toga, uključuje upravljanje putem pasivne iznimke, u kojem vođa prati izvedbu i po potrebi poduzima korektivne mjere. Osim toga, usredotočen je na definiranje onoga što čini uspješnu izvedbu. To uključuje prepoznavanje pogrešaka i

implementaciju brzih ispravaka. Ukratko, transakcijsko vodstvo je konvencionalnija metoda uvjeravanja sljedbenika kroz transakcijski poticaj koji je često učinkovit u ispunjavanju zahtjeva nižeg reda (Tyssen et al, 2014).

### **3.3. Laissez-Faire vodstvo**

Ovu vrstu vodstva karakterizira određena apatija koju lider pokazuje prema problemima organizacije i strateškoj viziji. Njegov utjecaj je vidljiviji kada se problemi pogoršaju i zahtijevaju neku vrstu intervencije. No, evidentna su i neliderska ponašanja, obzirom da vođa ne pokazuje tipična liderska ponašanja, izbjegava donošenje odluka i odriče se svoje odgovornosti i ovlasti. Lideri sa stilom laissez-faire izbjegavaju uplitanje u važne stvari i izbjegavaju donošenje odluka. Oni izbjegavaju uključivanje u važne stvari i izbjegavaju donošenje odluka, odgađaju odgovaranje na hitna pitanja, čekaju da stvari krenu po zlu prije nego što djeluju, puštaju da se problemi razvuku prije nego poduzmu bilo kakvu akciju (Thank et al., 2022).

S ovom vrstom vodstva nije moguće pronaći radno okruženje s definiranim ciljevima jer vođa ne donosi akcijske planove i odgađa donošenje važnih odluka, zanemarujući svoje odgovornosti, za razliku od transformacijskog i transakcijskog stila vodstva (Robert, Vandenberg, 2021).

Dimenzije koje karakteriziraju laissez-faire vodstvo su kako slijedi:

- upravljanje putem pasivne iznimke

aspekt laissez-faire vodstva karakteriziran određenom neaktivnošću u suočavanju s problematičnim situacijama na dio vođa koji djeluju samo kada problemi poprime preozbiljnu dimenziju

- odsutnost liderskog ponašanja.

Znanstvenici su istraživali laissez-faire i doživjeli ga kao neučinkovit stil. Uvjereni su da laissez-faire vođe svojim sljedbenicima dopuštaju slobodu u donošenju odluka, a ova vrsta slobode promiče uvjerenje sljedbenika u učinkovitost. U literaturi je analizirano da bi lideri trebali percipirati i demonstrirati u skladu sa situacijom kako bi se sljedbenici mogli percipirati kao osnaženi u usporedbi s laissez-faire vodstvom. Također je primijećeno da sljedbenici imaju vlastita očekivanja od vođe, stoga, kada se ponašanje vođe podudara s očekivanjima sljedbenika, oni su viši i njihova izvedba služi kao učinkovitija. Suprotno navedenom, neučinkovito sudjelovanje lidera utječe na percepciju sljedbenika o laissez-faire vodstvu.

Nakon što se među podređenima razvije percepcija neučinkovitosti, vođa ih možda neće moći motivirati da rade prema zahtjevima tržišta (Skogstad et al., 2007).

Oснаživanje vodstva karakterizira uključivanje zaposlenika u donošenje odluka. Osnaživanje vodstva ove vrste percipira se kao pozitivno i aktivan stil vodstva. Lider *laissez-faire* smatra se neučinkovitim, jer izbjegava interakciju i probleme, što stvara dojam neučinkovitosti. Smatra se da *laissez-faire* lideri ne uspijevaju nositi se s odgovornostima. *Laissez-faire* se naziva neutjecajnim. Također se izjednačava s nevodstvom. Stil *laissez-faire* odriče se zakonskih ovlasti. Sljedbenici percipiraju vođe prema vlastitim potrebama i očekivanjima. Poznato je da ovaj stil izbjegava odgovornosti. Imaju malo kontrole nad svojim sljedbenicima. Stil *laissez-faire* može biti vrlo učinkovit ako su sljedbenici visoko vješti i motivirani. Ovi lideri dopuštaju sljedbenicima da sami donose odluke (Yang, 2015).

Liderstvo je jedan od najpromatranijih i najmanje shvaćenih fenomena na svijetu. Vodstvo stvara viziju i obogaćuje podređene. Stil vođenja uvelike ovisi o kulturi organizacije i situaciji. *Laissez-faire* stil daje maksimalnu slobodu zaposlenicima. Voditelji ne vrše izravni nadzor. *Laissez-faire* vodstvo ne može se uvijek pripisati izbjegavanju ili neosjetljivosti na potrebe sljedbenika. Od podređenih se očekuje da budu nadzirani, ali ponekad bi htjeli biti ostavljeni na miru. Lideri *laissez-fairea* daju prostor sljedbenicima za inovacije. *Laissez-faire* vodstvu treba pristupiti na uravnotežen način. (Thank et al., 2022). *Laissez-faire* vodstvo se smatra neučinkovitim ili nultim vodstvom. Takva stajališta prevladavaju jer *laissez-faire* nije dublje istražen. U novijoj literaturi se pak ukazuje na pozitivne ishode *laissez-faire* vodstva, poput inovacija. Ističe se da je vodstvo način na koji vođu doživljavaju sljedbenici, dok *laissez-faire* vodstvu treba pristupiti na uravnotežen način i razmotriti ga na neutralniji način. *Laissez-faire* vodstvo treba smatrati neuključenošću. Neuključenost ne znači biti neaktivan. Moglo bi se shvatiti kao poštovanje osobne kompetencije pojedinca. To se također može promatrati kao izbjegavanje nametanja sebe od strane vođe. Uklanja birokratska ograničenja, te bi se neuključenost i osnaživanje vodstva mogli smatrati istim (Yang, 2015). Neuključenost *laissez-faire* vodstva i osnaživanje vodstva su slični. Neuključeni *laissez-faire* vođa mogao bi se promatrati kao zamjena za vodstvo. Prema teoriji supstituta, određene karakteristike zaposlenika ili situacije utječu na sposobnost vođe da utječe na zaposlenike. Teorija supstitucije podržava situacijske čimbenike za učinkovitost *laissez-faire* vodstva (Thank et al., 2022).

*Laissez-faire* vođe dopuštaju podređenima da donose odluke. Vođe obično izbjegavaju nametanje aktivnosti grupe. *Laissez-faire* stil vodstva delegira moć donošenja odluka podređenima. Daje slobodu podređenima da sami odlučuju o svojim aktivnostima vezanim uz zadatke. Voditelji pružaju potrebnu podršku. Ovaj proces pruža dobru priliku za učenje

sljedbenicima. Ovaj stil se pokazao vrlo učinkovitim kada su zaposlenici visoko kvalificirani i motivirani. Međutim, ovaj stil nije prikladan za podređene kojima nedostaje vještina i znanja. Uključenost vođa može imati neželjene negativne učinke na potrebe zaposlenika. Nepotrebna uključenost vođe može izazvati negativne učinke. Teorija potkrepljenja podupire davanje nagrada ili kazni, ali to može dovesti do potkopavanja rasuđivanja i ponašanja i može povećati ovisnost sljedbenika. Također može rezultirati negativnim utjecajem na kreativnost (Frischer, 2006).

Laissez-faire vodstvo stvara osjećaj samoregulacije među zaposlenicima, te omogućuje im samokontrolu i povećavaju njihovu samoučinkovitost. Zaposlenici su osnaženi osjećajem samoregulacije i vodstva te im je pružena autonomija. Ova autonomija vodi do psihološkog osnaživanja i inherentnog vodstva. Uz ovaj argument, laissez-faire vodstvo može olakšati inovativno okruženje, koje pomaže zaposlenicima da napreduju. Laissez-faire stil vođenja u svjetlu gornjeg argumenta percipira se kao neučinkovit i kao izbjegavanje preuzimanja odgovornosti, dok se uspjeh zaposlenika karakterizira kao suočavanje s pritiskom i održavanje tempa učenja. Stoga se očekuje da će laissez-faire stil vodstva negativno utjecati na uspjeh zaposlenika na poslu u većini slučajeva, dok će tek kod rijetkih slučajeva iznimno savjesnih zaposlenika imati potencijala generirati uspjeh (Yang, 2015).



## **4. EMPRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI VODSTVA U STRATEŠKOM RAZVOJU PODUZEĆA**

U suverenom poslovnom okruženju, strateški razvoj organizacije kroz kvalitetno vodstvo, igra ključnu ulogu u osiguravanju konkurentne prednosti, održivog rasta i dugoročnog uspjeha na tržištu. Strateški razvoj organizacije zahtjeva sposobno i učinkovito vodstvo koje može usmjeriti organizacijske napore prema ciljevima i prilagoditi se promjenjivim tržišnim uvjetima. Stoga, razumijevanje između vodstva, zadovoljstva zaposlenika i njihove produktivnosti postaje ključno za organizacije koje žele ostvariti dugoročan uspjeh.

U nastavku ovog poglavlja slijedi detaljniji pregled istraživanja pa je tako u prvom dijelu riječ o ciljevima i sadržaju istraživanja uz samo istraživačko pitanje. U drugom je dijelu navedena i obrazložena metodologija istraživanja. Zatim u trećem dijelu slijedi analiza i interpretacija rezultata istraživanja. U četvrtom dijelu navedena su ograničenja u istraživanju te preporuke za buduća istraživanja. U petom dijelu slijedi rasprava.

### **4.1 Sadržaj i ciljevi istraživanja**

Sadržaj ovog istraživanja su stilovi vođenja poslovnih subjekata u različitim granama poslovanja te kako isti stil korelira sa samim zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika. Osim korelacije između stila vođenja i zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika, kroz upitnik također kroz pitanja dobiti ćemo sliku stila vođenja, te kako izgledaju različiti stilovi vođenja. Kroz anketni upitnik, sastavljena su pitanja kojima se može otkriti da li se radi o transakcijskom stilu vođenja, tranzicijskom ili o Laissez-Faire vodstvu.

Glavni cilj ovog istraživanja je istražiti povezanost između sposobnosti efikasnog vođenja u organizaciji, zadovoljstva tima i produktivnosti kako bismo stekli dublje uvide u ključne čimbenike koji oblikuju uspjeh organizacije.

