

# Poželjne osobine vođe i stilovi vodstva iz aspekta pripadnika generacije Z

---

**Sudar, Sara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:215985>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**



*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**

**SARA SUDAR**

**Poželjne osobine vođe i stilovi vodstva iz aspekta pripadnika  
generacije Z**

**Desirable characteristics of a leader and leadership styles from  
the perspective of members of Gen Z**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

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

**Poželjne osobine vođe i stilovi vodstva iz aspekta pripadnika  
generacije Z**

**Desirable characteristics of a leader and leadership styles from  
the perspective of members of Gen Z**

Diplomski rad

Kolegij:

**Vještine vodstva**

Student:

**Sara Sudar**

Mentor:

doc. dr. sc. **Lorena Dadić Fruk**

Matični broj:

**3841/22**

Opatija, rujan 2024.



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

**Sara Sudar**

**ds3841/22**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

**Poželjne osobine vođe i stilovi vodstva iz aspekta pripadnika generacije Z**

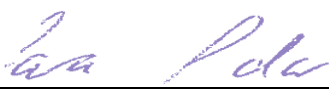
(naslov rada)

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, 9.9.2024.

  
Potpis studenta

## Sažetak

Ovaj diplomski rad želi istražiti koje su glavne karakteristike idealnog vođe generacije Z te koji stil vodstva ova generacija preferira. Tema kojom se rad bavi vrlo je važna jer sve više pripadnika ove generacije ulazi u poslovni svijet. Stoga je od velike važnosti za menadžment i vodstvo da su upoznati sa njihovim potrebama i željama kako bi se istima prilagodili i uspješno vodili ovu generaciju prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. Iako pripadaju sasvim nekom novom dobu, dijele zajedničke karakteristike sa drugim generacijama. Kao i generaciji X bitna im je fleksibilnost u poslu, dvosmjerna komunikacija i mogućnost sudjelovanja u odlučivanju, dok ih sa generacijom baby boomera povezuje potreba za jasnom hijerarhijom i podjelom zadataka.

Istraživanje je provedeno online putem anketnog upitnika, a ciljana skupina bili su pripadnici generacije Z sa područja Republike Hrvatske. Provedeno istraživanje je pokazalo da se preferirani stil vodstva generacije Z ne razlikuje mnogo od stilova koje preferiraju druge generacije. Rezultati istraživanja su pokazali da ova generacija najviše preferira demokratski stil vodstva. Dakle, važna im je jasna struktura i podjela odgovornosti, uz vođu koji ima čvrste stavove, ali isto tako žele sudjelovati u procesu donošenja odluka i imati slobodu na radnom mjestu.

Ključne riječi: stilovi vodstva, generacijske razlike, generacija Z, karakteriske vođe

# Sadržaj

<i>Uvod</i>	<i>1</i>
<b>1. Teorije i stilovi vodstva</b>	<b>3</b>
1.1. MENADŽMENT, VODSTVO I VOĐENJE	3
1.2. PRISTUPI I TEORIJE VODSTVA	7
1.3. STILOVI VODSTVA	16
1.3.1 <i>Tradicionalni stilovi vodstva</i>	<i>16</i>
1.3.2. <i>Suvremeni stilovi vodstva</i>	<i>17</i>
<b>2. Sličnosti i razlike pojedinih generacijskih skupina</b>	<b>21</b>
2.1. KARAKTERISTIKE GENERACIJE <i>BABY BOOMERS-A</i>	21
2.2. KARAKTERISTIKE GENERACIJE X	22
2.3. KARAKTERISTIKE GENERACIJE Y	23
2.4. KARAKTERISTIKE GENERACIJE Z	24
<b>3. Empirijsko istraživanje</b>	<b>26</b>
3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	26
3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	27
<b>4. Zaključak</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografija</b>	<b>36</b>
<b>Popis ilustracija</b>	<b>39</b>
<b>Prilozi</b>	<b>40</b>

## *Uvod*

Ulaskom nove generacije Z u radno okruženje, stvaraju se novi izazovi za vođe jer se svaka generacija razlikuje od one prethodne. Svaka generacija sa sobom donosi svoje vrijednosti, kulturu, očekivanja, zahtjeve i načine ponašanja. Sada, više nego ranije, u radnom okruženju osjeti se generacijski jaz među zaposlenicima. Trenutno u radnom kolektivu se nalaze četiri generacije, što predstavlja veliki izazov za menadžment i vodstvo, jer svaka od njih ima različite poglede na autoritet, timski rad i osobni i profesionalni razvoj.

Tema rada jest poželjne karakteristike vođe i preferirani stilovi vodstva generacije Z koja proizlazi od glavnog problema, a to je nedovoljna istraženost generacije Z kao budućih zaposlenika. Rad kroz anketni upitnik istražuje kakvog vođu generacija Z želi, koje osobine su najviše, a koje najmanje poželjne. Također, utvrđuje se i preferirani stil vodstva, a samim time i stil koji bi za ovu generaciju bio loš i neefikasan. Osim toga, uočavaju se razlike u preferencijama generacije Z i prethodnih generacija koje se trenutno nalaze u radnom okruženju; baby boomeri, generacija X i milenijalci.

Na temelju navedenog, postavljaju se glavne hipoteze:

H1: Preferirani stil vodstva generacije Z se razlikuje od preferiranog stila vodstva drugih generacija;

H2: Generacija Z preferira transformativni stil vodstva.

Cilj rada je definirati vodstvo kroz glavne teorije i pristupe vodstvu te objasniti tradicionalne i suvremene stilove vodstva. Još jedan od ciljeva je istaknuti glavne osobine i karakteristike koje vođa može imati. Svrha ovog rada je utvrditi koji to stil vodstva preferira generacija Z, te koje osobine vođe najviše cijene. Osim toga, svrha rada je, na temelju rezultata prije provedenih istraživanja usporediti preferencije generacije Z i ostalih generacija.

Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: induktivne i deduktivne metode, metoda deskripcije, u empirijskom, istraživačkom dijelu, korištene su metode anketiranja te statističke metode za analizu prikupljenih podataka.

Ovaj diplomski rad sastoji se od četiri glavna poglavlja koja tvore koherentnu cjelinu. U „Uvodu“ je predstavljena tema i svrha rada, navedena je korištena metodologija izrade te sažetak strukture cjelokupnog rada. Prvo poglavlje započinje definicijom menadžmenta i njegovih funkcija, od kojih je jedna i vođenje iz koje proizlazi vodstvo. Poglavlje se dalje dijeli

na pristupe i teorije vodstva te na stilove vodstva. U „Pregledu dosadašnjih istraživanja“ opisane su glavne karakteristike četiri generacije; baby boomer, generacija x, generacija y i generacija z. Posebna pažnja posvećena je rezultatima provedenih istraživanja na temu poželjnih stilova vodstva svake generacije.

Treće poglavlje se odnosi na provedeno istraživanje. U prvom potpoglavlju objašnjene su metode i instrumenti pomoću kojih se provodilo istraživanje, dok su u drugom potpoglavlju pomoću tablica i grafikona prezentirani rezultati provedenog istraživanja. Posljednji odlomak ovog poglavlja uspoređuje rezultate provedenog istraživanja sa rezultatima istraživanja spomenutih u drugom poglavlju. „Zaključak“ izlaže sintezu cjelokupnog rada te ističe najbitnije spoznaje te je li potvrđena, odnosno opovrgnuta glavna hipoteza uz objašnjenje.



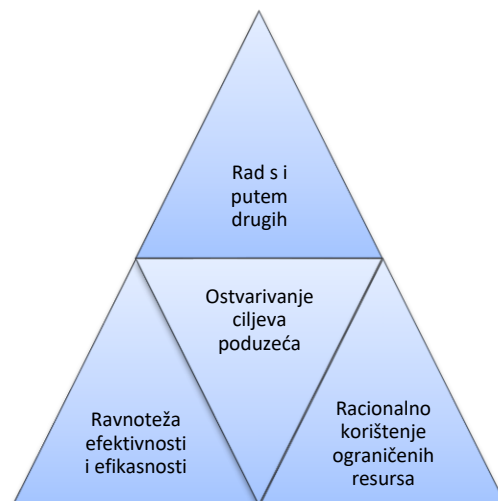
# 1. Teorije i stilovi vodstva

Nemoguće je započeti priču o vodstvu ako se najprije ne spomene menadžment i njegovih pet osnovnih funkcija, od kojih je jedna vođenje. A upravo iz te funkcije vođenja proizlaze sve teorije o vodstvu, njegovim pristupima i stilovima.

## 1.1. Menadžment, vodstvo i vođenje

Pojam menadžment u hrvatskom jeziku dolazi od engleske riječi *management*, dok ona svoje korijene vuče od latinske riječi „manos“ što znači ruka. Stoga se često za menadžment upotrebljava i riječ rukovodstvo ili rukovođenje.

Menadžment je moguće definirati na više načina, no većina autora prihvaća procesni pristup menadžmentu. Wehrich i Koontz (1998, 4) definiraju menadžment kao: „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ Menadžment se također može opisati kao vještina pojedinca da upravlja ljudima i resursima u svrhu ispunjenja zajedničkog cilja.



**Slika 1 Ključni aspekti menadžment procesa**

Izvor: autor prema R. Kreitner, *Management*, 1989, 10

Iz slikovnog prikaza jasno je da je ostvarenje ciljeva poduzeća u središtu fokusa menadžmenta kao procesa. A kako bi se uspješno ostvarili zacrtani ciljevi potrebna je suradnja sa drugima koja se ostvaruje dijeljenjem informacija i delegiranjem zadataka. Efektivnost i

efikasnost odražava se kroz kreativnost i inovativnost menadžmenta u reduciranju troškova i povećanju profita. Svjesni ograničenosti financijskih i ljudskih resursa, kao i vremena, odlika dobrog menadžmenta jest u racionalnom korištenju i pravilnoj raspodjeli spomenutih resursa. Sve to odvija se pod utjecajem promjenjive okoline koja je često nepredvidiva i zato je od velike važnosti da je menadžment u svakom trenutku pripremljen za svaki izazov te da je sposoban prilagoditi se svakoj situaciji.

Cerović (2010, 7) u definiranju menadžmenta također zauzima procesni pristup te menadžment definira kao: „proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojemu pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontroliranja.“

Kako se kroz povijest razvijala znanost o menadžmentu, razvijala se je i znanost o funkcijama menadžmenta koje su proizašle iz vojnih doktrina. Prve funkcije menadžmenta postavio je Henri Fayol još 1920. godine. Te funkcije problikovao je 1961. godine otac modernog menadžmenta, Peter Drucker. Pet funkcija menadžmenta koje su danas najpoznatije, postavili su Wehrich i Koontz 1994. godine. Funkcije navedenih autora prikazane su u tablici 1.

<b>Henri Fayol (1920.)</b>	<b>Peter Drucker (1961.)</b>	<b>Wehrich i Koontz (1994.)</b>
1. planiranje 2. organiziranje 3. naređivanje 4. koordiniranje 5. kontroliranje	1. postavljanje ciljeva 2. organiziranje 3. motiviranje i organiziranje 4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata 5. razvoj kadrova	1. planiranje 2. organiziranje 3. kadrovanje 4. vođenje 5. kontroliranje

**Tablica 1** Funkcije menadžmenta

Izvor: Cerović 2010, 10

Planiranje je prva funkcija menadžmenta i njome započinje proces menadžmenta. Planiranjem se zacrtava krajnji cilj i postavlja put kojim se do toga cilja dolazi. Dakle,

planiranje je „proces koji započinje sa ciljevima, s definiranjem strategija, politika i detaljnih planova za njihovo postizanje; proces koji uspostavlja organizaciju za ostvarivanje odluka; te uključuje ocjenu uspješnosti i povratnu vezu za pokretanje novog ciklusa planiranja” (Wehrlich i Koontz 1998, 117.) Prema Buble, kako bi proces planiranja bio potpun, mora dati odgovor na tri ključna pitanja: Gdje se poduzeće nalazi? Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti? Kako stići u željeno stanje? (Buble 2000, 115)

Organiziranje se jednostavno može objasniti kao uspostavljanje strukture ljudi i postavljanje zadataka kojima se ostvaruju ciljevi zacrtani u funkciji planiranja. Odnosno, raščlanjivanje planova i ciljeva na pojedine zadatke i aktivnosti, dodjeljivanje tih zadataka ljudima koji će ih, uz pomoć određenih resursa, ispuniti. Na ovu funkciju nadovezuje se funkcija kadroviranja. Ranije spomenuti ljudi, odnosno kadrovi, jedan su od resursa, pa je i njih kao i druge resurse potrebno planirati, vrednovati i raspodijeliti. Upravo je to zadatak funkcije kadroviranja koja se definira i kao upravljanje ljudskim potencijalima. (Bahtijerević Šiber i Sikavica, 2001, 533). Cerović (2010, 499) pak navodi da je menadžerska funkcija kadroviranja „skup aktivnosti: znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja kadrova - karijere, kompenzacija i nagrada koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost“.

Vođenje se često poistovjećuje sa menadžmentom, ali su to ipak dva različita pojma. Vođenje je funkcija menadžmenta koja se definira kao sposobnost utjecaja na ljude kako bi oni izvršili neki zadatak (Sikavica i Novak 1999, 239).

Posljednja funkcija menadžmenta je kontroliranje. Kao što sam naziv sugerira, ova funkcija služi za kontrolu prethodne četiri funkcije. Vezana je ponajviše uz funkciju planiranja jer utvrđuje odstupanja od plana i nastoji ih otkloniti. Iako bi se dalo naslutiti, kontroliranje nije samo kontrola već puno složeniji proces koji u sebi sadržava i planiranje, organiziranje, koordiniranje, analizu i formiranje (Avelini Holjevac 1998, 6)

Vođenje je prethodno definirano kao funkcija menadžmenta, točnije sposobnost utjecaja na ljude da obave nekakav zadatak. Vodstvo je pak sami proces ili aktivnost utjecaja na ljude kako bi oni svojevrijem pridonijeli zajedničkom dobru. Vođenje se također može definirati i kao osobina onoga koji vodi; vođe (Cerović 2010, 649).

Vodstvo je proces utjecaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni spremno, s veseljem, vjerom i entuzijazmom ostvarili osobni cilj ili cilj grupe kojoj pripadaju (Cerović 2010, 650).

Tri su glavna elementa vodstva (Buble 2011, 20):

- karakteristike vođe: osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje, integritet i etika, taktike utjecanja;
- karakteristike sljedbenika: osobine, pouzdanje i optimizam, vještine i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora;
- karakteristike situacije: vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet, struktura i složenost zadataka, međustobna ovisnost zadataka.

Vodstvo također ima i svoje funkcije, a prema Gillu (2006.) to su:

- vizija i misija
- podijeljene vrijednosti
- strategija
- opunomoćenje
- utjecaj, motivacija, inspiriranje.

Uloga dimenzija vodstva je da spoznaje različite karakteristike vodstva kako bi ga učinile što efektivnijim. One povezuju važna četiri ljudska čimbenika; mišljenje, emocije, dušu i tijelo. Iz toga proizlaze četiri temeljne dimenzije vodstva (Buble 2011, 22):

1. intelektualna ili kognitivna
2. emocionalna
3. spiritualna
4. bihevioralna.

*Intelektualna ili kognitivna dimenzija* vodstva odnosi se na mentalne sposobnosti osobe. To uključuje sposobnosti kao što je analitičko razmišljanje, rješavanje problema, donošenje odluka, strateško razmišljanje i inovativnost. Intelektualni vođe sposobni su razumjeti složene situacije, analizirati dostupne informacije te se prilagoditi svim promjenama. Kognitivne sposobnosti glavnu ulogu imaju kod kreiranja vizije, misije, organizacijskih vrijednosti te strategija.

*Emocionalna dimenzija* ili emocionalna inteligencija je sposobnost vođe da prepoznaje, razumije i upravlja kako vlastitim, tako i emocijama drugih. Ključne komponente emocionalne inteligencije su: samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. Emocionalna inteligencija se smatra važnijom za uspješno vodstvo od kognitivnih i tehničkih vještina. Goleman (2000., 300) definira emocionalnu inteligenciju kao:“ sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja kao i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima.“

*Spiritualna ili duhovna dimenzija*, odnosno inteligencija je potreba ljudi za duhovnim vrijednostima i osjećajem vrijednosti u onome što rade. Ako se ova dimezija zanemari može doći do duhovne praznine koja se može odraziti u smanjenju efikasnosti (Buble, 2011.). Ova dimenzija odražava duhovne vrijednosti i uvjerenja vođe koji vode svojim primjerom, inspiriraju druge svojim ponašanjem i predanošću.

*Bihevioralna dimenzija* vodstva fokus stavlja na konkretne akcije i ponašanje vođe. Obuhvaća razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu u svrhu povećanja organizacijske uspješnosti. Od velike važnosti su međusobne interakcije i suradnja pojedinaca i organizacije. Bihevioralna dimenzija podrazumijeva komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja tima, delegiranje zadataka, pružanje feedbacka i upravljanje timom.

## **1.2. Pristupi i teorije vodstva**

Postoji nekoliko pristupa vodstvu, od kojih svaki u središte stavlja ono što smatra da čini uspješnog vođu. Ipak, uspješnog vođu ne čine samo njegove osobine ili stil vodstva, već cijeli jedan skup karakteristika i čimbenika. Naravno, tu je i vječna debata o tome rađa li se vođa ili on to postaje kroz učenje i usavršavanje, odnosno može li se naučiti biti vođa.

U literaturi se razlikuju pet pristupa vodstva (IZVOR):

1. Pristup temeljen na osobinama
2. Pristup temeljen na vještinama
3. Pristup temeljen na stilu
4. Kontigencijski pristup
5. Transformacijski pristup

## **Ad 1.) Pristup temeljen na osobinama**

Najstariji pristup vodstvu je upravo onaj temeljen na osobinama koji zagovara teoriju da se vođe rađaju. Teorije vezane za ovaj pristup nazivale su se teorijama „velikih ljudi“ jer su se pokušale utvrditi zajedničke osobine značajnih društvenih, vojnih i političkih vođa. Ovaj pristup analizira osobine koje posjeduju menadžeri kako bi se otkrile njihove glavne snage i slabosti. Na temelju toga, menadžer bi mogao raditi na poboljšanju svojih slabosti i dodatnom iskorištavanju svojih snaga.

Prema Northousu (2010), postoji pet središnjih osobina vodstva:

1. Inteligencija
2. Samopouzdanje
3. Odlučnost
4. Integritet/poštenje
5. Društvenost.

*Inteligencija* uključuje sposobnost razumijevanja, razmišljanja i donošenja informiranih odluka. Vođe s visokom razinom inteligencije su sposobni analizirati složene situacije, rješavati probleme i kreirati učinkovite strategije. Inteligencija također pomaže vođama da se prilagode promjenama i brzo uče nove informacije. Samopouzdanje se odnosi na vjeru vođe u vlastite sposobnosti i odluke. Vođe koji posjeduju ovu osobinu inspiriraju povjerenje i sigurnost kod svojih sljedbenika. Oni su spremni preuzeti odgovornost i rizike, te ih ne obeshrabruju prepreke ili kritike. Odlučnost podrazumijeva sposobnost vođe da bude usmjeren, postojan i uporan u postizanju ciljeva. Odlučni vođe su ustrajni i ne odustaju lako pred izazovima. Oni su fokusirani na svoje ciljeve i spremni su poduzeti potrebne korake kako bi ih ostvarili, bez obzira na prepreke koje se mogu pojaviti. Integritet uključuje poštenje, etičnost i moralnost vođe. Vođe s integritetom su vjerodostojni i dosljedni u svojim djelima i riječima. Oni poštuju moralne i etičke norme, te služe kao primjer drugima. Integritet je ključan za izgradnju povjerenja i kredibiliteta unutar tima ili organizacije. Društvenost vođe ogledava se kroz njegovu sklonost traženju društvenih odnosa. Društveni vođe su uvijek prijateljski raspoloženi, uljudni, taktični i diplomatski. Često su energični, komunikativni i izazivaju pozitivne emocije kod drugih.

Kako bi se istaknule važne osobine vođe, Notrhouse (2010., 33) je također sasatavio Upitnik osobina vođe ili Leadership Traits Questionnaire (LTQ). Upitnik rješavaju vođe i njihovi sljedbenici kako bi se mogle utvrditi njihove najsnažnije osobine, ali i one manje snažne. Osobine vođe u ovom upitniku su: jasan, perceptivno osjetljiv, samopouzdan, samouvjeren, ustrajan, odlučan, povjerljiv, pouzdan, prijateljski, otvoren .

## **Ad 2.) Pristup temeljen na vještinama**

Za razliku od pristupa temeljenog na osobinama koji zagovara da se vođe rađaju, pristup temeljen na vještima zagovara da se vođe stvaraju. Stoga u glavni fokus stavlja ponašanje vođe, odnosno vještine koje se mogu naučiti, razvijati i usavršavati kroz život. Dva temeljna pristupa vještinama:

1. Pristup trima vještinama – ovaj pristup opisao je Robert Katz (1995, 34) u svom radu te je istaknuo tri osnovne menadžerske vjestine.
  - a) *Tehničke vještine*: odnose se na specifična znanja i sposobnosti potrebne za obavljanje određenih zadataka. To su poznavanje operativnih metoda, procesa, tehnika i procedura vezanih za neko područje ili radno mjesto. Primjer tehničkih vještina su kodiranje, rukovanje strojevima, korištenje softverskih alata... Ove vještine se najviše primjenjuju na nižim razinama menadžmenta, gdje su vođe direktno uključene u operativne aktivnosti.
  - b) *Humane (interpersonalne/socijalne) vještine*: ovaj skup vještina odnosi se na sposobnost rada s ljudima, komunikaciju i motivaciju drugih, razumijevanje njihovih potreba i osjećaja te izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa. Odlika dobrog vođe jest da aktivno sluša sugovornike, osjeća empatiju, uspješno rješava i sprječava konflikte, potiče timski rad i motivira svoje zaposlenike prema zajedničkom cilju. Stoga su ove vještine ključne na svim razinama menadžmenta.
  - c) *Konceptualne (kognitivne vještine)*: ove vještine izuzetno su bitne za vrhovni menadžment. Upravo je vrhovni menadžment taj koji razvija dugoročne strategije za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Vještine koje posjeduju su strateško planiranje, sistemsko razmišljanje, upravljanje rizikom, predviđanje, intuicija, kreativnost.