Istraživačko pitanje ovog istraživanja predviđa da postoji pozitivan odnos između efikasnog vođenja u organizaciji i zadovoljstva i produktivnosti tima. Pretpostavka je da će organizacije s istaknutim vodstvom, koje uspijeva inspirirati, motivirati i potaknuti svoje zaposlenike, doživjeti povećanje zadovoljstva tima. Također, vjeruje se da će povećanje

zadovoljstva tima imat mogući pozitivan utjecaj na produktivnost, jer zadovoljni zaposlenici obično pokazuju veću predanost i učinkovitost u obavljanju svojih radnih zadataka.

## 4.2 Metodologija istraživanja

Metoda ispitivanja je korištena pri provođenju ovog istraživanja, a instrument istraživanja je bio anketni upitnik. Provedeno je istraživanje na prigodnom uzorku organizacija u Primorsko-goranskoj županiji. Anketni upitnik distribuiran je putem Google Forms obrasca te je bio dostupan za ispunjavanje u razdoblju od 15.06.2023.godine do 06.08.2023.godine. Anketni upitnik je strukturiran od pitanja sa višestrukim izborom.

Anketni upitnik koji se koristi uključuje ukupno 35 pitanja. Prva tri pitanja odnose se na demografske podatke zaposlenika, uključujući njihov spol, dobni razred i stručnu spremu. 30 pitanja usmjerena su na otkrivanje stila vođenja njihovih rukovoditelja. Pitanja su sastavljena uz pomoć Likertove ljestvice, sa vrijednosnom ljestvicom od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Nimalo“, a 5 označava „često, ako ne i uvijek“. Ispitanici prilikom odgovora na ova pitanja označavali su vrijednosti koja im najviše odgovara njihovom stupnju slaganja u kontekstu stavova o svrsi korištenja. Također, kroz ova pitanja istražuje se karakteristike koje će omogućiti prepoznavanje da li rukovoditelj primjenjuje transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo ili Laissez-Faire vodstvo.

Analizom posljednja dva pitanja, pitanja su sastavljena uz pomoć Likertove ljestvice, sa vrijednosnom ljestvicom od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“ uključujući otvoreno pitanje o nazivu organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen, dobit će se uvid u njihovo zadovoljstvo i produktivnost temeljeno na stilu vođenja i njihovom subjektivnom mišljenju. Ovaj dio upitnika također će pomoći u procjeni istraživačkog pitanja koje predviđa pozitivnu korelaciju između vodstva i zadovoljstva te produktivnosti zaposlenika.

Isti anketni upitnik, preoblikovan je od „Upitnika za višefaktorsko vodstvo“ (MLQ, Bass/Avolio), koji je prvotno namijenjen rukovodećem kadru kako bi uvidjeli svoj stil vođenja. No, za potrebe ovog istraživanja, upitnik je modificiran kako bi omogućili zaposlenicima da opišu kako oni vide svoje rukovoditelje i njihov stil vođenja te kako može potencijalno utjecati na njihovo zadovoljstvo i produktivnost.

Pitanja koja su se koristila u svrhu pronalaženja odgovora, kojim se stilom vođenja rukovodeći kadar koristi u raznim organizacijama su sljedeća:

## **Transformacijsko vodstvo**

Rukovodeći kadar:

1. Potiče zaposlenike da premašuju svoja očekivanja u postizanju ciljeva organizacije.
2. Inspirira zaposlenike da razviju svoje vještine i kvalitete kako bi pridonijeli strateškom razvoju organizacije.
3. Stavlja naglasak na suradnji i timskom radu u strateškom planiranju.
4. Osigurava viziju koja zaposlenicima pokazuje kako bi organizacija trebala napredovati.
5. Potiče kreativno razmišljanje kako bi se pronašle nove strategije za razvoj organizacije.
6. Pomaže zaposlenicima da razumiju kako njihov rad pridonosi strateškim ciljevima organizacije.
7. Stvara okruženje koje potiče inovativnost u strateškom planiranju i provedbi.
8. Koristi se pričama i analogijama da bih jasno prenio viziju organizacije zaposlenicima.
9. Prepoznaje i vrednuje jedinstvene ideje zaposlenika koje mogu pridonijeti strateškom razvoju.
10. Potiče zaposlenike da izraze svoje mišljenje o strateškim odlukama organizacije.

## **Transakcijsko vodstvo**

Rukovodeći kadar:

1. Postavlja jasna očekivanja za rad zaposlenika na strateškim ciljevima organizacije.
2. Nagrađuje zaposlenike koji ostvaruju definirane ciljeve u sklopu strateškog razvoja organizacije.
3. Ukazuje na konkretne koristi koje zaposlenici mogu ostvariti postizanjem strateških ciljeva.
4. Redovito provjerava napredak zaposlenika prema postavljenim standardima.
5. Dajem konstruktivne povratne informacije zaposlenicima o njihovom doprinosu strateškim ciljevima organizacije.
6. Postavlja mjerljive ciljeve za zaposlenike u skladu sa strateškim planom organizacije.
7. Daje jasne instrukcije zaposlenicima o tome što je potrebno da bi se ostvarile nagrade.
8. Slijedi politiku nagrađivanja i kažnjavanja u skladu s postignućima zaposlenika.
9. Provede periodične provjere kako bih osigurao da zaposlenici slijede postavljene standarde.
10. Održava redovite sastanke kako bih razgovarao o napretku prema postignuću strateških ciljeva.

## Laissez-Faire vodstvo

Rukovodeći kadar:

1. Dopušta zaposlenicima da samostalno odlučuju o načinu postizanja strateških ciljeva.
2. Ne intervenira u rad zaposlenika osim ako nije apsolutno neophodno.
3. Ne mijenja radne procese dokle god se postižu željeni rezultati.
4. Prepušta zaposlenicima da samostalno definiraju standarde za izvršavanje svog rada.
5. Dopušta zaposlenicima da nastavljaju raditi na svoj način, čak i ako se strategija organizacije mijenja.
6. Prepušta zaposlenicima da samostalno rješavaju probleme koji se pojavljuju u strateškom razvoju.
7. Ohrabruje zaposlenike da donose odluke bez mog prethodnog odobrenja.
8. Ne intervenira u procese odlučivanja osim ako rezultati nisu zadovoljavajući.
9. Dopušta zaposlenicima da određuju tempo i način rada na strateškim projektima.
10. Rijetko pruža smjernice ili povratne informacije osim ako zaposlenik ne zatraži.

Navedenim pitanjima ovisno o stupnju učestalosti pojedinih radnji, pokušat će se odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri je pojedini stil vođenja prisutan kod svakog rukovoditelja iz perspektive zaposlenika, ujedno i stupanj zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika takvim načinom vođenja organizacije. Također, zaposlenik će odgovoriti i na pitanje kako bi on, ocijenio taj stil vođenja, što također može utjecati na samo zadovoljstvo i produktivnost istih. Način na koji će se pokušati doći do odgovora je bodovnim pristupom. Odnosno, slijedom pitanja i njihovim stupnjem učestalosti u upitnoj radnji, dobiva se zbroj bodova podijeljenih u 3 kategorije shodno pitanjima za svaki stil vođenja, te sukladno bodovnoj skali određuje se u kojoj mjeri je pojedini stil vođenja prisutan. S obzirom da su postavljena 10 pitanja za svaki stil vođenja i Likertovu ljestvicu s vrijednosnom ljestvicom od 1-5, maksimalni zbroj bodova je 50, dok je minimalni 10. Bodovnu skalu zbroja bodova postavlja se vrijednosnom ljestvicom od 10-50, pri čemu zbroj bodova od 10-17 označavaju „Nisku prisutnost“, od 18 do 34 „Umjerenu prisutnost“, i od 35 do 50 bodova „Visoku prisutnost“. Ova skala je primjer bodovne skale za jedan anketni upitnik po organizaciji, što znači shodno broju anketnih upitnika iste organizacije, bodova skala proporcionalno raste. Za primjer, ako ima 10 anketnih upitnika iz X organizacije, vrijednosna ljestvica bi bila od 100-170 „Niska prisutnost“, od 171-340 „Umjerena prisutnost“ i od 341-500 „Visoku prisutnost“.

### 4.3 Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

U nastavku ovog dijela rada slijedi analiza i interpretacija rezultata dobivenih istraživanjem.

Demografske značajke uzorka osoba koje su ispunjavale anketu prikazane su u tablici 1.

Tablica 1: Opis uzorka

OPIS UZORKA	BROJ ISPITANIKA	POSTOTNI UDIO
<b>SPOL</b>		
M	81	61,4%
Ž	51	38,6%
<b>DOB</b>		
Do 30	86	65,2%
31-40	34	25,8%
41-50	8	6,1%
50+	4	3%
<b>STRUČNA SPREMA</b>		
NSS	0	0%
SSS	76	58%
VŠS	32	24,4%
VSS	23	17,6%

Istraživanje je provedeno na uzorku od 132 ispitanika. Od ukupno 132 navedena ispitanika koji su ispunjavali anketni upitnik, 61,4% čine muškarci (njih 81), a preostalih 38,6% žene (njih 51). Najveći dio ispitanika (65,2%) nalazi se u dobnoj skupini do 30 godina, slijede ispitanici koji imaju 31-40 godina (25,8%), sljedeća dobna skupina je od 41-50 godina (6,1%), i najmanje ispitanika imamo u dobnoj skupini 50+ godina sa samo 3 ispitanika (3%).

Što se tiče stručne spreme ispitanika, niti jedan ispitanik nije niže stručne spreme. Najviše ispitanika, njih 76, ima srednju stručnu spremu. Sa 58% ih slijede ispitanici sa višom stručnom spremom (24,4%), te sa visokom stručnom spremom imamo 17,6% ispitanika.

Iz navedenog se može zaključiti kako je većina ispitanika muškog spola, do 30 godina,

srednje stručne spreme. Po pitanju stručne spreme vidljivo je da je više od pola ispitanika srednje stručne spreme, i ostala polovica više ili visoke stručne spreme.

Slijedi prikaz sveukupnog rezultata od strane 119 ispitanika kroz 15 organizacija, stupnja prisutnosti svakog stila vođenja. Prikazat ćemo aritmetičku sredinu (akronim AS) bodova, u okviru vrijednosne ljestvice od 1-5, gdje bi od 1-1,7 označavalo „Nisku prisutnost“, od 1,8-3,3 „Umjerena prisutnost“ i od 3,4-5 „Visoku prisutnost“. Navedenu AS dobit će se kada zbroj AS iz svake organizacije, podijelimo sa ukupnim brojem organizacija (15). Također uz navedene podatke u tablicu će se ubaciti zbroj AS stilova vođenja, AS ocjene stila vođenja, i AS ocjene produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika, koje je prikazano u Tablici 2.