2. Model vještina vodstva proširenje je Katzovog modela triju vještina, a razvio ga je Michael Mumford, dodajući više složenosti i detalja koji utječu na vođenje. Ovaj model čine tri glavne komponente:
  - a) Kognitivne (spoznajne) sposobnosti
  - b) Motivacija
  - c) Osobine ličnosti

Osim ove tri komponente, Mumford navodi i iskustvo u karijeri i okolinu kao utjecajne faktore. Iskustvo u karijeri utječe na obilježja i kompetencije vođe tako da ga sa vremenom oblikuje i izgrađuje. To se događa zbog kompleksnosti posla koji obavlja, rješavanjem nesvakidašnjih problema ili mentoriranjem. Okolina pak zahtijeva da se vođa njoj prilagođava, prati promjene i na taj način razvija kompetencije.

### **Ad 3.) Pristup temeljen na stilu**

Pristupi vodstvu temeljeni na stilu stavljaju u fokus način na koji se vođe odnose prema sljedbenicima te kakav utjecaj njihov stil vodstva ima na organizaciju. Postoji mnoštvo modela stilova vodstva, a u sljedećim odlomcima spominje se njih nekoliko.

#### 1. Vodstvo temeljeno na ovlasti ili Lewinov model stilova vodstva

Ovaj model prikazuje tri klasična stila vodstva: autokratski (autoritativni), demokratski (participativni) te laissez-faire ili delegativni stil vodstva. Svaki od ova tri stila ima svoje prednosti i nedostatke i koristan je u određenim organizacijama ili situacijama. Glavna karakteristika autokratskog stila je ta da vođa sve odluke donosi sam te su uloge u timu jasno raspoređene. Kod demokratskog stila vođa također donosi konačnu odluku, ali u procesu sudjeluju i sljedbenici. Dok se vođa sa laissez-faire stilom vodstva odriče svojih ovlasti te daje sljedbenicima potpunu slobodu u radu i odlučivanju.

#### 2. Autokratsko-demokratsko vodstvo

Model autokratsko-demokratsko vodstvo proizlazi iz teorije X i teorije Y koje je 1957. postavio Douglas McGregor. Ove teorije objašnjavaju kako se ljudi ponašaju u organizaciji te kako se odnose prema poslu. Prema teoriji X ljudi ne vole raditi, nemaju motivacije ni kreativnosti za rad te ih se za rad može motivirati jedino sustavom nagrada i kazni. Ova teorija odgovara autokratskom stilu vodstva. Suprotno teoriji X, teorija Y kaže da su ljudi kreativna bića koje je



potrebno usmjeriti ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Ovdje do izražaja dolaze demokratski vođe (Buble 2006,317-318).

### 3. Kontinuum stilova vodstva

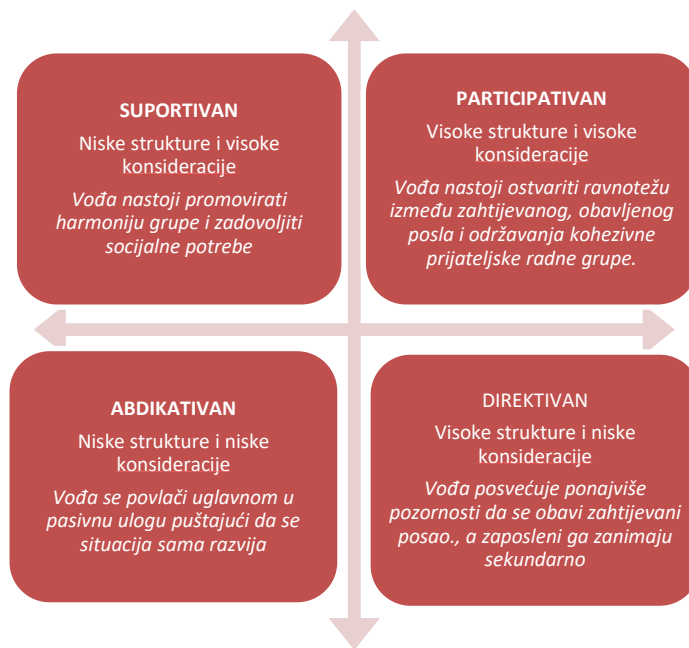
S obzirom da je svaka organizacija, tim pa čak i situacija drugačija, često je potrebno da vođa mijenja i prilagođava svoj stil. Upravo iz toga razloga autori Tannenbaum i Schmidt predstavili su kontinuumstilova vodstva u članku naziva „*How to choose a leadership pattern*“, objavljenog 1959. godine u časopisu *Harvard Business Review*. Ovaj model zapravo prikazuje raspon stilova od autokratskog do demokratskog stila.

### 4. Vodstvo orijentirano na zadatke i zaposlenike

Ovaj model s jedne strane naglašava orijentaciju na zaposlenike gdje se vrednuje njihova individualnost i obraća pozornost na njihove osobne potrebe. Na taj način ih se motivira i dobiva se visoko produktivna grupa. Dok s druge strane orijentacija na zadatke zahtijeva izvršavanje tih zadataka bez greške u cilju ostvarivanja rezultata. Ovdje se na zaposlenike gleda kao na sredstvo kojim se ostvaruje cilj. Kao rezultat dobiva se niskoproduktivna grupa.

### 5. Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture

Ralph M. Stogdill i njegov tim 40-ih godina prošloga stoljeća proveli su niz istraživanja na temu vodstva. Rezultati tog istraživanja doveli su i do modela vodstva orijentiranog na konsideracije i strukture. Ovaj pristup vodstvu u odnos stavlja dvije dimenzije, konsideraciju ili razmatranje i iniciranje strukture. Prva se odnosi na brigu vođe za dobrobit i potrebe svojih sljedbenika; vođa je empatičan i pun razumijevanja, potiče timski duh i pohvaljuje dobro obavljen posao. Druga dimenzija odnosi se na samu organizaciju posla, raspodjelu zadataka i aktivnost, utvrđivanja procesa i načina obavljanja tih zadataka. Svakoj dimenziji pridodaje se opis „nizak“ ili „visok“ te se tako dobivaju četiri moguća stila vođe što je prikazano na grafici ispod.



**Slika 2 Stilovi vođe prema vodstvu orijentiranom na konsideracije i strukture**

Izvor: autor prema Buble M. *Poslovno vođenje*, 2011, 77

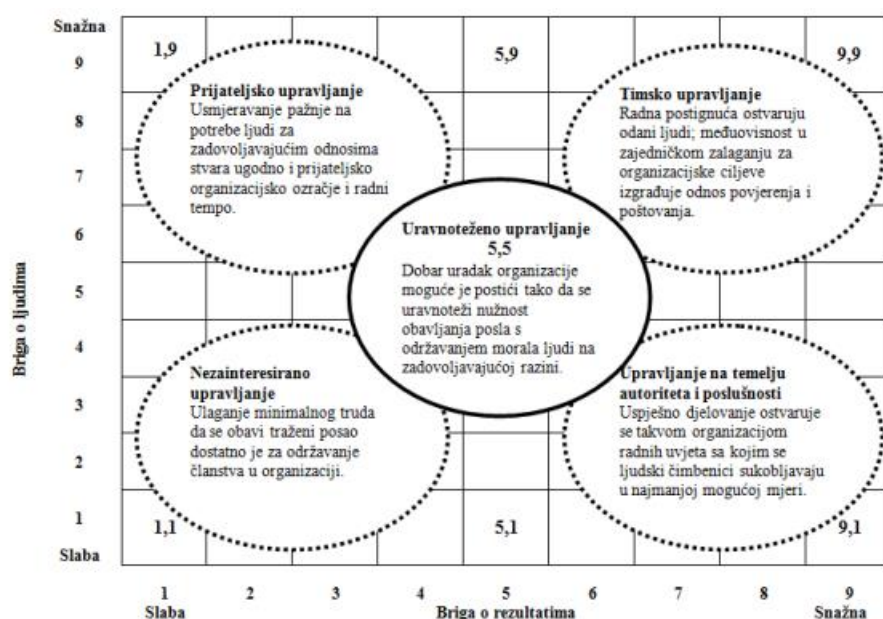
## 6. Likertovi sustavi vodstva

Istraživajući karakteristike menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima, Likert je uspostavio model stilova vodstva koji je nazvan Likertovim sustavima vodstva. Model se sastoji od sljedeća četiri sustava (Buble 2006, 318):

- Sustav 1 – eksploatatorsko-autoritativan. Autokratski orijentiran vođa, jednosmjerna komunikacija, primjenjuje se sustav nagrada i kazni kao motivacija za rad
- Sustav 2 – benevolentno-autoritativan. Povremeno sudjelovanje podređenih u procesu odlučivanja, ograničena dvosmjerna komunikacija, sve odluke u konačnici donosi vođa.
- Sustav 3 – konzultativan. Vođa ima povjerenja u podređene i prepušta im donošenje određenog dijela odluka, komunikacija je dvosmjerna, nagrade kao motivatori.
- Sustav 4 – participativan. Potpuno povjerenje vođe u podređene koji sudjeluju u donošenju svih odluka, vođa traži i uvažava njihove prijedloge i mišljenja

## 7. Mreža vodstva

Mreža vodstva ili menadžerska mreža model je vodstva kojeg su razvili Blake i Mouton na temelju rezultata Ohio State istraživanja. Mreža se temelji na dvije varijable – orijentaciju na ljude (vertikalno) i orijentaciju na proizvodnju (horizontalno). Svaka varijabla ima devet stupnjeva što znači da postoji 81 potencijalni stil vodstva, no izdvaja se osnovnih pet stilova. Stil 1.9. *Menadžment lokalnog kluba*, Stil 1.1. *Osiromašeni menadžment*, Stil 9.1. *Autoritet-pokoravanje menadžment*, Stil 9.9. *Menadžment organizacijskog čovjeka* te Stil 5.6. *Timski menadžment*. Mreža vodstva sa stilovima i objašnjenjima svakog stila prikazana je na Slici 3.



Slika 3 Mreža vodstva

Izvor: Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7(4), str. 408.

### Ad 4.) Kontingencijski pristup

Kontingencijski modeli vodstva, kao što sama riječ da naslutiti, rezultiraju iz nepredvidivosti situacije u kojoj se vodstvo nalazi. Dakle, uspješnost vodstva proizlazi iz jedinstvene interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje. Razvijeni modeli pomažu vođama kako se ponašati u određenoj situaciji. Zajedničko ovim modelima je činjenica da je vođa taj koji započinje akciju (Buble 2006, 324). U ovom radu izdvojena su tri najpoznatija kontingencijska modela.

- Fidlerov model

Fidler postavlja pitanje: U kojoj situaciji će određeni stil vodstva biti najuspješniji? Kako bi odgovorio na postavljeno pitanje razlikuje tri glavna situacijska faktora koja utječu na efikasnost vodstva:(Buble 2006, 324-325):

1. Odnos vođe i članova grupe – prihvaćaju li članovi grupe vođu.
2. Struktura zadatka
3. Pozicija moći

- Model put-cilj

Ovaj kontingencijski model prikazuje način na koji uspješni vođa pokazuje sljedbenicima put kojim se postiže visoko zadovoljstvo poslom i visoke performanse. Uloga vođe je da motivira i pomaže podređenima, a to postiže: razjašnjenjem percepcije podređenih o ciljevima rada, povezivanjem značenja nagrada s postignućem ciljeva te objašnjenjem kako se ti ciljevi i nagrade ostvaruju (Koontz 518.) Glavne varijable u ovom modelu su: karakteristike zaposlenika, karakteristike zadatka te stil vođe. Ovisno o prve dvije varijable, moguća su četiri stila vodstva:

- Vodstvo orijentirano na ostvarenje.. Vođa postavlja visoke ciljeve, očekuje poboljšanje i vjeruje u ostvarenje postavljenih ciljeva
- Direktno vodstvo. Vođa daje detaljne i specifične smjernice za ispunjenje zadanih ciljeva uz jasno objašnjenje što se od podređenih očekuje.
- Participativno vodstvo. Karakterizira ga sudjelovanje i utjecaj podređenih na proces odlučivanja, što rezultira pojačanom motivacijom i zadovoljstvom
- Suportivno vodstvo. Vođa koji brine o potrebama podređenih i stvara pozitivnu atmosferu.