**Tablica 2:** Ukupan prikaz rezultata

Broj ispitanika	Broj organizacija	Transformacijsko (AS)	Transakcijsko (AS)	Laissez-Faire (AS)	Stil vođenja (AS)	Zadovoljstvo i produktivnost (AS)
119	15	3.44	3.54	3.23	3.77	3.87

Iz tablice 2 vidljive je kako su transformacijski i transakcijski stil vođenja u „visokoj prisutnosti“ unutar organizacija, dok Laissez-Faire je u „umjerenoj prisutnosti“. Sukladno rezultatima, kroz subjektivna mišljenja ispitanika vidimo kako veoma visoko ocjenjuju stil vođenja njihovih rukovoditelja, te kako su veoma zadovoljni i produktivni shodno tom stilu vođenja.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u tijelu državne uprave, MUP, ustrojstvena jedinica broj 1, broj ispitanika-10, vrijednosna ljestvica od 100-167 „Niska prisutnost“, od 168-334 „Umjerena prisutnost“ i od 335-500 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u Tablici 3.

**Tablica 3:** Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvena jedinica broj 1

Bodovi	Tip vođenja	Opis
--------	-------------	------

335	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
319	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
293	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.9	3.5

Iz tablice 3 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti ima samo transformacijski stil vođenja, sa 335 bodova, dok su transakcijski i Laissez-Faire stil vođenja u umjerenom prisutnosti sa 319 i 293 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, jedan u „visokoj prisutnosti“ i dva u „umjerenom prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijsko vodstvo.. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.9 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.5 AS) prikazuje kako ima prostora za poboljšanjem, ali i dalje AS 3.9 , odnosno AS 3.5 je dostatan pokazatelj da su zaposlenici zadovoljni sa stilom vođenja, te su također i produktivni gotovo jednako. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, i poticati timski rad, ali isto tako da pod „rukom“ ima poticajne i sankcijske mehanizme. Također, s obzirom o kakvoj se organizaciji radi, postoji sloboda donošenja odluka kao i odlučivanja o pojedinim principima rada.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni bolničkoj ustanovi, KBC, broj ispitanika-10, vrijednosna ljestvica od 100-167 „Niska prisutnost“, od 168-334 „Umjerenom prisutnost“ i od 335-500 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 4.

**Tablica 4:** Prikaz rezultata organizacije KBC

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
369	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
356	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
282	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.5	3.7

Iz tablice 4 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju i transformacijski stil vođenja i transakcijski, sa 369 i 356 bodova, dok Laissez-Faire je u umjerenom prisutnosti sa svega 282 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, dva u „visokoj prisutnosti“ i Laissez-Faire u „umjerenom prisutnosti“, sa malim naglaskom na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.5 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.7 AS) ukazuje na to kako ima prostora za poboljšanjem, ali i dalje AS 3.7, odnosno AS 3.5 je dostatan pokazatelj da su zaposlenici zadovoljni sa stilom vođenja, te su također i produktivni gotovo jednako. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, i poticati timski rad, ali isto tako da pod „rukom“ ima poticajne i sankcijske mehanizme. Ako pogledamo tablicu broj 2 i tu strukturu organizacije i opis poslova, vidljivo je kako je sloboda donošenja odluka kao i odlučivanja o pojedinim principima rada manja.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u građevinskoj firmi, broj ispitanika-10, vrijednosna ljestvica od 100-167 „Niska prisutnost“, od 168-334 „Umjerena prisutnost“ i od 335-500 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u



Tablici 5.

**Tablica 5:** Prikaz rezultata građevinske firme

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
402	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
372	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
314	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.5	4.3

Iz tablice 5 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju i transformacijski stil vođenja i transakcijski, sa 402 i 372 bodova, dok Laissez-Faire je u umjerenom prisutnosti sa 314 boda. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, dva u „visokoj prisutnosti“ i Laissez-Faire u „umjerenom prisutnosti“, sa malim naglaskom na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.5 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.3 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika.. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, uvijek dostupan, uvijek jasan, a opet davat zaposleniku određenu slobodu u radu.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u firmi računalnog programiranja, broj ispitanika-7, vrijednosna ljestvica od 70-117 „Niska prisutnost“, od 118-234 „Umjerena prisutnost“ i od 235-350 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 6.

**Tablica 6:** Prikaz rezultata firme računalnog programiranja

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
295	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
248	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
268	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.6	4.6

Iz tablice 6 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju sva tri stila vođenja, transformacijski sa 295, transakcijski sa 248 i Laissez-Faire sa 268 bodova. Do sada, prvi puta da imamo Laissez-Faire stil vođenja tako visoko bodovan, što je zapravo i očekivano s obzirom da se radi o firmi računalnog programiranja gdje sam rad zahtjeva veću slobodu kako bi rezultati bili zadovoljavajući. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, sva tri u „visokoj prisutnosti“ ,sa malim naglaskom ponovno na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.6 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.6 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika.. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, u većini vremena dostupan, jasan, i naravno pruža im veliku slobodu po pitanju samog rada u strateškim ciljevima organizacije.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u gaming centru, broj ispitanika-6, vrijednosna ljestvica od 60-100 „Niska prisutnost“, od 101-200 „Umjerena prisutnost“ i od 201-300 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u

Tablici 7.

Tablica 7: Prikaz rezultata „gaming“ centra

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
232	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
208	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
196	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.2	4.3

Iz tablice 7 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju i transformacijski stil vođenja i transakcijski, sa 232 i 208 bodova, dok Laissez-Faire je u umjerenom prisutnosti sa 196 boda, gotovo skoro u visokoj prisutnosti također. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, dva u „visokoj prisutnosti“ i Laissez-Faire u „umjerenom prisutnosti“, sa malim naglaskom na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.2 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.3 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, u većini vremena dostupan, jasan, i naravno pruža im podosta veliku slobodu po pitanju samog rada u strateškim ciljevima organizacije.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u u tijelu državne uprave, HZMO, broj ispitanika-11, vrijednosna ljestvica od 110-184 „Niska prisutnost“, od 185-367 „Umjerena prisutnost“ i od 368-550 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u Tablici 8.

**Tablica 8:** Prikaz rezultata organizacije HZMO

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
417	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
388	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
357	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.7	3.8

Iz tablice 8 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju i transformacijski stil vođenja i transakcijski, sa 417 i 388 bodova, dok Laissez-Faire je u umjerenom prisutnosti sa svega 357 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, dva u „visokoj prisutnosti“ i Laissez-Faire u „umjerenom prisutnosti“, sa malim naglaskom na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.7 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.8 AS) ukazuje na to kako ima prostora za poboljšanjem, ali i dalje AS 3.7 , odnosno AS 3.8 je dostatan pokazatelj da su zaposlenici zadovoljni sa stilom vođenja, te su također i produktivni gotovo jednako. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, i poticati timski rad, ali isto tako da pod „rukom“ ima poticajne i sankcijske mehanizme. Nakon dva subjekta (tablica 5 i 6) gdje je potreba veća za elementima Laissez-Faire vodstva , slobodom, AS ocjena je odmah pala kao i u ostalim većim organizacijama sa manjim prostorom slobode.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u vojarni OsRH, broj ispitanika-11, vrijednosna ljestvica od 110-184 „Niska prisutnost“, od 185-367 „Umjerenom prisutnost“ i od 368-550 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1

do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u Tablici 9.

**Tablica 9:** Prikaz rezultata organizacije OsRH

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
342	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
378	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
292	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.1	3.5

Iz tablice 9 po prvi put u ovom radu, vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti ima isključivo transakcijski stil vođenja sa 378 bodova, dok transformacijski i Laissez-Faire stil vođenja je u umjerenom prisutnosti sa 342 boda i 292 boda. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, jedan u „visokoj prisutnosti“ i dva u „umjerenom prisutnosti“, sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.1 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.5 AS) ukazuje na to kako ima prostora za poboljšanjem, i kako zaposlenici nisu najzadovoljniji niti najproduktivniji kada je poticajni i sankcijski mehanizam glavno „oruđe“ nadređenog, . Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji istim mehanizmom i nadzorom upravljati organizacijom, ali i dalje postoje elementi transformacijskog stila vođenja, kao i elemenata Laissez-Faire vodstva, ali u ograničenoj mjeri, pogotovo Laissez-Faire vodstvo i njegova sloboda.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni na benzinskoj postaji, broj ispitanika-6, vrijednosna ljestvica od 60-100 „Niska prisutnost“, od 101-200 „Umjerenom prisutnost“ i od 201-300 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1

do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 10.

**Tablica 10:** Prikaz rezultata benzinske postaje

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
216	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
250	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
201	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.0	4.0

Iz tablice 10 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju sva tri stila vođenja, transformacijski sa 216, transakcijski sa 250 i Laissez-Faire sa 201 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, sva tri u „visokoj prisutnosti“ ,sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.0 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.0 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika.. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika ponajviše sa poticajnim i sankcijskim sustavom, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, u većini vremena biti dostupan, a opet mi davati određenu slobodu u radu koja se pozitivno odražava na njihovo zadovoljstvo i produktivnost.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u osnovnoj školi, broj ispitanika-8, vrijednosna ljestvica od 80-134 „Niska prisutnost“, od 135-267 „Umjerena prisutnost“ i od 267-400 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u

Tablici 11.

**Tablica 11:** Prikaz rezultata osnovne škole

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
331	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
299	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
285	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.3	4.4

Iz tablice 11 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju sva tri stila vođenja, transformacijski sa 331, transakcijski sa 299 i Laissez-Faire sa 285 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, sva tri u „visokoj prisutnosti“ ,sa naglaskom ponovno na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.3 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.4 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika.. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, u većini vremena dostupan, jasan, i naravno pruža im veliku slobodu po pitanju samog rada u strateškim ciljevima organizacije.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u trgovačkom centru, broj ispitanika-7, vrijednosna ljestvica od 70-117 „Niska prisutnost“, od 118-234 „Umjerena prisutnost“ i od 235-350 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 12.