- Situacijski pristup

Poznat i kao Vroom-Yettonov model odluka, razvili su Victor Vroom i Philip Yetton, a temelj ovog pristupa počiva na pretpostvci da je efikasnost vođe rezultat ponašanja vođe na koje su utjecale situacijske varijable (vrijeme, sljedbenici) i osobni atributi vođe (iskustvo i sposobnosti) (Cerović 2010, 681).

## Ad 5.) Transformacijski pristup

Ovaj pristup pripada suvremenim pristupima vodstvu koje zalaže da je zadaća vodstva da inspirira i motivira ljude da ostvaruju rezultate izvan očekivanih okvira. Razlikujemo pet novih pristupa vodstvu; transakcijski, karizmatički, transformacijski, interaktivni te uslužni pristup vodstvu (Buble 2011, 332).

- Transakcijsko vodstvo odlikuju jasno definirane uloge i zadaci podređenih za čije izvršavanje dobivaju nagrade. Poštuju se socijalne potrebe sljedbenika, daje im se više odgovornosti što ih posljedično čini zadovoljnijima, a samim time i produktivnost raste. Transakcijski vođa je tolerantan i pravedan, te se pridržava organizacijskih vrijednosti i normi poduzeća u kojem djeluje (Covey 1999, 284.).
- Karizmatičko vodstvo potiče podređene na ostvarenje performansi koje su iznad onih očekivanih. Glavne osobine karizmatičkog vođe su: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena (Buble 2006, 333.).
- Transformacijsko vodstvo se često poistovjećuje sa karizmatičkim zbog sličnih karakteristika vođe. No ono što transformacijskog vođu čini posebnim je njegova sposobnost inoviranja i stvaranja promjena u organizaciji. Sljedbenici postižu mnogo više od onoga što misle da mogu, a za to je zaslužan vođa koji posjeduje karizmu, viziju i razumije potrebe i osjećaje svojih sljedbenika (Buble 2006, 334)
- Interaktivno vodstvo karakteristično je za žene koje su sklonije konsenzusu i participaciji. Smatraju da kroz ostvarenje organizacijskih ciljeva, podređeni ostvaruju i osobne ciljeve (Buble 2006, 334).
- Uslužno vodstvo ili bottom up vodstvo temelji se na zadovoljavanju potreba zaposlenih. Uslužni vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba sljedbenika i na razini ostvarenja misije organizacije (Buble 2006, 334).

### **1.3. Stilovi vodstva**

Iz različitih pristupa vodstvu i modela koji im pripadaju, proizlaze mnogi stilovi vodstva. Ti stilovi dijele se u dvije glavne kategorije; na tradicionalne i suvremene stilove. Tradicionalni stilovi vodstva se više fokusiraju na zadatke i ciljeve, dok suvremeni stilovi vodstva naglasak stavljaju na ljude i njihove potrebe.

#### ***1.3.1 Tradicionalni stilovi vodstva***

U tradicionalne stilove vodstva ubrajaju se (Lewin 1939):

1. Autokratsko vodstvo
2. Demokratsko vodstvo
3. Laissez-faire stil vodstva

#### **Ad 1.) Autokratsko vodstvo**

Autokratski stil vodstva se često spominje u negativnom kontekstu te ga stoga organizacije nastoje izbjegavati. No, u trenutku kada treba brzo donijeti ispravnu odluku o kojoj ovisi budućnost poduzeća, autokratski vođa je pravo rješenje. Kroz povijest ljudi su uvijek tražili vodstvo koje su najčešće pronalazili u najstarijem ili najjačem članu grupe. Odabrani vođa je bio taj koji je donosio sve odluke i kojeg se slušalo bez pogovora. Dok su neke autokratske vođe bile svrgnute sa vlasti od strane svojih sljedbenika, drugi su pak svojim vodstvom mijenjali tijek povijesti, poglavito za vrijeme Drugog svjetskog rata (Demirtas 2020, 295)

Postoje mnoge definicije autokratskog stila vodstva, no svaka u ga suštini opisuje kao upravljanje u kojem vođa ima snažan autoritet, njegove odluke se poštuju, a podređeni se motiviraju prijetnjama, odnosno sustavom nagrada i kazni. Glavne karakteristike ovog stila vodstva su: vođa samostalno donosi sve odluke, komunikacija je jednosmjerna od vođe prema sljedbenicima, vođa nadzire i kontrolira rad sljedbenika. Glavne prednosti autoritativnog stila vodstva su brzo donošenje odluka, jasne upute te visoka produktivnost. No zbog karakteristika vođe, ovaj stil ima i negativne strane. Nemogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka dovodi do niskog morala i nezadovoljstva podređenih. Također, ograničena je kreativnost zaposlenika koji osjećaju da ne dosežu svoj puni potencijal što može dovesti i do visoke fluktuacije zaposlenika.

## **Ad 2). Demokratsko vodstvo**

Nasuprot autokratskom vodstvu stoji demokratsko kojeg odlikuje uključivanje podređenih u proces donošenja odluka i dvosmjerna komunikacija. Vođa delegira, podjeljuje ovlasti i zadatke svojim podređenima, ali ipak konačna odluka je njegova. Tijek komunikacije je dvosmjernan; vođa uvažava mišljenja svojih sljedbenika, a za uzvrat pruža povratne informacije. Naziva se još i participativnim stilom vodstva jer uključuje zaposlenike u sve organizacijske procese, što rezultira većom produktivnosti i općim zadovoljstvom. Stoga se mogu zaključiti glavne prednosti ovog stila; visoki moral i vođe i zaposlenika, donošenje boljih odluka, te povećana kreativnost. Naravno, demokratski stil ima i svoje nedostatke. Participacijom više ljudi usporava se proces donošenja odluka, stvara se rizik mogućih konflikta i sukoba mišljenja.

Kod demokratskog vodstva zadovoljstvo podređenih je veće nego kod autokratskog stila vodstva. Kada se radi o produktivnosti, mišljenja su podijeljena. Iako podređeni više preferiraju demokratskog vođu, to ne znači da će i produktivnost biti povećana (Cerović 2010, 667).

## **Ad 3.) Laissez-faire stil vodstva**

Prijevod izraza „laissez-faire“ sa francuskog jezika glasi „neka se dogodi“. Upravo to čini vođa sa ovim stilom vodstva. Pušta svojim podređenima da sami donose sve odluke, raspodjeljuju ovlasti i obavljaju zadatke svatko prema svojim sposobnostima i mogućnostima. Laissez-faire prema Sikavici (2004.) predstavlja ekstremnu krajnost demokratskog stila vođenja. Međutim zbog nedostatka strukture i autoriteta, može doći do bezvlađa. Odnosno, zaposlenici mogu postati zbunjeni, izgubiti motivaciju za rad, smanjiti produktivnost jer uz sebe nemaju osobu koja bi ih usmjeravala, pružala podršku i davala povratne informacije. Laissez-faire stil vodstva nije za svaku organizaciju. Najučinkovitiji će biti u timovima sastavljenim od visoko kvalificiranih i iskusnih stručnjaka, u kreativnim industrijama te u timovima čiji su članovi visoko motivirani sami po sebi i ne trebaju nadzor vođe.

### ***1.3.2. Suvremeni stilovi vodstva***

Iz potrebe za aktivnijim uključivanjem zaposlenika u proces odlučivanja, nastali su suvremeni stilovi vodstva. Konstantne promjene na tržištu, razvoj tehnologija, nepredvidivost situacija

dovele su do promjena u vodstvu. Odlike suvremenog vođe je da gradi povjerenje sa podređenima, da delegira ovlasti i da je sposoban voditi različite kulture. Suvremeni stilovi vodstva usmjereni su na ljude i ispunjavanje njihovih potreba, usmjereni su na viziju koja kreira budućnost organizacije. Imaju povjerenja u svoje sljedbenike, rade na njihovom razvitku. Cilj im je postići visoku efikasnost stvaranjem promjena u organizaciji.

U suvremene stilove vodstva ubrajaju se: (Buble 2011, 331):

1. Transakcijsko vodstvo
2. Transformacijsko vodstvo
3. Karizmatsko vodstvo
4. Autentično vodstvo

### **Ad 1.) Transakcijsko vodstvo**

Transakcijsko vodstvo po svojim karakteristikama je najbliže tradicionalnim stilovima vodstva jer se fokusira na procese kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja. Smatra se da podređeni kad prihvati posao, prihvaća i slijediti vođu. Transakcijsko vodstvo kao motivaciju koristi sustav nagrada i kazni, podređeni slijede naredbe vođe i prate jasan lanac zapovijedanja. Smatra se da podređeni nemaju sposobnost samo-motivacije i stoga ih je potrebno konstantno nadzirati i usmjeravati.

Nedostaci ovog stila vodstva su: ograničena kreativnost, nizak moral te ovisnost o vođi. Zbog fokusa na dobivanje nagrade ili straha od kazne, ograničava se inovativnost i kreativnost sljedbenika kako ne bi učinili nešto pogrešno. Također, zbog toga sljedbenicima pada moral, osjećaju se neispunjeno i demotivirano ako za svoj rad ne dobiju nagradu.

Prema Bassu (1985, 121) postoje četiri dimenzije transakcijskog vodstva:

- Kontigentna nagrada – za postizanje jasno postavljenih ciljeva, vođa nagrađuje
- Aktivni menadžment po iznimci – vođa pomno nadzire rad svojih podređenih i djeluje kako bi spriječio moguća odstupanja od standarda
- Pasivni menadžment po iznimci – za razliku od aktivnog koji radi preventivno, vođa reagira tek nakon što se pojave odstupanja od standarda ili se pojave veći problemi
- Laissez-faire – karakterizira ga izbjegavanje odgovornosti od strane vođe, koja se onda prenosi na podređene.



## **Ad. 2) Transformacijsko vodstvo**

Cilj ovog stila vodstva je poticanje zaposlenika na ostvarenje performansi koje su iznad normalnih očekivanja. Vođa sa transformacijskim stilom mijenja stavove i uvjerenja svojih sljedbenika kako bi povećao efikasnost. Dugim riječima, vođa transformira podređene, a samim time i cijelu organizaciju.

Ključni aspekti transformacijskog vodstva (Bass 1985, 125):

- Idealizirani utjecaj – sljedbenici vođu doživljavaju kao uzor koji svojom karizmom i ponašanjem prenosi vlastitu viziju. Emocije sljedbenika prema vođi su jake i pozitivne;
- Inspirativna motivacija – vođe na inspirativan i privlačan način prezentiraju viziju budućnosti;
- Intelektualna stimulacija – poticanje kreativnosti i inovativnosti kod podređenih;
- Individualizirana briga – vođa je mentor koji se posvećuje svakom pojedincu sa namjerom razvoja punog potencijala.

Transformacijsko vodstvo ima mnoge prednosti, uključujući povećanje motivacije, produktivnosti, osobnog razvoja i pozitivne organizacijske kulture. Međutim, postoje i potencijalni nedostaci, kao što su rizik od stresa, zavisnost od karizmatičnih vođa, kulturalne i individualne razlike te poteškoće u održavanju dugoročne vizije. Uspješno transformacijsko vodstvo zahtijeva balansiranje ovih aspekata i prilagodbu stilova vodstva specifičnim potrebama organizacije i zaposlenika.