**Tablica 12:** Prikaz rezultata trgovačkog centra

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
206	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
235	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
227	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.1	3.3

Iz tablice 12 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti ima isključivo transakcijski stil vođenja sa 335 bodova, gotovo na granici, dok transformacijski i Laissez-Faire stil vođenja je u umjerenj prisutnosti sa 206 boda i 227 boda. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, jedan u „visokoj prisutnosti“ i dva u „umjerenj prisutnosti“, sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.1 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.3 AS) ukazuje na to kako ima prostora za poboljšanjem, i kako zaposlenici nisu najzadovoljniji niti najproduktivniji pod ovakvim vodstvom nadređenog, . Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji sankcijskim mehanizmom i nadzorom upravljati organizacijom, ali i dalje postoje elementi transformacijskog stila vođenja, kao i elemenata Laissez-Faire vodstva, ali u ograničenoj mjeri, posebno transformacijskog vodstva.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u dentalnom laboratoriju, broj ispitanika-7, vrijednosna ljestvica od 70-117 „Niska prisutnost“, od 118-234 „Umjerena prisutnost“ i od 235-350 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 13.



**Tablica 13:** Prikaz rezultata dentalnog laboratorija

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
240	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
228	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
217	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.3	4.4

Iz tablice 13 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti ima smo transformacijski stil vođenja sa 240 bodova, dok transakcijski i Laissez-Faire vodstvo je u umjerenom prisutnosti sa 228 bodova i 217 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, jedan u „visokoj prisutnosti“ i dva u „umjerenom prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.3 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.4 AS) ukazuje na veoma uspješan stil vođenja rukovoditelja te da su zaposlenici zadovoljni sa stilom vođenja, te su također i produktivni gotovo jednako. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, i poticati timski rad, a pritom uvijek biti spreman nagraditi zaposlenika i potaknuti ih na određenu slobodu u radu.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u hotelu, broj ispitanika-6, vrijednosna ljestvica od 60-100 „Niska prisutnost“, od 101-200 „Umjerenom prisutnost“ i od 201-300 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u Tablici 14.

**Tablica 14:** Prikaz rezultata hotela

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
239	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
208	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
217	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	4.3	4.2

Iz tablice 14 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti imaju sva tri stila vođenja, transformacijski sa 239, transakcijski sa 208 i Laissez-Faire sa 217 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, sva tri u „visokoj prisutnosti“ ,sa naglaskom ponovno na transformacijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (4.3 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.2 AS) ukazuje na veoma kvalitetan način vođenja organizacije, što jednako zauzvrat ima i u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika.. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji inspirirati i motivirati zaposlenika, biti prisutan uvijek, poticati timski rad, u većini vremena dostupan, jasan, i naravno pruža im veliku slobodu po pitanju samog rada u strateškim ciljevima organizacije.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u MUP-u, ustrojstvena jedinica broj 2, broj ispitanika-8, vrijednosna ljestvica od 80-134 „Niska prisutnost“, od 135-267 „Umjerena prisutnost“ i od 268-400 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 15.

**Tablica 15:** Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvene jedinica broj 2

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
222	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
263	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
257	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelji daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	2.9	3.1

Iz tablice 15 vidljivo je kako ni jedan stil vođenja nema stupanj visoke prisutnosti, kao ni niske, no transakcijski stil vođenja je najprisutniji koji je samo 5 bodova do vrijednosti „visoke prisutnosti“. Slijedi ga odmah Laissez-Faire stil vođenja, sa 257 bodova, i transformacijsko vodstvo sa 222 boda. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, u „umjerenom prisutnosti“, sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (2.9 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.1 AS) prikazuje kako ima podosta prostora za poboljšanjem unutar organizacije, i kako zaposlenici nisu najzadovoljniji niti najproduktivniji pod ovakvim vodstvom nadređenog. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji sankcijskim mehanizmom i nadzorom upravljati organizacijom, ali i dalje postoje elementi Laissez-Faire stila vođenja, kao i elemenata transformacijskog vodstva, ali u veoma ograničenoj mjeri, posebno transformacijskog vodstva.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u MUP-u, ustrojstvena jedinica broj 3, broj ispitanika-6, vrijednosna ljestvica od 60-100 „Niska prisutnost“, od 101-200, „Umjerena prisutnost“ i od 201-300 „Visoka prisutnost“, te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog, aritmetičkom sredinom,

vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“, a 5 označava „Veoma dobro“, koje je prikazano u Tablici 16.

**Tablica 16:** Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvene jedinice broj 3

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
197	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
225	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
223	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	3.7	4.0

Iz tablice 16 vidljivo je kako imamo dva stila vođenja unutar stupnja „visoke prisutnosti“, a to su transakcijski stil vođenja, i Laissez-Faire stil vođenja. Transformacijski stil vođenja ponovno je u stupnju „umjerene prisutnosti“, ali ga dijeli od „visoke prisutnosti“ svega 4 boda. Najprisutniji stil vođenja je transakcijski, sa 225 bodova. Slijedi ga odmah Laissez-Faire stil vođenja, sa 223 bodova, i transformacijsko vodstvo sa 197 bodova. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, dva u u „visokoj prisutnosti“, jedan u „umjerenosti prisutnosti“, sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (3.7 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (4.0 AS), govori nam kako ovaj stil vođenja, u ovoj organizaciji, je produktivan i zadovoljavajući. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji maksimalno koristiti poticajne i sankcijske mehanizme, ali ponajprije u korist zaposlenika, točnije više koristiti poticajne mehanizme te na taj način pružiti povratnu informaciju tom istom zaposleniku o njihovom doprinosu organizaciji. Također, vidimo kako rukovoditelj nastoji biti na raspolaganju, imati nadzore povremene, ali isto tako dati slobodu zaposleniku i ne kontrolirati svaku njegovu odluku i uplitati se ako nije potrebno.

Slijedi prikaz rezultata odgovora ispitanika koji su zaposleni u zaštitarskoj firmi, broj ispitanika-5, vrijednosna ljestvica od 50-84 „Niska prisutnost“, od 85-167, „Umjerena prisutnost“ i od 168-200 „Visoka prisutnost“ , te njihovo zadovoljstvo i produktivnost pod takvim stilom vođenja kao i ocjena istog , aritmetičkom sredinom, vrijednosne ljestvice od 1 do 5, pri čemu 1 označava „Veoma loše“ , a 5 označava „ Veoma dobro“ ,koje je prikazano u Tablici 17.

**Tablica 17:** Prikaz rezultata zaštitarske firme

<b>Bodovi</b>	<b>Tip vođenja</b>	<b>Opis</b>
117	Transformacijsko vodstvo	Predstavlja oblik vodstva u kojem rukovoditelj nastoji promijeniti oblik ponašanja zaposlenika koju u fokus stavljaju ciljeve organizacije i spremni su dati više od sebe nego što je to od njih očekivano
176	Transakcijsko vodstvo	Stil upravljanja koji koristi poticajne, odnosno sankcijske mehanizme kako bi se potaknuli dobri rezultati u organizaciji od strane zaposlenika
146	Laissez-Faire vodstvo	Stil u kojem rukovoditelju daju najviše slobode zaposlenicima. Minimalna razmjena komunikacije sa zaposlenicima, maksimalna sloboda odlučivanja i principa rada
	<b>Stil vođenja</b>	<b>Produktivnost i zadovoljstvo</b>
<b>Ocjena (AS)</b>	2.6	3.0

Iz tablice 17 vidljivo je kako visoki stupanj prisutnosti ima isključivo transakcijski stil vođenja sa 176 bodova, dok transformacijski i Laissez-Faire stil vođenja je u umjerenj prisutnosti sa 117 boda i 146 boda. Shodno navedenom, prisutni su elementi sva tri stila vođenja, jedan u „visokoj prisutnosti“ i dva u „umjerenj prisutnosti“, sa naglaskom na transakcijsko vodstvo. Sukladno rezultatima, ocjena stila vođenja od strane zaposlenika (2.6 AS), i njihovo zadovoljstvo i produktivnost (3.0 AS) ukazuje na to kako ima jako puno prostora za poboljšanjem, i kako zaposlenici nisu najzadovoljniji niti najproduktivniji kada je poticajni i sankcijski mehanizam glavno „oruđe“ nadređenog, a pritom nema gotovo nikakve razmjene komunikacije između rukovoditelja i zaposlenika. Može se reći kako u ovoj organizaciji rukovoditelj nastoji istim mehanizmom i nadzorom upravljati organizacijom, a pritom se ne

trudi promijeniti ponašanje zaposleniku, ili mu dati barem slobodu u radu, već veoma striktno i veoma kratko zadaće i benefite ili kazne iste ukoliko se ispuni ili ne ispuni.

Slijedi prikaz rezultata stupnja prisutnosti svakog stila vođenja u svim organizacijama. Stil vođenja koji ima najviše bodova biti će označen funkcijom „bold. Uz navedene podatke, navedeni su i AS ocjene tog stila vođenja, od strane zaposlenika, i AS njihova zadovoljstva i produktivnosti shodno tom rukovođenju ,koje je prikazano u Tablici 18.

**Tablica 18:** Prikaz rezultata svih organizacija po stupnju prisutnosti

Organizacija	Transformacijsko	Transakcijsko	Laissez-Faire	Stil vođenja (AS)	Zadovoljstvo i produktivnost (AS)
MUP-ustoroj.jed.br.1	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereno“	„Umjereno“	3.9	3.5
KBC	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Umjereno“	3.5	3.7
Građevinska firma	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Umjereno“	4.5	4.3
IT firma	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Visoki“	4.6	4.6
Gaming centar	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Umjeren“	4.2	4.3
HZMO	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Umjeren“	3.7	3.8
OsRH	„Umjereno“	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereni“	3.1	3.5
Benzinska postaja	„Visoki“	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	4.0	4.0
Osnovna škola	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Visoki“	4.3	4.4
Trgovački centar	„Umjereno“	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereno“	3.1	3.3
Dentalni laboratorij	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereno“	„Umjereno“	4.3	4.4
Hotel	„ <b>Visoki</b> “	„Visoki“	„Visoki“	4.2	4.2
MUP-ustoroj.jed.br.2	„Umjereno“	„ <b>Umjereno</b> “	„Umjereno“	2.9	3.1
MUP-ustoroj.jed.br.3	„Umjereno“	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereno“	3.7	4.0
Zaštitarska firma	„Umjereno“	„ <b>Visoki</b> “	„Umjereno“	2.6	3.0

Iz tablice 18 je vidljivo kako pretežito elementi transformacijskog vodstva prednjače

spram ostalih stilova vođenja u većini organizacija, no u 6 organizacija, najveći prisutnost ima transakcijsko. Laissez-Faire stil vođenja kao najveću prisutnost postoji samo u jednoj organizaciji. Iz iste tablice također je vidljivo kako niti jedna organizacija nema elemente ni jednog stila vođenja u „niskoj prisutnosti“, već isključivo u „umjerenom prisutnosti“ i „visokoj prisutnosti“. Aritmetička sredina ocjene stila vođenja, kao i zadovoljstva i produktivnosti samog zaposlenika, se vidi kako iz tablice raste, što je veća prisutnost sva tri stila vođenja. Najniže ocjene stila vođenja i zadovoljstva i produktivnosti, imaju sljedeće organizacije:

-Zaštitarska firma, sa AS 2.6 ocjene stila vođenja, i AS 3.0 ocjene zadovoljstva i produktivnosti. Elementi transformacijskog i Laissez-Faire stila vođenja su „umjerenom prisutnosti“, dok transakcijsko je u „Visokoj prisutnosti“

- MUP, ustrojstvena jedinica broj 2, sa AS 2.9 ocjene stila vođenja, i AS 3.1 ocjene zadovoljstva i produktivnosti. Elementi sva tri stila vođenja su u „umjerenom prisutnosti“ sa naglaskom na transakcijsko vodstvo.