## **Ad 3.) Karizmatsko vodstvo**

Osobe s karizmom imaju sposobnost privlačenja, inspiriranja i pozitivnog utjecaja na druge ljude. Karizmatični pojedinci zrače entuzijazmom i povjerenjem, lako komuniciraju sa drugima, i svojim ponašanjem utječu na ponašanje osoba u svom okruženju. Dakle, glavna obilježja karizme su: samopouzdanje, odlične komunikacijske vještine, entuzijazam, empatija i emocionalna inteligencije te snažna vizija.

Karizmatsko vodstvo je stil vodstva u kojem vođa postavlja visoka očekivanja od svojih sljedbenika i uvjerava ih da su sposobni ostvariti zadane ciljeve (Demirtas 2020, 168). Karizmatski vođa ne sumnja u sebe i svoje sposobnosti, on je vizionar koji ne dopušta da ga išta spriječi u ostvarenju te vizije. Njegovo ponašanje izaziva divljenje i zato ga ljudi slijede.

Vođa sa karizmom kreira promjene sa željom da promijeni trenutno stanje u organizaciji. (Buble 2006, 333)

Njemački sociolog, Max Weber, zaslužan je za razvoj teorija o karizmatском vodstvu. On je prvi definirao karizmu kao osobinu koja pojedinca razlikuje od drugih; koja privlači i inspirira podređene.

U organizacijama čije su vođe karizmatične, postižu se izvanredni rezultati, međuljudski onosi su dobri, vođe uživaju poštovanje svojih sljedbenika koji ih izuzetno cijene i spremni su za njih učiniti sve što vođe zahtijevaju. To poštovanje je uzajamno jer vođe uvažavaju trud i požrtvovnost svojih podređenih (Bahtijarević-Šiber, Sikavica 2008, 511).

#### **Ad 4.) Autentično vodstvo**

Autentičnost se može definirati kao posjedovanje vlastitih iskustava, misli, emocija, potreba, želja i uvjerenja. Postizanje potpune autentičnosti je poželjno, ali je nemoguće biti potpuno autentičan ili neautentičan, stoga se osobu može realnije opisati kao više ili manje autentičnu (Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. 2011).

Prema Avolio et.al. (2004) autentični vođe su pojedinci koji znaju tko su, što misle i kako se ponašaju, drugi ih doživljavaju kao osobe koje su svjesne vlastitih i tuđih vrijednost, moralne perspektive, znanja i snaga; vođe koje su svjesne konteksta u kojem djeluju; koji su sigurni u sebe, puni nade, otporni i visokog moralnog karaktera.

Glavna obilježja autentičnog vodstva su (Avolio et.al. 2004):

- Samosvijest
- Unutarnji moralni kompas
- Uravnotežena obrada informacija
- Transparentnost u odnosima

Neke od prednosti ovog stila vodstva su povećano povjerenje u vođu, donošenje boljih i promišljenih odluka, povećana motivacija i performanse te vođa sa integritetom i etikom. Prirodno je da i ovaj stil vodstva ima i svoje mane i da može negativno utjecati na organizaciju. Naime, vođa zbog svoje iskrenosti može povrijediti svoje podređene; može doći do ograničenja fleksibilnosti i kreativnosti podređenih ako vođa inzistira na vlastitom pristupu rješavanju problema; vođa može postati preoprerećen ukoliko pokušava stalno biti dostupan i uključen u sve procese.

## 2. Sličnosti i razlike pojedinih generacijskih skupina

U današnjem društvu, dinamika radnog mjesta, socijalni odnosi i kulturalne preferencije, oblikovane su kroz prizmu generacijskih razlika. Svaka generacija sa sobom nosi jedinstvene karakteristike i vrijednosti po kojima se jasno razlikuje od prethodne generacije, kao i od one koja ju slijedi. Ta specifična generacijska obilježja rezultat su svih povijesnih, ekonomskih i društvenih konteksta u kojem je pojedina generacija odrastala.

Ovo poglavlje istražuje četiri glavne generacije koje se mogu danas pronaći na radnom mjestu; generacija baby boomera koji su već pri kraju svoj radnog vijeka, generacija X, i generacija Y čije pripadnike nerijetko nalazimo upravo na vodećim pozicijama, te generacija Z koja je ušla ili će tek ući u radno okruženje. Za uspješno funkcioniranje radne sredine, bitno je da vođa poznaje generacije koje su mu podređene kako bi svakoj mogao pristupiti na ispravan način. Zato upravo ovo poglavlje ističe glavne karakteristike svake od generacija te njihov preferirani stil vodstva kojem bi se svaki pravi vođa morao znati prilagoditi.

### 2.1. Karakteristike generacije *Baby boomers-a*

Generacija rođena nakon Drugog svjetskog rata, u razdoblju između 1946. i 1964. godine. Svoje ime dobila je zbog naglog porasta nataliteta nakon rata, kada su se mladi vojnici vratili svojim domovima i osnovali vlastite obitelji. Za vrijeme njihovog odrastanja događale su se velike socijalne promjene, ekonomija je napredovala, a tehnologija se sve više razvijala. Upravo su to glavni čimbenici koji su oblikovali njihove vrijednosti, stavove i životni stil.

Jedno od glavnih obilježja ove generacije je upravo njihova brojnost, o kojoj svjedoči činjenica da većina stanovništva Sjedinjenih Američkih Država, Japana i mnogih europskih zemalja pripada upravo generaciji baby boomera. Zbog njihove brojnosti, mogli su utjecati na ekonomiju, tržište rada te na društvene politike. U Americi, predstavljali su prvo masivno tržište; odrastali su uz televiziju, prvi su konzumirali dječju hranu, a kada su odrasli postavljali su trendove (Coleman, et.al., 2006). Baby boomer generacija poznata je po svom društvenom i političkom aktivizmu. Brojni prosvjedi i pokreti za građanska prava, borbe protiv rasne diskriminacije, kao i borbe za ravnopravnost spolova i prava žena. Oni su svojevrsno promijenili svijet.

Što se tiče ekonomskih promjena, značajan je rast mnogih industrija kao što su automobilska, stambena i zabavna. Naime, ova generacija smatra se velikim potrošačima jer su odrasli u ekonomskoj sigurnosti i stabilnosti. Njihovim ulaskom na tržište rada, mijenjali su se radni uvjeti, prava i zakoni o radu. A kako sve više boomera sada napušta tržište rada i odlazi u zasluženu mirovinu, dolazi i do reformi mirovinskog sustava.

Boomeri, za razliku od prethodne generacije, udaljili su se od tradicije i tradicionalne obiteljske strukture. Normalizirali su bračne razvode, kao i ponovno sklapanje braka.

U poslovnom okruženju, boomeri su poznati i prepoznati po svojoj radnoj etici i velikoj predanosti poslu. Izgradnja karijere i posjedovanje vlastitog doma za njih je značilo da su postigli vrhunac. Tome je pripomogao i pristup boljem visokom obrazovanju i profesionalnom osposobljavanju.

Baby boomeri preferiraju tradicionalne stilove vodstva, točnije demokratski jer cijene svoju samostalnost, žele sudjelovati u donošenju odluka, ali isto tako žele jasnu hijerarhiju i snažnog vođu.

## **2.2. Karakteristike generacije X**

Pripadnici ove generacije rođeni su između 1965. i 1980. godine, a odrastavli su u doba društvenih i ekonomskih promjena, globalizacije te tehnološkog razvitka i napretka. Generacija X prva je odrastala uz računala i početke Interneta, što je dovelo do razvoja njihove samostalnosti, nezavisnosti i prilagodljivosti. Tijekom odrastanja, doživjeli su mnoge svjetske krize, kao što su nuklearna katastrofa u Černobilu 1986. godine i pojava AIDS-a. Osim toga, generacija su koja je odrastala uz MTV i prve videoigre (Dowd-Higgins, 2013.). Zanimljivo je da je ova generacija u odnosu na ostale malobrojnija te zbog toga i manjka istraživanja o njihovim karakteristikama i navikama (O'Bannon, 2001).

Nazivani su „latchkey kids“ jer su se nerijetko nakon škole vraćali u prazne domove dok su roditelji bili na poslu. Provodili su sate sami ili sa braćom i sestrama koji su također bili premladi da bi sami bili kod kuće bez nadzora. No, to je na ovu generaciju ostavilo i pozitivne posljedice jer su se tako naučili odgovornosti i samostalnosti.

Kada je ova generacija ušla u radno okruženje, često se postavljalo pitanje jesu li dovoljno predani poslu, kao što je to generacija baby boomera. Kako bi dao pravi odgovor na to pitanje, J.E. Wallace (2006) proveo je istraživanje čiji su rezultati objavljeni u internacionalnom časopisu pravne struke „*International Journal of the Legal Profession*“. Ciljna skupina bili su odvjetnici spomenutih generacija, a ispitivao se radni napor, fleksibilnost posla, intrinzične nagrade te personalne karakteristike ispitanika. Rezultati istraživanja otpovrgnuli su popularno uvjerenje da generacija X nije predana poslu. Štoviše, istraživanje je pokazalo da su jednako predani poslu kao i baby boomeri, no ono što ih razlikuje su vrijednosti i prioriteta na radnom mjestu. Za baby boomere je važan veliki opseg posla, uključenost u profesionalne aktivnosti te veća zarada, dok je za generaciju X bitnije da rade za dobrobit društva te da imaju podupiruće kolege.

Mnogi autori su pripadnike ove generacije opisali i kao poduzetnički nastrojene, pragmatične, vrlo kreativne, sklone timskom radu unatoč njihovoj individualnosti (Murphy, 2007).

Generacija X od svog vođe očekuje stalni feedback o svom radu i više ih zadržavaju kompetencije tog vođe nego razina autoriteta koju posjeduje (Hart, 2006). Žele vođu koji se ponaša kao trener ili mentor, a ne nekoga tko je dominantan (Kupperschmidt, 2000). *The Society for human resource management* u članku o multigeneracijskoj radnoj snazi dolazi do zaključka da generacija X preferira vođu koji je „direktan, kompetentan, iskren, neformalan, prilagodljiv, orijentiran na rezultate i podržava svaku priliku za učenje“ (Society for Human Resource Management 2009). Također, ne vole organizacije koje će im nametati stroga pravila jer veći učinak postižu kada ih se pusti da rade svojim tempom i na svoj način. (Karp i sur. 2002; Yadav, R., & Chaudhari, S., 2024) na temelju svog istraživanja dolaze do zaključka da generacija X preferira vođu koji je komunikativan, podupiruć, obrazovan i prilagodljiv.

Zaključno, generacija X preferira demokratski stil vodstva.

### **2.3. Karakteristike generacije Y**

Rođeni u razdoblju od 1980. do 1995. godine kao djeca baby boomer generacije i mlađa braća i sestre generacije X. Najpoznatiji kao milenijalci, no nazivaju ih još i digitalnom generacijom, „*feel good*“ generacijom, *Cyberkids*, *Next generation*, net generacija i slično. Uzrok takvim

imenima je Internet koji je u potpunosti oblikovao ovu generaciju. Uz njega su odrastali i bez Interneta njihov život bio bi nezamisliv. Koriste ga za učenje, komunikaciju, pomaže im u rješavanju problema, ali i za zabavu. Obrazovaniji su od svojih predhodnika, poduzetničkog duha, a obavljanje nekoliko zadataka za njih predstavlja dobar izazov. Od drugih traže mnogo, ali vraćaju istom mjerom i na njih se može osloniti (Glass, 2007). Željni novih znanja i izazova, često mijenjaju poslove koji ispunjavaju njihove životne vrijednosti i odgovaraju uvjetima koje su postavili.

Istraživanja provedena na ovoj generaciji pokazala su da milenijalci traže smislen posao, skladan odnos s kolegama, žele da se njihovo mišljenje čuje i uvaži u procesu donošenja odluka, te isto kao i prethodna generacija priželjkuju feedback o svom učinku. Preferiraju efektivnog vođu koji će njegovati njihove talente, pružiti im odgovarajuću radnu atmosferu, poticati ih na kreativno razmišljanje, inoviranje i ostvarivanje njihovih ideja. (Yadav & Chaudhari, 2018). Idealni vođa ove generacije treba biti motivacijski i suradnički nastrojen, pozitivan, obrazovan, organiziran, orijentiran na postignuća i sposoban podučavati (Society for Human Resource Management 2009). Dakle, komunikacija, znanje i mentorstvo odlike su vođe generacije Y prema Yadav i Chaudhari (2024). Osim toga, milenijalci očekuju više osobni odnos sa svojim vođom koji se ostvaruje uklanjanjem komunikacijskih prepreka nametnutih od strane hijerarhijskog poretka (Martin, 2005). Sukladno tome, idealni vođa za milenijalce je onaj sa transformacijskim stilom vodstva.

## **2.4. Karakteristike generacije Z**

Posljednja generacija koja stupa u radno okruženje i u njega unosi promjene. Generacija Z, rođena u periodu od 1995. do 2012.; djeca Interneta, društvenih mreža i velikih promjena. Karakterizira ih brz životni ritam, promjene karaktera, sloboda ponašanja, razmišljanja i izražavanja, upotreba Interneta i modernih tehnologija te zabava (Tabscott, 2009).

Mišljenja o ovoj generaciji su podijeljena; dok ih neki smatraju inertnima, nezainteresiranima i lijenima, drugi smatraju da je to generacija koja će mijenjati svijet. Pripadnici ove generacije su praktični, nestrpljivi i žive za trenutak (Andrea et.al., 2016). Vole raditi u poduzećima gdje su svi na istoj duhovnoj razini, gdje je moguće održavati dobre interpersonalne odnose sa svima, gdje su pitanja dobrodošla i rado će na njih dobiti odgovor i

objašnjenje (Havlicek et.al., 2018). Rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme im je visoko na listi prioriteta pri pronalasku budućeg poslodavca (Ivanova & Rya-binina, 2019). Generacija Z je samostalna i ambiciozna, i želi vođu koji ih može usmjeriti i mentorirati kroz rad (Kubatova, 2016). Od vođe očekuju da ima pristup učitelja, a bitna im je jasno definirana hijerarhija i lanac zapovijedanja. Važna im je otvorena komunikacija sa vodstvom o njihovom radnom učinku i pripadajućim nagradama; od vođe očekuju poštovanje i podršku u trenucima kada im je potrebna. Oni žele da se njihov glas čuje i da se njihove ideje i mišljenja uvažavaju od strane nadređenih, ali i drugih kolega (Tulgan, 2013; Havlicek et.al., 2018; Orkan & Solmaz, 2015). Neka istraživanja (Al-Asfour & Lettau, 2014; McGaha, 2018) ukazuju da će generacija Z najviše preferirati transformacijski stil vodstva.

### **3. Empirijsko istraživanje**

Kako bi se mogle potvrditi ili otpovrgnuti postavljene hipoteze, potrebno je provesti istraživanje. Svrha istraživanja je ispitati preferencije generacije Z o poželjnim karakteristikama vođe i stilu vodstva.

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika napravljenog pomoću Google obrasca. Ciljna skupina istraživanja jesu pripadnici generacije Z sa područja Republike Hrvatske. Anketirane su osobe rođene u razdoblju od 1995. do 2006. godine. Anketni upitnik bio je podijeljen na društvenim mrežama autora, a istraživanje se provodilo u razdoblju od 8. svibnja do 9. lipnja 2024. godine. Podaci su obrađeni uz pomoć Excela, metodama deskriptivne statistike, a rezultati su prikazani grafikonima i tablicama. Istraživanju je pristupilo ukupno 84 ispitanika.

Anketni upitnik sadržavao je ukupno 35 pitanja podijeljenih u tri cjeline. Prva cjelina odnosila se na sociodemografske podatke. Ispitanici su morali unijeti godinu rođenja, spol, status zaposlenosti i razinu obrazovanja. Drugi dio upitnika odnosio se na procjenu osobina i vještina koje vođa treba imati. Odnosno, od ispitanika se tražilo da zamislite za njih idealnog vođu, te da na Likertovoj ljestvici od 1 do 5 (1= uopće nije važno, 5=jako važno) za ukupno 10 tvrdnji procijene važnost osobina i vještina koje treba posjedovati za njih idealni vođa. U posljednjem pitanju u ovoj cjelini ispitanici su morali po važnosti poredati pet središnjih osobina vođe, tako da je 1=najvažnija, a 5=najmanje važna osobina.

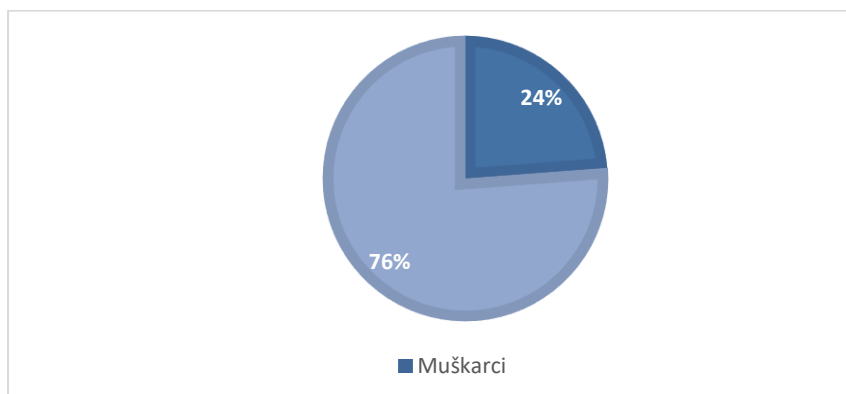
Treća cjelina sadržavala je pitanja o stilovima vodstva. Postavljeno je 20 tvrdnji koje su se odnosile na pet stilova vodstva. Cilj ovog djela upitnika bio je utvrditi preferira li generacija Z više autokratski, demokratski, laissez-faire, transakcijski ili transformacijski stil vodstva. Ispitanike se upitalo da na Likertovoj ljestvici od 1 do 5 (1=uopće nije važno, 5= jako važno) ocijene svaku od 20 tvrdnji koja se odnosi na pojedini stil vodstva.



### 3.2. Rezultati istraživanja

Prvi dio rezultata odnosi se socio-demografske pokazatelje. Struktura ispitanika prema spolu prikazana je na prvom grafikonu.

**Graf 1 Spol ispitanika**

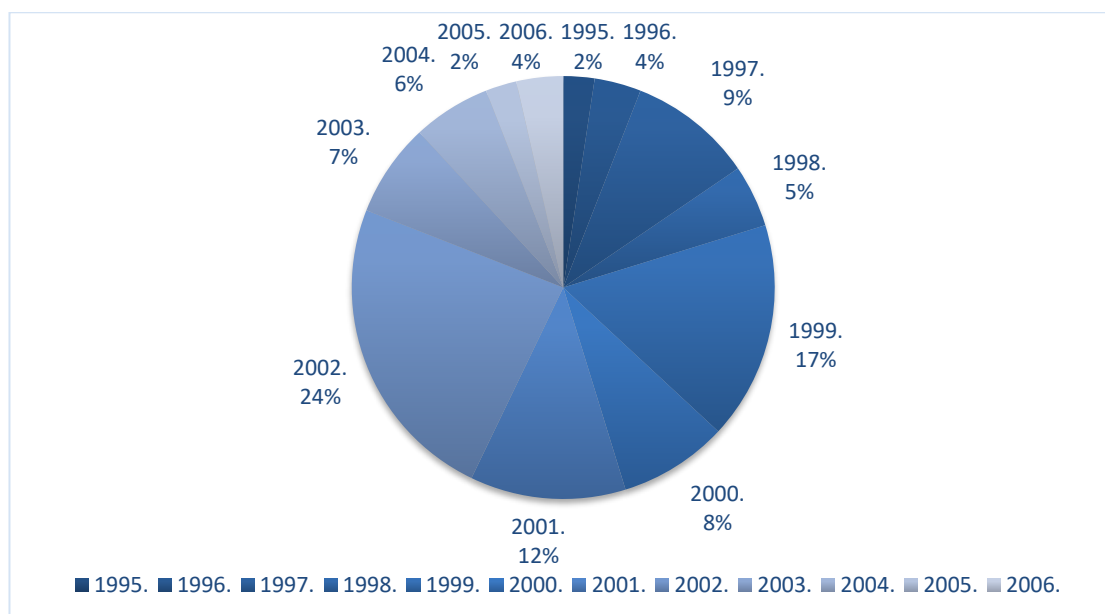


Izvor: Izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, većina je bila ženskog spola, čak 64 ispitanika (76,2%), dok je muškaraca bilo samo 20 (23,8%).

Struktura ispitanika prema godini rođenja prikazane je u idućem grafikonu.

**Graf 2 Godina rođenja ispitanika**

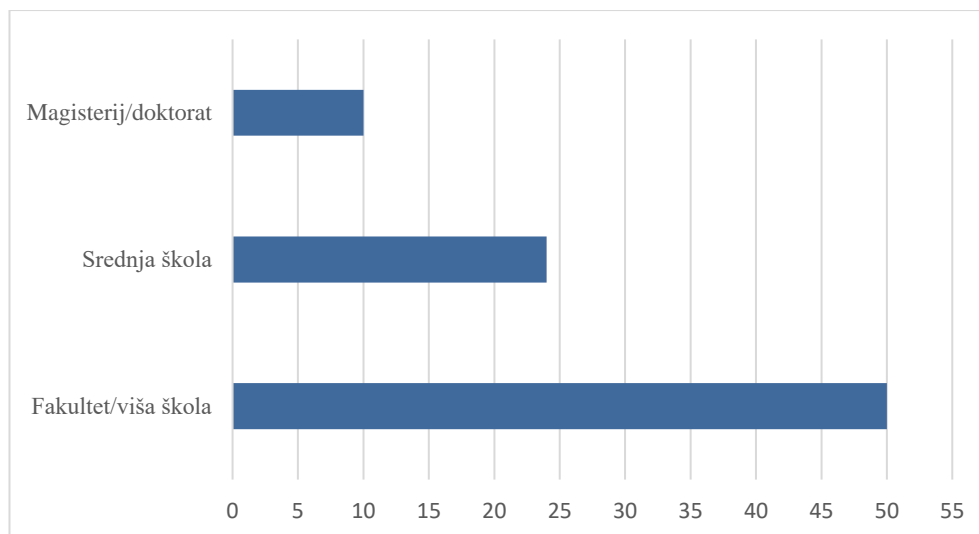


Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika rođen je 2002. godine (23,8%), zatim oni rođeni 1999., njih 14 (16,7%). Najmanje ispitanika rođeno je 1995. i 2006. godine, po dva ispitanika iz svake dobi, odnosno 2,4%. Istraživanju je pristupilo po troje (3,6%) ispitanika koji pripadaju generacijama rođenim 2005. i 1996. godine.