- Trgovački centar, sa AS 3.1 ocjene stila vođenja, i AS 3.3 ocjene zadovoljstva i produktivnosti. Elementi transformacijskog i Laissez-Faire stila vođenja su „umjerenom prisutnosti“, dok transakcijsko je u „Visokoj prisutnosti“

- OsRH, sa AS 3.1 ocjene stila vođenja, i AS 3.5 ocjene zadovoljstva i produktivnosti. Elementi transformacijskog i Laissez-Faire stila vođenja su „umjerenom prisutnosti“, dok transakcijsko je u „Visokoj prisutnosti“.

U navedenim organizacijama vidljivo je kako elementi transakcijskog stila vođenja su izraženiji spram ostala dva, kao i u situaciji sa primjerice benzinskom postajom, ali ovdje je više sankcijski mehanizam prisutan nego poticajni. Također, kod benzinske postaje ima i ostala dva stila vođenja u „visokoj prisutnosti“, i sukladno tome AS ocjena su 4.0. Slična situacija je i u organizaciji „MUP, ustrojstvena jedinica broj 3“ gdje se vidi također ista situacija po pitanju prisutnosti pojedinih elemenata vođenja, no ako pogledamo u AS ocjena (3.7, 4.0), vidimo kako poticajni mehanizam je više u opticaju nego sankcijski, i kako zaposlenici takvim režimom, su naravno zadovoljniji i produktivniji nego kad je sankcijski mehanizam izraženiji.

U kojoj god organizaciji postoji najveća prisutnost elemenata transformacijskog stila vođenja, AS ocjena stila vođenja i zadovoljstva zaposlenika je iznad 3.5, odnosno može se reći kako visokom prisutnošću elemenata transformacijskog stila vođenja visoko kotira u perspektivi zaposlenika, što automatski povećava njegovo zadovoljstvo i produktivnost unutar organizacije. Također, visokom prisutnošću sva tri stila vođenja, jednako se reflektira na zadovoljne zaposlenike.

Sljedeći prikaz rezultata stupnja prisutnosti svakog stila vođenja u svim organizacijama

kroz aritmetičku sredinu, prikazat ćemo AS bodova iz prethodne tablice, u okviru vrijednosne ljestvice od 1-5, gdje bi od 1-1,7 označavalo „Nisku prisutnost“, od 1,8-3,3 „Umjerena prisutnost“ i od 3,4-5 „Visoku prisutnost“. Navedenu AS dobit će se kada količnik broja bodova i broja pitanja po stilu (10), podijeli sa brojem ispitanika. Također uz navedene podatke u tablicu će se ubaciti zbroj AS stilova vođenja, AS ocjene stila vođenja, i AS ocjene produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika, koje je prikazano u Tablici 19.

**Tablica 19:** Prikaz rezultata svih organizacije kroz aritmetičku sredinu

Organizacija	Transformacijsko	Transakcijsko	Laissez-Faire	UKUPNO	Stil vođenja (AS)	Zadovoljstvo i produktivnost (AS)
MUP-ustoroj.jed.br.1	<b>AS-3.5</b>	AS-3.2	AS-2.9	9.6	3.9	3.5
KBC	<b>AS 3.7</b>	AS-3.6	AS-2.8	10.1	3.5	3.7
Građevinska firma	<b>AS-4.0</b>	AS-3.7	AS-3.1	10.8	4.5	4.3
IT firma	<b>AS-4.2</b>	AS- 3.5	AS-3.8	11.5	4.6	4.6
Gaming centar	<b>AS-3.9</b>	AS-3.5	AS-3.3	10.7	4.2	4.3
HZMO	<b>AS-3.8</b>	AS-3.5	AS-3.2	10.5	3.7	3.8
OsRH	AS-3.1	<b>AS-3.4</b>	AS-2,7	9.2	3.1	3.5
Benzinska postaja	AS-3,6	<b>AS-4.2</b>	AS-3.4	11.2	4.0	4.0
Osnovna škola	<b>AS-4.1</b>	AS-3.7	AS-3.6	11.4	4.3	4.4
Trgovački centar	AS-2.9	<b>AS-3.4</b>	AS-3.2	9.5	3.1	3.3
Dentalni laboratorij	<b>AS-3.4</b>	AS-3.3	AS-3.1	9.8	4.3	4.4
Hotel	<b>AS-4</b>	AS-3.5	AS-3.6	11.1	4.2	4.2
MUP-ustoroj.jed.br.2	AS-2.8	<b>AS-3.3</b>	AS-3.2	9.3	2.9	3.1
MUP-ustoroj.jed.br.3	AS-3.3	<b>AS-3.8</b>	AS-3.7	10.8	3.7	4.0
Zaštitarska firma	AS-2.3	<b>AS-3.5</b>	AS-2.9	8.7	2.6	3.0

Iz tablice 19 je vidljivo sljedeće:



Ukupni mogući zbroj AS stilova vođenja je 15, minimalni 3. Svaka organizacija, koja ima zbroj AS stilova vođenja iznad 9.5, ima visoku produktivnost, i visoko zadovoljstvo. Jedino, tko minimalno odstupa je MUP, ustrojstvena jedinica broj 1, ali i dalje produktivnost i zadovoljstvo je na AS 3.5. Kroz ovu tablicu se može potvrditi kako stil vođenja, pozitivno korelira sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika. Također može se uvidjeti kako elementi transformacijskog stila vođenja su dosta prisutni u organizacijama, ali kako bi bila maksimalnu produktivnost, maksimalno zadovoljstvo zaposlenika, potrebno je usvojiti u rukovođenje elemente sva tri stila vođenja, što je zapravo moderni pristup vodstvu i naziva se kontinuum vodstvo, mješavina različitih stilova.

#### **4.4 Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Kao i kod gotovo svakog istraživanja, prilikom provođenja jednog, primijećena su neka ograničenja prilikom analize rezultata. No unatoč tome, treba naglasiti kako ista ograničenja ne umanjuju značaj istraživanja, već mogu zajedno sa preporukama koje će biti navedene u nastavku, poslužiti kao pomoć za buduća istraživanja na ovom području.

Prvo ograničenje se odnosi na podjele unutar stilova vođenja. U ovom istraživanju stilovi vođenja su podijeljeni isključivo na stileve, bez podjela unutar svakog vodstva, čime bi dobili preciznije rezultate o kakvom se točno stilu vođenja radi i koliko ima utjecaja na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.

Drugo se ograničenje odnosi na perspektivu zaposlenika i njegov odnos sa rukovoditeljem. U ovom istraživanju ispitivali smo zaposlenike kako bi opisali stil vođenja njihova rukovoditelja, gdje se ne može uvijek dobiti objektivno mišljenje, ujedno i svaka perspektiva zaposlenika nije ista.

Treće ograničenje se odnosi na obujam upitnika koji bi trebao biti detaljniji i opsežniji kako bi dobili precizniji uvid u stil vođenja i koji elementi su manje, a koji više prisutni. Međutim, prilikom kreiranja anketnog upitnika treba obratiti pažnju da isti nije previše opsežan jer postoji mogućnost odbijanja sudjelovanja u istraživanju.

Četvrto ograničenje odnosi se na veličinu uzorka. U ovom istraživanju sudjelovalo je 119 ispitanika u 15 organizacija, što je vrlo mali udio obzirom na količinu organizacija kako sličnih tako i različitih. Preporuča se veći uzorak na način da se ispita više različitih organizacija, također i sličnih ili istih, samo druge ustrojstvene jedinice, kako bi imali bolji uvid koliko stil vođenja, utječe na zadovoljstvo i produktivnost.

Peto ograničenje odnosi se sa rezultate ocjene produktivnosti. Ista ocjena nema kvantitativne vrijednosti, već isključivo subjektivno mišljenje ispitanika. Preporuča se da dublje istraživanje kvantitativnih pokazatelja kojim bi mogli potkrijepiti ili opovrgnuti odgovor ispitanika.

Nastavno na prethodnu preporuku, također se preporuča istraživanje i ostalih stilova vođenja te primjena istih u poslovanju, a posebno kontinuum vodstvo. Na taj način uz pomno odabrana pitanja koja bi bila usko povezana sa istim stilovima vođenja, pazeći pritom na opsežnost, prikazala bi još detaljniju sliku stila rukovođenja i koliko različiti stilovi utječu na zaposlenike.

## **4.5 Rasprava**

Glavni cilj istraživanja je bio ispitivanje zaposlenika na koji način njihov rukovoditelj vodi organizaciju, kojim stilom vođenja, koliko zaposlenici odobravaju taj stil vođenja, te kako isti utječe na njihovu produktivnost i zadovoljstvo. Dakle, ispitano je pomno odabranim pitanjima kojim radnjama i postupcima se koristi njihov rukovoditelj, zatim je ispitano kako bi ti isti zaposlenici ocjenjuju taj stil vođenja, te kako isti utječe na njihovo zadovoljstvo i produktivnost. Također u prvom dijelu anketnog upitnika su socio-demografski podaci ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Prilikom analize rezultata dobivenih istraživanjem sumirani su podaci koji se socio-demografskih karakteristika ispitanika. Prema tome, vidljivo je da je veći udio ispitanika muškog roda te je ponešto više od polovice ispitanika do 30 godina (65,2%). Prema stupnju obrazovanja, malo više od polovice ispitanika su srednje stručne spreme (58%), višu stručnu spremu 24,4% i visoku sa 17,6% ispitanika. Imamo 119 ispitanika podijeljenih u 15 organizacija, od čega su 3 iste, odnosno samo druge ustrojstvene jedinice, i ostalih 12 potpuno različitih grana, potpuno različitih opisa poslova.