Od velike je važnosti ispitati i stupanj obrazovanja ispitanika. Sukladno tome, rezultati su prikazani na idućem grafikonu.

**Graf 3 Stupanj obrazovanja**



**Izvor: obrada autora**

Više od polovice (53,6%) ispitanika polazi ili je završilo visoku školu ili fakultet. Njih 29 od 84 pohađa srednju školu ili ju je već završilo. Najmanji broj ispitanika, 10 (11,9%), nosi titulu magistra ili doktora znanosti. Isto je prikazano i u grafu 3, a iz tih rezultata može se zaključiti da je ovog generaciji visoko obrazovanje izuzetno važno.

Ispitanike se također upitalo da označe svoj radni status, tj. jesu li zaposleni i na koji način, studiraju li odnosno jesu li nezaposleni. Najviše ispitanika su studenti zaposleni preko studentskog servisa (35; 41,7%), četvrtina su nezaposleni studenti (21; 25%), nešto manje ispitanika su zaposleni (19; 22,6%). Jedan ispitanik se izjasnio kao učenik zaposlen preko učeničkog servisa. Samo 6% ispitanika je nezaposleno, dok su preostali nezaposleni učenici (3,6%).

Tvrdnje o osobinama vođe preuzete su iz Northusovog Uptinika osobina vođe i prilagođene su ovom istraživanju. Osobine i pripadajuće tvrdnje prikazane su u tablici. Također, u

posljednjem stupcu vidljiva je prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili važnost svake osobine.

<b>Osobina</b>	<b>Za mene idealan vođa:</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
<b>Jasan</b>	uspješno komunicira sa timom	4,87
<b>Perceptivno osjetljiv</b>	oštrouman je i pronicljiv	4,02
<b>Samopouzdan</b>	vjeruje u sebe i svoje sposobnosti	4,70
<b>Samouvjeren</b>	siguran je u sebe i ne sumnja u svoje odluke	4,49
<b>Ustrajan</b>	ispunjava svaku odluku koju donese	4,52
<b>Odlučan</b>	ima čvrst stav	4,38
<b>Povjerljiv</b>	potiče povjerenje i ponaša se uvjerljivo	4,62
<b>Pouzdan</b>	vođa u kojeg se mogu pouzdati	4,88
<b>Prijateljski</b>	prema članovima svoga tima odnosi se prijateljski, pokazuje toplinu i ljubaznost	4,61
<b>Otvoren</b>	uvažava mišljenja i prijedloge članova tima	4,71

**Tablica 2** Ocjene osobina vođe

Izvor: obrada autora

Iz tablice je vidljivo kako je pripadnicima generacije Z najbitnije da se u svog vođu mogu pouzdati, zato 89,3% ispitanika za ovu osobinu kažu da im je jako važna. Bitna im je i

dobra komunikacija, da dobivaju jasne upute, kao i povratne informacije od svog vođe. Zato je ovu osobinu 91,7% ispitanika procijenilo kao jako važnu. Od svog vođe traže da uvažava njihova mišljenja i da pri odlučivanju u obzir uzima i njihove prijedloge. Ovu osobinu kao jako važnu ocijenilo je 64 ispitanika (76,2%), dok je ona važna za 19% ispitanika. Četvrta najbitnija osobina vođe za generaciju Z je samopouzdanje sa prosječnom ocjenom 4,70, a kao jako važnu ocijenilo ju je 73,8% ispitanika.

Tri osobine sa najmanjim ocjenama su: perceptivna osjetljivost (4,02), odlučnost (4,38) i samouvjerenost (4,49). Perceptivnu osjetljivost, odnosno oštroumnost i pronicljivost, tek je 41,7% ispitanika ocijenilo kao jako važnu, njih 17 (20,2%) smatra da je ova osobina prosječno važna; za pet (6%) ispitanika je od male važnosti, dok za dvoje ispitanika uopće nije važna. Dok više od polovice ispitanika (54,8%) želi odlučnog vođu, njih 16% smatra da je ta osobina prosječno važna. Jedan ispitanik (1,2%) se suprotstavlja većini (60,7%) i kaže kako je samopouzdanje vođe za njega od male važnosti.

Iz tablice se vidi da je za generaciju Z važno da njihov vođa posjeduje svaku od osobina i zapravo su male razlike između one s najvećom i one sa najmanjom ocjenom. Iz toga bi se moglo zaključiti da ova generacija zahtijeva „cjelovitog“ vođu koji će moći zadovoljiti sve njihove potrebe i doseći njihova očekivanja.

Prema Northousu, svaki vođa mora imati pet središnjih osobina. U pitanju broj 15, ispitanici su morali poredati te osobine po važnosti, tako da brojem 1 označe osobinu koja je za njih najvažnija, a brojem 5 onu koja je najmanje važna. Rezultati su prikazani u tablici u nastavku.

<b>Osobina</b>	<b>Ocjena važnosti</b>
<b>Integritet/poštenje</b>	1
<b>Odlučnost</b>	2
<b>Inteligencija</b>	3
<b>Samopouzdanje</b>	4

<b>Društvenost</b>	5
--------------------	---

**Tablica 3** Ocjena pet središnjih osobina vođe

Izvor: izrada autora

Iz tablice 3 se može zaključiti da je za generaciju Z najvažnija osobina integritet, odnosno poštenje; 28 ispitanika stavilo ju je na prvo mjesto. Druga najvažnija osobina je odlučnost sa ocjenom 2,81, tek pet ispitanika ovu osobinu je ocijenilo sa ocjenom 5. Inteligencija se našla na trećem mjestu, ocjenu 1 dalo joj je 16 ispitanika. Samopouzdanje, kao i u prethodnim tvrdnjama našlo se među manje važnim osobinama, tek za 12 ispitanika ova je osobina na prvom mjestu. Iako je najviše dodjeljivana ocjena ovoj osobini bila 2 (30,6%), prevagnulo je to što je većina ispitanika ovoj osobina dala manju važnost. Najmanje važna osobina vođe za generaciju Z je društvenost. Skoro polovina, 40 ispitanika ovoj osobina dala je ocjenu 5, to jest, ova osobina im je najmanje važna.

Za utvrđivanje preferiranog stila vodstva, sastavljeno je ukupno 20 tvrdnji, od kojih se svaka odnosila na specifične karakteristike pet odabranih stilova vodstva. Prosječne ocjene za svaki pojedini stil vodstva (autoritativan, demokratski, laissez-faire, transakcijski, transformacijski) prikazane su tablicom u nastavku.

<b>Stil vodstva</b>	<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
<b>AUTORITATIVAN STIL VODSTVA</b>	Vođa koji odluke donosi samostalno bez konzultiranja sa drugima	2,30
	Utvrđuje jasne smjernice i očekivanja za obavljanje zadataka	4,73
	Kontrolira sve aspekte rada svog tima.	3,33
	Vođa koji usmjerava svoj tim kada je to potrebno.	4,77
	Od članova svog tima traži inpute i ideje prije donošenja odluke	4,26

<b>DEMOKRATSKI STIL VODSTVA</b>	Otvoren/a za povratne informacije i prijedloge članova svog tima	4,70
	Vođa koji vjeruje u poticanje suradničkog okruženja u kojem se cijeni svačiji doprinos	4,51
	Vođa koji komunicira otvoreno i transparentno sa svojim timom	4,79
	Inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva	4,58
<b>LAISSEZ-FAIRE STIL VODSTVA</b>	Vođa koji pušta da članovi tima sami obavljaju zadatke bez stalnog nadzora	3,36
	Često delegira poslove i odgovornosti drugima	3,27
	Članovima tima daje slobodu za kreiranje vlastitog stila i načina rada	4,32
	. Vođa koji pušta članove svog tima da sami određuju svoj raspored i metode rada.	3,76
<b>TRANSAKCIJSKI STIL VODSTVA</b>	Vođa koji često daje nagrade i poticaje za dostignute ciljeve	4,24
	Uživa u mentorstvu i nastoji da njegov tim dosegne svoj puni potencijal	4,47
	Vođa koji postavlja visoke standarde i očekivanja za svoj tim	3,76

	Vođa koji osigurava resurse i pomoć kako bi njegov tim postigao svoje ciljeve.	4,67
<b>TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA</b>	Često izaziva „status quo“ i potiče inovacije unutar svog tima	4,02
	Vođa koji je voljan mijenjati svoj stil vodstva prema potrebama svog tima i situacije	4,32
	Vođa koji nagrađuje izniman rad i javno obznanjuje postignuća drugih	4,35
	Inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva	4,58

**Tablica 4** Prosječne ocjene svake tvrdnje za pojedini stil vodstva

Izvor: izrada autora

U tablici 4 prikazane su prosječne ocjene kojima su ispitanici ocijenili važnost pojedinih tvrdnji vezanih za odabrane stilove vodstva. Najveće ocjene dobio je demokratski stil vodstva. Za generaciju Z najbitnija karakteristika vođe je otvorena i transparentna komunikacija, a zatim slijedi davanje povratnih informacija i uvažavanje prijedloga i mišljenja podređenih. Ono što generaciju Z odbija od autokratskog stila jest vođa koji ima potrebu za pretjeranom kontrolom i koji sve odluke donosi sam. Takav pristup onemogućava iskorištavanje punog potencijala podređenih i ne dopušta razvoj kreativnosti i inovativnosti. Ono što priželjkuju su jasne smjernice za rad i vođa koji će ih usmjeravati. Laissez-faire stil dobio je najmanje prosječne ocjene. Razlog tome je što ova generacija ne voli „mlake“ vođe koji sve prepuštaju slučaju. Ipak, htjeli bi vođu koji im dopušta da sami keiraju svoj raspored i rade po svom tempu. Posljednja dva stila vodstva, transformacijski i transakcijski, po dobivenim ocjenama nalaze se na drugom i trećem mjestu. Vođa koji se prema podređenima ponaša kao mentor, osigurava im potrebne resurse za ostvarivanje ciljeva, vođa koji inspirira i motivira svoj tim te nagrađuje postignute rezultate neke su od najcijenjenih karakteristika ova dva stila vodstva iz perspektive generacije Z.

Navedeni rezultati odbacuju postavljenu hipotezu broj 2 da generacija Z preferira transformacijski stil vodstva. Naime, rezultati su pokazali da generacija Z najviše preferira vođu čiji je stil vodstva demokratski. Žele vođu koji će uvažavati njihova mišljenja i uključivati ih u proces donošenja odluka. U kategoriju umjerene preferencije spadaju transakcijski i transformacijski stil vodstva. Žele biti nagrađeni za dobro obavljen posao, a od svog vođe očekuju da ih usmjerava, inspirira i pomaže im ostvariti njihov puni potencijal. Nisku preferenciju imaju prema autokratskom stilu vodstva kojeg obilježava potpuna kontrola vođe. Najmanje poželjan stil vodstva za ovu generaciju je Laissez-faire, što daje naslutiti da ova generacija voli imati strukturu, jasno postavljene ciljeve i zadane zadatke. Potrebna im je figura autoriteta na koju se mogu osloniti.

Na temelju rezultata ovog istraživanja i istraživanja istaknutih u prethodnom poglavlju, moguće je napraviti usporedbu preferencija sve četiri generacije. Generacija baby boomera preferira demokratski stil vodstva. Idealni vođa za generaciju X također će biti onaj sa demokratskim stilom. Generacija Y sa zadovoljstvom pratit će vođu koji ima transformacijski stil vodstva. Generacija Z, dakle, preferira demokratski stil vodstva. Ovime se potvrđuje postavljena hipoteza broj 1 da se preferirani stil vodstva generacije Z razlikuje od preferiranog stila vodstva drugih generacija.