Usljedila je analiza podataka dobivenih od svih 119 ispitanika u 15 različitim organizacija, gdje kroz subjektivno mišljenje istih ispitanika, vidimo kako transakcijski stil vođenja ima najveću prisutnost, sa aritmetičkom sredinom od 3.54, nakon toga odmah je uslijedilo transformacijsko sa 3.44, i na posljednjem mjestu je Laissez-Faire vodstvo sa 3.23. Kroz tablicu također se može uvidjeti kako ukupna subjektivna ocjena stila vođenja kroz svih 15 organizacija, kroz aritmetičku sredinu iznosi 3.77, dok mišljenje ispitanika po pitanju njihova zadovoljstva i produktivnosti, iznosi gotovo 3.87, što je podosta visoko(1-5).

Dalje u radu, kako bi se dobila bolja slika, rezultati ispitanika su prezentirani kroz

njihove matične organizacije, jedna po jedna, kroz Likterovu ljestvicu opisanu već u radu.

Prva organizacija koja se nalazi u tablici 3, je MUP, ustrojstvena jedinica broj 1, sa 10 ispitanika, gdje vidimo pomoću Likertove ljestvice „visoku prisutnost“ transformacijskog stila vođenja, te transakcijski stil vođenja i Laissez-Faire u „umjerenoj prisutnosti“. Sukladno tome, prema subjektivnom mišljenju ispitanika, ocjena stila vođenja kroz aritmetičku sredinu iznosi 3.9, dok produktivnost i zadovoljstvo iznosi 3.5

Sljedeća organizacija je KBC, sa 10 ispitanika, gdje je također na isti princip vidljivo kako „visoku prisutnost“ imaju transformacijski stil vođenja i transakcijski, dok u „umjerenoj prisutnosti“ je Laissez-Faire vodstvo. Sukladno navedenom, kroz također subjektivno mišljenje ispitanika, aritmetička sredina (1-5) za ocjenu stila vođenja iznosi 3.5, dok za produktivnost i zadovoljstvo iznosi 3.7.

Treća organizacija je građevinska firma, sa također 10 ispitanika, gdje je ista situacija po pitanju stupnja prisutnosti kao i kod organizacije KBC, ali je velika razlika u aritmetičkim sredinama ocjena stila vođenja, zadovoljstva i produktivnosti, gdje prema mišljenju ispitanika, ocjena stila vođenja je čak 4.5, a zadovoljstvo i produktivnost na visokoj aritmetičkoj sredini od 4.3.

Četvrta organizacija je firma računalnog programiranja, sa 7 ispitanika, gdje je svaki stil vođenja u „visokoj prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijski stil vođenja. Mišljenjem ispitanika o stilu vođenja i njihovoj produktivnosti i zadovoljstvu, aritmetičke sredine iznose 4.6 za stil vođenja, i 4.6 za produktivnost i zadovoljstvo.

Peta organizacija je gaming centar, sa 6 ispitanika, gdje su transformacijski stil vođenja i transakcijski, u „visokoj prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijski stil vođenja, dok je Laissez-Faire u „umjerenoj prisutnosti“, ponovno je naglasak na transformacijsko, i aritmetička sredina stila vođenja iznosi 4.2, produktivnosti i zadovoljstva 4.3.

Sljedeća organizacija je HZMO, broj ispitanika 11, gdje su transformacijski i transakcijski stil vođenja u „visokoj prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijski stil vođenja, a Laissez-Faire u „umjerenoj prisutnosti“. Aritmetičke sredine ocjene stila vođenja, produktivnosti i zadovoljstva, kroz subjektivno mišljenje ispitanika iznosi 3.7 za stil vođenja, i 3.8 za produktivnost i zadovoljstvo.

Sedma organizacija je OsRH, sa također 11 ispitanika, gdje je u „visokoj prisutnosti“ isključivo transakcijski stil vođenja, a u „umjerenoj prisutnosti“ su preostala dva stila vođenja. Sukladno dobivenim rezultatima, aritmetičke sredine ocjena su 3.1 za stil vođenja, i 3.5 za produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Naredna organizacija je benzinska postaja, sa 6 ispitanika, gdje sva tri stila vođenja su

u „visokoj prisutnosti“ sa naglaskom na transakcijski stil vođenja. Sukladno rezultatima subjektivnog mišljenja ispitanika, aritmetičke sredine ocjena su 4.0 za stil vođenja, i 4.0 za produktivnost i zadovoljstvo istih.

Deveta po redu organizacija je osnovna škola, sa 8 ispitanika, gdje također u „visokoj prisutnosti“ su sva tri stila vođenja, ali sa naglaskom na transformacijsko vodstvo. Aritmetičke sredine ocjena iznose 4.3 za stil vođenja, i 4.4 za produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika odnosno ispitanika.

Deseta organizacija je trgovački centar, 7 ispitanika, gdje u „visokoj prisutnosti“ je isključivo transakcijski stil vođenja, dok su preostala dva u „umjerenj prisutnosti“. Rezultati kroz aritmetičku sredinu ocjena stila vođenja, produktivnosti i zadovoljstva ispitanika sa njihovim rukovoditeljem, iznosi 3.1 i 3.3.

Iduća organizacija je dentalni laboratorij, sa 7 ispitanika. U ovoj organizaciji je transformacijski stil vođenja u „visokoj prisutnosti“ dok preostala dva su u „umjerenj prisutnosti“. Sukladno rezultatima dobivenih subjektivnim mišljenjem ispitanika, aritmetička sredina ocjena (1-5) iznosi 4.3 za stil vođenja, te 4.4 za produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika odnosno ispitanika.

Dvanaesta organizacija je hotel, 6 ispitanika, sukladno rezultatima sva tri stila vođenja su u „visokoj prisutnosti“, sa naglaskom na transformacijski stil vođenja. Također, aritmetičke sredine ocjena iznose 4.3 za stil vođenja, i 4.2 za zadovoljstvo i produktivnost.

Trinaesta organizacija je MUP, ustrojstvena jedinica broj dva, i broji 8 ispitanika. Kroz dobivene rezultate, temeljene na subjektivnom mišljenju ispitanika, odnosno zaposlenika te organizacije, sva tri stila vođenja su u „umjerenj priustnosti“, gdje je naglasak na transakcijski stil vođenja. Sukladno tome, aritmetičke sredine ocjena dobivene navedenim rezultatima iznose 2.9 za stil vođenja, i 3.1 za produktivnost i zadovoljstvo istih ispitanika.

Sljedeća organizacija je također MUP, ali ustrojstvena jedinica broj 3, sa 6 ispitanika, gdje su transakcijski stil vođenja, i Laissez-Faire stil vođenja u „visokoj prisutnosti“, dok transformacijsko je u visokoj zoni „umjerene prisutnosti“. Sukladno dobivenim rezultatima od ispitanika, aritmetičke sredine ocjena su 3.7 za stil vođenja, i 4.0 za zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika odnosno ispitanika.

Posljednja organizacija je zaštitarska firma, sa 5 ispitanika. U navedenoj organizaciji, u „visokoj prisutnosti“ je isključivo transakcijski stil vođenja, dok su preostala dva u „umjerenj prisutnosti“. Aritmetičke sredine ocjena dobivene subjektivnim mišljenjem ispitanika iznose 2.6 za stil vođenja, i 3.0 za zadovoljstvo i produktivnost istih.

Sljedeće dvije tablice, tablica 18, i tablica 19, su sumirane tablice sa rezultatima kroz

sve organizacije. Tablica 18 je opisana kroz stupanj prisutnosti elemenata stilova vođenja i aritmetičkim sredinama ocjena od strane ispitanika, po pitanju stila vođenja njihova rukovoditelja, te osobnog zadovoljstva i produktivnosti. Tablica 19 je cijela opisana kroz aritmetičke sredine, kako bi se stvorila bolja slika rezultata, te uvidjelo kako istraživačko pitanje ima pozitivan predznak. Odnosno, kako stil vođenja, pozitivno korelira sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika.

Iz tablice 18 je vidljivo kako pretežito elementi transformacijskog vodstva prednjače spram ostalih stilova vođenja u većem broju organizacija, ali u 6 organizacija, najveći prisutnost ima transakcijsko. Laissez-Faire stil vođenja kao najveću prisutnost ima samo jedna organizacija. Iz iste tablice također je vidljivo kako niti jedna organizacija nema elemente ni jednog stila vođenja u „niskoj prisutnosti“, već isključivo u „umjerenom prisutnosti“ i „visokoj prisutnosti“. Aritmetička sredina ocjene stila vođenja, kao i zadovoljstva i produktivnosti samog zaposlenika, iz tablice raste, što je veća prisutnost sva tri stila vođenja.

Iz tablice 19 je vidljivo sljedeće:

Ukupni mogući zbroj AS stilova vođenja je 15, minimalni 3. Svaka organizacija, koja ima zbroj AS stilova vođenja iznad 9.5, ima visoku produktivnost, i visoko zadovoljstvo. Jedino, tko minimalno odstupa je MUP, ustrojstvena jedinica broj 1, ali i dalje produktivnost i zadovoljstvo je na AS 3.5. Kroz ovu tablicu se može potvrditi kako stil vođenja, pozitivno korelira sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenika. Također se može uvidjeti kako elementi transformacijskog stila vođenja su dosta prisutni u organizacijama, ali kako bi bila maksimalnu produktivnost, maksimalno zadovoljstvo zaposlenika, potrebno je usvojiti u rukovođenje elemente sva tri stila vođenja, što je zapravo moderni pristup vodstvu i naziva se kontinuum vodstvo, mješavina različitih stilova.

## ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo zaposlenika, njihova produktivnost, uvelike je ovisna o mnogo faktora. Zadovoljan zaposlenik, spreman je puno više uložiti truda i vremena u ostvarivanje ciljeva organizacije, nego nezadovoljni. A kako se utječe na zadovoljstvo zaposlenika? Između ostalog i načinom na koji rukovoditelj vodi organizaciju i kako se ophodi sa ljudima. Hoće li taj isti rukovoditelj, motivirati zaposlenika kroz neke govore, anegdote, možda kroz neke poticajne mehanizme u obliku novčane potpore? Ili će posegnuti za sankcijskim mehanizmima, totalno izbjegavati odgovornost, i neku komunikaciju sa zaposlenicima.

Zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika predstavljaju osnovne stupnjeve uspješnosti organizacije. Kroz ovo istraživanje i analizu subjektivnih mišljenja zaposlenika, stvoren je jasan uvid u ključnu ulogu koju stil vođenja rukovoditelja igra u postizanju ciljeva same organizacije. Ovo istraživanje naglašava da zadovoljni zaposlenici nisu samo skloni većoj produktivnosti, već također aktivno pridonose pozitivnoj radnoj atmosferi i timskom duhu.

Stil vođenja, kao niz strategija i pristupa koje rukovoditelji koriste za upravljanje timovima, ispostavlja se kao značajan faktor. Utvrđeno je da su rukovoditelji koji prakticiraju podržavajući i participativni stil vođenja često povezani s većim razinama zadovoljstva među zaposlenicima. Ova veza između stila vođenja i zadovoljstva zaposlenika naglašava važnost empatije, komunikacije, poticajnih mehanizama, kao i poticanja suradnje u radnom okruženju.

S obzirom na te nalaze, postaje jasno da organizacije ne bi trebale zanemariti ulogu koju stil vođenja ima na kulturu i učinkovitost. Rukovoditelji bi trebali kontinuirano prilagođavati svoj stil kako bi odgovarao potrebama tima i dinamici situacije. Osim toga, potrebno je ulagati u razvoj rukovoditelja kako bi se unaprijedile vještine koje podržavaju produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Također shodno nalazima, točnije tablici 2, u kojoj se nalaze ukupni rezultati svih 15 organizacija, 119 ispitanika, vidljivo je mnogo prostora za poboljšanjem rukovodećeg kadra. Transakcijski stil vođenja je najviše izražen, ovisno o organizaciji, izražen kroz poticajni ili sankcijski mehanizam. Sankcijski mehanizam bez poticajnog, kao primjerice u organizaciji OsRH-a, jasno pokazuje koliko je zadovoljstvo zaposlenika. Uz to, svi ostali rezultati jasno ukazuju kako stil vođenja mora biti prilagođen situaciji, rukovoditelj se mora razvijati kako bi znao implementirati to u svoj rad sa zaposlenicima. Rukovoditelj mora poznavati stilove vođenja, biti sposoban ih sve koristiti ovisno o situaciji. Na taj način, rukovoditelj će postići veće zadovoljstvo kod zaposlenika, što će rezultirati i većom produktivnošću, temeljeno na subjektivnim mišljenjima ispitanika odnosno zaposlenika. Ovo istraživanje je dalo sliku 15

organizacija, kod većine organizacija postoji puno prostora za poboljšanje, točnije razvijanje i educiranje rukovoditelja, što bi doprinijelo bržem i kvalitetnijem razvoju same organizacije. Rukovoditelj ako želi uspjeh, ako želi napredovanje organizacije, ne može koristiti isključivo jedan stil vođenja i očekivati maksimalne rezultate.

U zaključku, ovo istraživanje potvrđuje da zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, temeljeno na njihovom subjektivnom dojmu, ima dalekosežan utjecaj na uspjeh organizacije. Stil vođenja se ističe kao ključan faktor koji može oblikovati te karakteristike na pozitivan način. Ulaganje u razvoj rukovoditelja i promicanje podržavajućih stilova vođenja mogu stvoriti radno okruženje koje potiče rast, suradnju i izvrsnost.

## BIBLIOGRAFIJA

### a) KNJIGE

1. Maxwell J.C.:The five levels of leadership:Proven steps to maximize your potential, Central Street, New York, 2013.

### b) ČLANCI

1. Dinh J.E., at al.: Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives, The leadership quarterly, Vol. 25, No. 1, 2014.,str.36-62
2. Asrar-ul-Haq M., Anwar S.: The many faces of leadership:Proposing research agenda through a review of literature , Future business journal, Vol. 4, No. 2, 2018.,str. 179-188
3. Thompson G., Vecchio R. P.:Situational leadership theory: a test of three versions, The leadership quarterly, Vol. 20 No. 5 , 2009.,str.-837-848
4. Gardner W.L.: Authentic lidership theory: The case for and against, The lidership quarterly, Vol. 32, No. 6, 2021. str.101-495
5. Gameda H.K., Lee J.:Leadership styles, work engangment and outcomes among information and communication technology professionals:A cross-national study, Heliyon, Vol. 6, No. 4, 2020
6. Ejimabo N.O.: An approach to understaning leadership decision making in organization. European scientific journal, Vol. 11 No. 11, 2015, str. 1-19
7. Vacar A., Miricescu D.:Leadership-A key factor to a succesful organization-part II, Procedia economics and finance, Vol.6, 2013. str.430-435
8. Luedi M.M.:Leadership in 2022:a perspective, Best practice and research clinical anaesthesiology, Vol. 36, No.2, 2022. str.229-235
9. Kase L.:Three qualities to take the paralysis out of decision analysis, Great leaders are great decision-makers, Vol. 13, No.4, 2010.
10. Bakker A.B., at al.: Daily transformational leadership:A source of inspiration for follower performance, European menagment journal, In press, Corrected proof, 2022.
11. Eide A.E., at al.: An investigation of leaders motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegain manufactures performance,



Journal of cleaner production, Vol. 254, 2020.

12. Colbert A.E., et al.: Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success, *The leadership quarterly*, Vol. 24, No. 4, 2012. str.670-685
13. Khan Z.A., et al.: Leadership theories and styles: A literature review, *Journal of resources development and management*, Vol. 16, 2016, str. 1-7
14. Khan K., et al.: Behavior-based perceived leadership styles as determinants of organizational functionality, *Jinnah business review*, Vol.9, No.2, str.75-102
15. Das J.K., et al.: Rensis likters leadership style and organizational management: A systematic review, *Vidhyayana e-journal*, Vol. 6, No. 6, str. 1-11
16. Jabbar A.A., et al.: The role of leadership in strategic management, *International journal of research-Granthaalayah*, Vol.5, No.5, 2017., str. 99-106
17. Ozer F., Tinaztepe C.: Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME, *Procedia-Social and behavioral sciences*, Vol.150, 2014., str.778-784
18. Shanks D.G.: The role of leadership in strategy development, *Journal of business strategy*, Vol.10, No.1, 1989., str.-32-36
19. Vera D., et al.: Extending the boundaries of strategic leadership research, *The leadership quarterly*, Vol. 33, No. 3
20. Samimi M., et al.: What is strategic leadership? Developing a framework for future research, *The leadership quarterly*, Vol.33, No. 3
21. Aslan M., et al.: Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty, *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol.24, 2011., str.-627-642
22. Al-Qershi N.A., et al.: Is strategic orientation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and business sustainability: A dynamic capabilities perspective from Malaysian insurance companies, *Sustainable futures*, Vol.4, 2022.
23. Akdogan A.A., et al.: A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership, *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol. 235, No.24, 2016. str.-259-268
24. Tutar H., et al.: Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol.24, 2011. str.-

1378-1388

25. Tomac N., et al.: Analysis of Henry Ford's contribution to production and management, *Scientific journal of maritime research*, Vol. 33, 2019., str.-33-45
26. Bijmolt T., et al.: Challenges at the marketing-operations interface in omnichannel retail environments, *Journal of business research*, Vol.122, 2021. str.-864-874
27. Vacar A., Miricescu D.: Leadership-a key factor to a successful organization-part II, *Procedia economics and finance*, Vol. 6, 2013., str.-430-435
28. Gonzalez L.O., et al.: The effect of enterprise risk management on the risk and performance of Spanish listed companies, *European research on management and business economics*, Vol. 26, No. 3, 2020. str.-111-120
29. Ghazieh L., Chebana N.: The effectiveness of risk management system and firm performance in the European context, *Journal of economics, finance and administrative science*, Vol.25, No. 52, 2021. str.- 182-196
30. Beck da Silva Etges A.P., et al.: Risk management for companies focused on innovation processes, *Production*, Vol.27, 2017., str-1-15
31. Teitey E.: Corporate risk management a measure to enhance increase in profitability, *Sociology international journal*, Vol. 2, No. 5, 2018., str.-401-402
32. Alabdullah T.T.Y., et al.: How significantly to emerging economics benefit from board attributes and risk management in enhancing firm profitability, *Journal of accounting science*, Vol.5, No. 2, 2021., str.-100-109
33. Lee M.T., Raschke R.L.: Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretical approach, *Journal of innovation and knowledge*, Vol. 1 No. 1, 2016., str.-162-169
34. Rajiah P., Bhargava P.: Motivational leadership: Tips from the business world, *Journal of American collage of radiology*, Vol. 13, No. 5, 2016., str.-585-589
35. Kanfer R., Chen G.: Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects, *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 136, 2016., str.-6-19
36. Liu Y., et al.: Motivational analyses of the relationship between negative affectivity and workplace helping behaviors: A conservation of resources perspective, *Journal of business research*, Vol.108, 2020., str.- 362-374
37. Mitrofan N., Bulborea A.: The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships, *Procedia-social and behavioral sciences*,

Vol. 76, 2013., str.-511-515

38. Dermol V., Širca N.T.: Communication, company mission, organizational values, and company performance, *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol.238, 2018., str.-542-551
39. Brandes L., Darai D.: The value and motivating mechanism of transparency in organizations, *European economic review*, Vol 98, 2017., str.-189-198
40. Apers C., et al.: Who earns more? Explicit traits, implicit motives and income growth trajectories, *Journal of vocational behavior*, Vol. 110, No. A, 2019, str.-214-228
41. Judge T.A., et al.: The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, *Journal of vocational behavior*, Vol.77, No. 2, 2010., str.-157-167
42. Lau C.M., et al.: The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target settings and employee budgetary participation, *Journal of business research*, Vol. 90, 2018., str.- 247-259
43. Rohrbeck R., Kum M.E.: Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis, *Technological forecasting and social change*, Vol. 128, 2018., str.-105-116
44. Folan B., et al.: Performance: its meaning and content for today's business research, *Computers in industry*, Vol. 58, No. 7, 2007., str.-605-620
45. Wasniewski P.: Informal performance measurement in small enterprises, *Procedia computer science*, Vol. 192, 2021., str.-3310-3319
46. Bakker A.B., et al.: Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance, *European management journal*, In press, Corrected proof, 2022.
47. Hetland J., et al.: Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus, *European management journal*, Vol. 36, No.6, 2018., str.-746-756
48. Ergeneli A., et al.: Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions, *International journal of intercultural relations*, Vol. 31, No. 6, 2006., str.-703-724
49. Nguyen T.T., et al.: Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance, *Journal of business research*, Vol. 70, 2017., str.-202-213