Iako se generacije ne razlikuju mnogo kada je u pitanju stil kojim žele biti vođeni, razlike ipak postoje. Samo se generacija Y koja preferira transformacijski stil razlikuje od ostalih generacija. Baby boomere, generaciju X i generaciju Z povezuje potreba za čvrstim strukturama, hijerarhijom i jasnom podjelom odgovornosti i zadataka. Ove generacije poštuju autoritet, odani su svome vođi, ali isto tako od vođe imaju mnoga očekivanja.

Generacija Y razlikuje se od drugih te preferira transformacijski stil vodstva. Idealan vođa ove generacije je onaj koji će ih motivirati i stalno poticati na bolje. Za njih je važno da se vođa ne brine o njima samo kao o zaposlenicima, već i o osobama sa potrebama i osjećajima.



## 4. Zaključak

Dobar vođa temelj je uspješne organizacije, a odlika dobrog vođe je da poznaje svoje podređene i zna se prilagoditi njihovim potrebama. Neke teorije vodstva zagovaraju da se vođa rađa, dok druge kažu da se vođom postaje jer je to vještina koju je moguće naučiti i usavršavati. Stilovi vodstva najjednostavnije se dijele na tradicionalne, autokratski, demokratski i laissez-faire; i na suvremene stilove, transformacijsko; transakcijsko, karizmatično i autentično vodstvo. Ipak, za današnjeg vođu gotovo je nemoguće njegovati samo jedan stil vodstva. Razlog tome su četiri generacije koje čine radni kolektiv, jer svaka od njih ima svoje zahtjeve i potrebe za vodstvom po njihovoj mjeri.

Generacija Z ima specifične preferencije kada su u pitanju stil vodstva i osobine vođe. Najviše kod vođe cijene pouzdanost, jasnoću u komunikaciji i otvorenost prema mišljenjima podređenih. Oni, dakle, traže cjelovitog vođu, koji je sposoban zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja. Kada je riječ o stilovima vodstva, generacija Z preferira demokratski stil koji naglašava važnost uključivanja podređenih u proces donošenja odluka i koji uvažava njihova mišljenja. Iz toga se može zaključiti da ova generacija ne želi biti samo vođena, već žele vođu koji će s njima aktivno surađivati i tako im omogućiti da se osjećaju važno, cijenjeno i uključeno. Nasuprot tome, autokratski i laissez faire stilovi vodstva za ovu generaciju bi imali suprotan učinak.

Generacija Z dijeli preferirani stil vodstva sa generacijom X i baby boomerima što govori da ulazak nove generacije u radno okruženje ipak neće donijeti velike promjene u stilu vodstva. Ta razlika bit će ipak više kulturalna.

Ovaj diplomski rad i provedeno istraživanje daje odličnu podlogu za buduća istraživanja na ovu temu. U Republici Hrvatskoj, gdje je istraživanje provedeno, generalno nedostaje istraživanja na ovu i slične teme koje se tiču generacije Z u poslovnom okruženju. Autor rada smatra da ovaj i slični radovi mogu biti od velike koristi menadžerima, vođama pa i profesorima, u radu sa generacijom Z kako bi ih lakše razumjeli kao ljude i kao zaposlenike.

# Bibliografija

## Knjige

- Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P., Pološki -Vokić, N. *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, 2008.
- Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. *Leksikon menadžmenta*. Masmcdia, Zagreb, 2001.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. *Leadership and performance beyond expectations*. 1985.
- Buble, M. *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
- Buble, M. *Poslovno vođenje*. M.E.P, Zagreb, 2011.
- Cerović, Z. *Hotelski menadžment*. Ljevak, Zagreb, 2010.
- Demirtas, Ozgur. *A handbook of leadership styles*, Cambridge Scholars Publishing, 2020.
- Gill, R. *Theory and practice of leadership*, SAGE, New York, 2006.
- Goleman, D. *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2006.
- Katz, R. L. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press, 2009.
- Kreitner. R. *Management*. Houghton Mijlin Company, Bos ton, 1989.
- Rumsey, M. G. (Ed.). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University Press. 2013.
- Weihrich, H.& Koontz H.. *Menedžment*. MATE, Zagreb, 1998.

## Članci

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 11(2), 58e69.
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Coleman, L. J., Hladikova, M., & Savelyeva, M. (2006). The baby boomer market. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14, 191-209.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.

- Glass, A., (2007): Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* Vol 39 br. 2, 98–103.
- Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), 400-408.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26–27.
- Havlicek, J., Domeova, L., & Hlavaty, R. (2018). Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationships. In *Proceedings of the 15th International Conference Efficiency and Responsibility in Education 2018 (ERIE)*, Prague, Czech Republic, 76–82.
- Ivanova, O. E., & Ryabinina, E. V. (2019). Assessing Work Values of Generation Z Representatives and their Impact on a Person's Organizational behaviour. *Revista Espacios*, 40(18)
- Jean E. Wallace (2006) Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 12(2), 137-151.
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D., (2002): Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing
- Kubatova, J. (2016). Work related attitudes of czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61–70.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271–301.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- McGaha, Kristina K. (2018). An interpretive phenomenological study of america's emerging workforce: exploring generation z's leadership preferences. University of Phoenix.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership quarterly*, 11(1), 11-35.
- Murphy, Susan A. (2007). Leading a multigenerational workforce. Washington, DC: AARP.

- Orkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483
- Society for Human Resource Management (2009). *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success*. SHRM Research Quarterly.
- Tabscott, J. (2009): *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York, McGraw-Hill Professional.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*.
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort*. Rain-maker Thinking Inc.
- Yadav, R., & Chaudhari, S. (2024). Do leadership behaviour preferences differ among generations? A qualitative study of Gen X, Y, and Z in India. *Asian Business & Management*, 23(2), 337-365.

## Popis ilustracija

Tablica 1 Funkcije menadžmenta .....	4
Tablica 2 Ocjene osobina vođe .....	29
Tablica 3 Ocjena pet središnjih osobina vođe.....	31
Tablica 4 Prosječne ocjene svake tvrdnje za pojedini stil vodstva.....	33
Slika 1 Ključni aspekti menadžment procesa .....	3
Slika 2 Stilovi vođe prema vodstvu orijentiranom na konsideracije i strukture .....	12
Slika 3 Mreža vodstva.....	13
Graf 1 Spol ispitanika .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 7
Graf 2 Godina rođenja ispitanika .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 27
Graf 3 Stupanj obrazovanja .....	28

## Prilozi

### Prilog 1 Anketni upitnik

Preferirani stil vodstva generacije Z

Poštovani/poštovana,

ovaj je anketni upitnik dio istraživanja koje se provodi u okviru mog diplomskog rada na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Anketni upitnik je anonimn, stoga Vas molimo da nigdje ne navodite svoje ime i/ili prezime, te da na svako pitanje odgovorite što iskrenije. Upitnik se sastoji od 35 pitanja te je za popunjavanje potrebno 5 minuta. Upitnik je namijenjen isključivo punoljetnim pripadnicima generacije Z.

Zahvaljujem se na Vašem sudjelovanju, doprinosu i uloženom vremenu!

Sara Sudar

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

### **Sociodemografski podaci**

1. Godina rođenja (molim označite):

<input type="checkbox"/>	1995.
<input type="checkbox"/>	1996.
<input type="checkbox"/>	1997.
<input type="checkbox"/>	1998.
<input type="checkbox"/>	1999.
<input type="checkbox"/>	2000.
<input type="checkbox"/>	2001.
<input type="checkbox"/>	2002.
<input type="checkbox"/>	2003.
<input type="checkbox"/>	2004.

	2005.
	2006.

2. Spol (molim označite):

	Muški
	Ženski

3. Stupanj obrazovanja (molim označite):

	Osnovna škola
	Srednja škola
	Visoka škola ili fakultet
	Magisterij ili doktorat znanosti

4. Status (molim označite):

	Zaposlen
	Nezaposlen
	Student, nezaposlen
	Učenik, nezaposlen
	Student, rad preko studentskog servisa
	Učenik, rad preko učeničkog servisa

## **Osobine i vještine vođe**

5. Zamislite vašeg idealnog vođu, te u sljedećem setu tvrdnji procijenite važnost osobina i vještina vodstva koje treba posjedovati vaš idealni vođa. Svoje odgovore označite brojem od 1 do 5 na Likertovoj skali, s time da je 1-uopće nije važno, 2- od male važnosti, 3- prosječno važno, 4- važno, 5- jako važno.

<b>Tvrdnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Uspješno komunicira sa timom					
b) Vođa koji vjeruje u sebe i svoje sposobnosti					
c) Vođa koji je siguran u sebe i ne sumnja u svoje odluke					
d) Ispunjava svaku odluku koju donese					
e) Vođa u kojeg se mogu pouzdati					
f) Prema članovima svoga tima odnosi se prijateljski, pokazuje toplinu i ljubaznost					
g) Uvažava mišljenja i prijedloge članova tima					
h) Vođa koji je oštrouman i pronicljiv					
i) Vođa koji potiče povjerenje i ponaša se uvjerljivo					

6. Poredajte sljedećih 5 središnjih osobina koje bi trebao imati svaki vođa, tako da 1 bude vama NAJVAŽNIJA, a 5 NAJMANJE VAŽNA osobina.

Inteligencija \_\_\_\_\_

Samopouzdanje \_\_\_\_\_

Odlučnost \_\_\_\_\_

Integritet/Poštenje \_\_\_\_\_



**Stilovi vodstva**

7. Pred Vama se nalaze tvrdnje koje se odnose na karakteristike vođa koje odgovaraju pojedinim stilovima vodstva. Molimo Vas da zamislite svog budućeg vođu, te procijenite važnost pojedine tvrdnje, a svoje odgovore označite brojem od 1 do 5 na Likertovoj skali, s time da je 1-uopće nije važno, 2- od male važnosti, 3-prosječno važno, 4- važno, 5- jako važno.

<b>Tvrdnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) od članova svog tima traži inpute i ideje prije donošenja odluke					
b) vođa koji odluke donosi samostalno bez konzultiranja sa drugima					
c) vođa koji pušta da članovi tima sami obavljaju zadatke bez stalnog nadzora					
d) vođa koji često daje nagrade i poticaje za dostignute ciljeve.					
e) utvrđuje jasne smjernice i očekivanja za obavljanje zadataka.					
f) često delegira poslove i odgovornosti drugima.					
g) uživa u mentorstvu i nastoji da njegov tim dosegne svoj puni potencijal.					
h) otvoren/a za povratne informacije i prijedloge članova svog tima.					
i) članovima tima daje slobodu za kreiranje vlastitog stila i načina rada .					
j) često izaziva „status quo“ i potiče inovacije unutar svog tima.					
k) kontrolira sve aspekte rada svog tima.					
l) vođa koji je voljan mijenjati svoj stil vodstva prema potrebama svog tima i situacije.					
m) vođa koji vjeruje u poticanje suradničkog okruženja u kojem se cijeni svačiji doprinos.					

n) vođa koji usmjerava svoj tim kada je to potrebno.					
o) vođa koji pušta članove svog tima da sami određuju svoj raspored i metode rada.					
p) vođa koji nagrađuje izniman rad i javno obznanjuje postignuća drugih.					
r) vođa koji postavlja visoke standarde i očekivanja za svoj tim.					
s) vođa koji komunicira otvoreno i transparentno sa svojim timom.					
t) vođa koji osigurava resurse i pomoć kako bi njegov tim postigao svoje ciljeve.					
u) inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva.					

Hvala na sudjelovanju!