50. Thompson III N.B., et al.: Transformational and transactional leadership: A review of the current and relevant literature for academic radiologists, *Academic radiology*, Vol. 23, No. 5, 2016., str.-592-599
51. Assefa Aga D.: Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity, *Procedia computer science*, Vol.100, 2016. str.-517-525
52. Abbas M., Ali R.: Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analysis review, *European management journal*, Vol. 41 No. 1, 2023., str.-125-142
53. Tyssen A., et al.: The challenge of transactional and transformational leaderships in project, *International journal of project management*, Vol. 32, No. 3, 2014., str.-365-375
54. Deichmann D., Stam D.: Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas, *The leadership quarterly*, Vol. 26, No. 2, 2015., str.-204-219
55. Hai Thang N., Van quang N.: Transformational, transactional, Laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector, *sage journals*, Vol. 12, No. 2, 2022.
56. Robert V., Vandenberg C.: Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relation self-concept, *Journal of business and psychology*, Vol. 36, 2021., str.-533-551
57. Skogstad A., et al.: The destructiveness of Laissez-faire leadership behavior, *Journal of occupational health psychology*, Vol. 12, No. 1, 2007., str-80-92
58. Frischer J.: Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product developing, *Management and philosophy*, No 1, 2006., str.-1-16

c) OSTALO

1. Maxwell J.(2016.): The five levels of leadership  
<https://www.johnmaxwell.com/blog/the-5-levels-of-leadership1/>
2. Shonk K.(2023.): Leadership and decision-making: empowering better decisions- <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/leadership-and-decision-making-empowering-better-decisions/>
3. Kapur R.(2020.): Understanding leadership theories  
[https://www.researchgate.net/publication/344374293\\_Understanding\\_Leadership\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/344374293_Understanding_Leadership_Theories)
4. Fisk P., et al., (2012.): Rensis likert management system

[https://msm-eportfolio-mtaylor.weebly.com/uploads/2/8/0/0/28007201/artifact\\_ii.mgmt\\_500\\_liskert\\_management\\_system.pdf](https://msm-eportfolio-mtaylor.weebly.com/uploads/2/8/0/0/28007201/artifact_ii.mgmt_500_liskert_management_system.pdf)

5. Zeleznik A.(2004.): Managers and leaders: are they different?  
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
6. Berntsen J. (2016.): One click to rule them all-How Amazon is taking over the world (and your wallet)  
<https://www.linkedin.com/pulse/beyond-black-friday-how-amazon-taking-over-world-your-berntsen-mba>

# Popis ilustracija

## Tablice

<b>Tablica 1:</b> Opis uzorka .....	60
<b>Tablica 2:</b> Ukupan prikaz rezultata .....	61
<b>Tablica 3:</b> Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvena jedinica broj 1 .....	61
<b>Tablica 4:</b> Prikaz rezultata organizacije KBC .....	63
<b>Tablica 5:</b> Prikaz rezultata građevinske firme .....	64
<b>Tablica 6:</b> Prikaz rezultata firme računalnog programiranja .....	65
<b>Tablica 7:</b> Prikaz rezultata „gaming“ centra .....	66
<b>Tablica 8:</b> Prikaz rezultata organizacije HZMO .....	67
<b>Tablica 9:</b> Prikaz rezultata organizacije OsRH .....	68
<b>Tablica 10:</b> Prikaz rezultata benzinske postaje .....	69
<b>Tablica 11:</b> Prikaz rezultata osnovne škole .....	70
<b>Tablica 12:</b> Prikaz rezultata trgovačkog centra .....	71
<b>Tablica 13:</b> Prikaz rezultata dentalnog laboratorija .....	72
<b>Tablica 14:</b> Prikaz rezultata hotela .....	73
<b>Tablica 15:</b> Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvena jedinica broj 2 .....	74
<b>Tablica 16:</b> Prikaz rezultata organizacije MUP, ustrojstvene jedinice broj 3 .....	75
<b>Tablica 17:</b> Prikaz rezultata zaštitarske firme .....	76
<b>Tablica 18:</b> Prikaz rezultata svih organizacija po stupnju prisutnosti .....	77
<b>Tablica 19:</b> Prikaz rezultata svih organizacija kroz aritmetičku sredinu .....	79

## Prilozi

### Prilog 1: Anketni upitnik

Poštovani/a,

u nastavku se nalazi niz različitih pitanja koja se odnose na stik vođenja vašeg rukovoditelja i koliko utječe na vaše zadovoljstvo kao i produktivnost.

U anketi slijedi niz tvrdnji gdje je potrebno označiti stupanj slaganja od 1 (nimalo) do 5 (često, ako ne i uvijek). Istraživanje je u potpunosti anonimno i rezultati će se koristiti isključivo u istraživačke svrhe te će biti analiziran na grupnoj, a ne na individualnoj razini. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Hvala vam na sudjelovanju.

Matija Modrić.

1.Spol:

- 1) Muško
- 2) Žensko

2.Dob:

- 1) do 30 godina
- 2) 31-40 godina
- 3) 41-50 godina
- 4) 50+ godina

3. Stručna sprema:

- 1)NSS
- 2)SSS
- 3)VŠS
- 4)VSS

Na kojoj često osnovi potiče vas vaš nadređeni da premašujete očekivanja pri postizanju ciljeva poduzeća?	1	2	3	4	5
Kako biste ocijenili koliko često vaš nadređeni postavlja jasna očekivanja od vas vezana uz strateške ciljeve poduzeća?	1	2	3	4	5
U kojoj mjeri vam vaš nadređeni dopušta da samostalno odlučujete o načinima postizanja strateških ciljeva?	1	2	3	4	5
Kako biste ocijenili učestalost kojom vas nadređeni inspirira da razvijate svoje vještine i kvalitete kako biste pridonijeli strateškom razvoju poduzeća?	1	2	3	4	5
Na koji način biste ocijenili frekvenciju nagrađivanja od strane vašeg nadređenog kad postignete definirane ciljeve u okviru strateškog razvoja poduzeća?	1	2	3	4	5
Koliko često vaš nadređeni intervenira u vaš rad, osim kad to nije apsolutno nužno?	1	2	3	4	5
Učestalošću kojom vaš nadređeni stavlja naglasak na suradnju i timski rad u okviru strateškog planiranja, kako biste to ocijenili?	1	2	3	4	5
Kako biste procijenili koliko često vaš nadređeni ukazuje na konkretnu korist koju možete ostvariti postizanjem strateških ciljeva?	1	2	3	4	5
Kako biste ocijenili koliko često vaš nadređeni mijenja radne procese kako bi se postigli željeni rezultati?	1	2	3	4	5
U kojoj mjeri vam vaš nadređeni pruža viziju koja ilustrira kako bi poduzeće trebalo napredovati?	1	2	3	4	5

Kako biste ocijenili učestalost kojom vaš nadređeni provjerava vaš napredak prema postavljenim standardima?	1 2 3 4 5
Koliko često vam vaš nadređeni dopušta da sami definirate standarde za izvršavanje svog rada?	1 2 3 4 5
Na kojoj frekvenciji vaš nadređeni potiče kreativno razmišljanje kako biste pronašli nove strategije za razvoj poduzeća?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili učestalost kojom vaš nadređeni pruža konstruktivne povratne informacije o vašem doprinosu strateškim ciljevima poduzeća?	1 2 3 4 5
Koliko često vaš nadređeni dopušta da nastavite raditi na svoj način, čak i ako se strategija poduzeća mijenja?	1 2 3 4 5
U kojoj mjeri vam vaš nadređeni pomaže da razumijete kako vaš rad pridonosi strateškim ciljevima poduzeća?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili učestalost kojom vaš nadređeni postavlja mjerljive ciljeve za vas, u skladu sa strateškim planom poduzeća?	1 2 3 4 5
Koliko često vam vaš nadređeni dopušta da samostalno rješavate probleme koji se pojavljuju u strateškom razvoju?	1 2 3 4 5
U kojoj mjeri vaš nadređeni stvara okruženje koje potiče inovativnost u strateškom planiranju i provedbi?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili učestalost kojom vaš nadređeni daje jasne upute o tome što je potrebno za ostvarivanje nagrada?	1 2 3 4 5
Koliko često vaš nadređeni vas potiče da donosite odluke bez njegovog prethodnog odobrenja?	1 2 3 4 5
U kojoj mjeri vaš nadređeni prepoznaje i vrednuje vaše jedinstvene ideje koje mogu pridonijeti strateškom razvoju?	1 2 3 4 5



Kako biste ocijenili učestalost kojom vaš nadređeni slijedi politiku nagrađivanja i kažnjavanja u skladu s vašim postignućima?	1 2 3 4 5
Koliko često vaš nadređeni intervenira u procese odlučivanja, čak i kad su rezultati zadovoljavajući?	1 2 3 4 5
Na kojoj čestoj osnovi se vaš nadređeni koristi pričama i analogijama kako bi prenio viziju poduzeća na razumljiv način?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili koliko često vaš nadređeni provodi periodične provjere kako bi osigurao da se pridržavate postavljenih standarda?	1 2 3 4 5
U kojoj mjeri vam vaš nadređeni dopušta da sami određujete tempo i način rada na strateškim projektima?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili učestalost kojom vas vaš nadređeni potiče da izrazite svoje mišljenje o strateškim odlukama poduzeća?	1 2 3 4 5
Na kojoj čestoj osnovi vaš nadređeni održava redovite sastanke kako bi razgovarao o napretku prema postizanju strateških ciljeva?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili koliko često vaš nadređeni pruža smjernice ili povratne informacije bez da ih sami morate zatražiti?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili stil vođenja svog nadređenog?	1 2 3 4 5
Kako biste ocijenili svoju produktivnost i zadovoljstvo s takvim stilom vođenja vašeg nadređenog?	1 2 3 4 5
Naziv tvrtke u kojoj ste zaposleni?	