

# Poželjnost timskog vodstva za različite generacije zaposlenika

---

**Hakenberg, Hana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:935684>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POŽELJNOST TIMSKOG VODSTVA ZA RAZLIČITE  
GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

**Hana Hakenberg**

**Zagreb, srpanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POŽELJNOST TIMSKOG VODSTVA ZA RAZLIČITE  
GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

**DESIRABILITY OF TEAM LEADERSHIP FOR DIFFERENT  
EMPLOYEE GENERATION**

Diplomski rad

**Studentica: Hana Hakenberg  
JMBAG studenta: 0067575352  
Mentor : Prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, srpanj 2024.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Područje timskog vođenja i generacijskih razlika predstavlja ključan izazov za suvremene organizacije koje se suočavaju s dinamičnim poslovnim okruženjem. Dolazak novih generacija na tržište rada donosi sa sobom različite stavove, vrijednosti i radne stilove, što zahtijeva prilagodbu vodstvenih pristupa kako bi se osigurala učinkovita integracija i maksimizirala produktivnost timova.

Cilj istraživanja je prikupiti podatke o percepciji poželjnog vodstva među pripadnicima različitih generacija. Specifično, istraživanje se fokusira na doprinos razumijevanju kako timsko vođenje može efikasno navigirati kroz izazove generacijskih razlika te istražiti koje karakteristike vođa timova su preferirane među pripadnicima različitih generacija. Svrha istraživanja je identificirati ključne elemente timskog vođenja koji su ključni za uspješno upravljanje generacijskim razlikama u organizacijama.

U ovom istraživanju koristit će se anketni upitnik temeljen na modelu vođenja Johna Adaira (1979.), poznatom kao "Team Leadership Profile based on the Action Centred Leadership Model". Ovaj alat omogućit će prikupljanje relevantnih podataka o percepciji poželjnih karakteristika vođa timova, fokusirajući se na njihovu ulogu u ostvarivanju ciljeva tima, izgradnji timskog duha te razvoju pojedinaca.

Ovim istraživanjem se očekuje doprinos razvoju prakse u području timskog vođenja, pružajući praktične smjernice za menadžere u prilagodbi svojih vodstvenih stilova specifičnim potrebama i očekivanjima različitih generacijskih skupina zaposlenika.

**Ključne riječi:** Timsko vođenje, Generacijske razlike, Organizacijsko okruženje, Produktivnost timova, Percepcija vodstva, Poželjne karakteristike vođa

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU

The field of team leadership and generational differences presents a significant challenge for contemporary organizations navigating dynamic business environments. The arrival of new generations into the workforce brings varying attitudes, values, and work styles, necessitating adjustments in leadership approaches to ensure effective integration and maximize team productivity.

The research aims to gather data on the perception of desirable leadership among members of different generations. Specifically, it focuses on contributing to understanding how team leadership can effectively navigate the challenges posed by generational differences and explore which team leader characteristics are preferred among different generational cohorts. The purpose of the research is to identify key elements of team leadership crucial for successfully managing generational diversity within organizations.

This study will employ a survey questionnaire based on John Adair's (1979) leadership model, known as the "Team Leadership Profile based on the Action Centred Leadership Model." This tool will facilitate the collection of relevant data on the perception of desirable team leader characteristics, focusing on their role in achieving team goals, fostering team spirit, and developing individuals.

The research is expected to contribute to the advancement of practices in team leadership, providing practical guidance for managers in adapting their leadership styles to the specific needs and expectations of different generational groups of employees.

**Keywords:** Team Leadership, Generational Differences, Organizational Environment, Team Productivity, Leadership Perception, Desirable Leader Characteristics

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)



(Zagreb, 14.07.2024.)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

(personal signature of the student)



(Zagreb, 14.07.2024.)

## Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	0
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU.....	1
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA .....	6
2.1 Važnost vodstva u suvremenim organizacijama .....	9
2.2 Vještine potrebne za efikasno vodstvo .....	10
2.3 Vodstvo i upravljanje timom.....	11
3. RAZUMIJEVANJE TIMSKOG VODSTVA U ORGANIZACIJAMA .....	14
3.1 Važnost timskog vodstva za uspjeh organizacije.....	16
3.2 Elementi timskog vodstva .....	17
3.3 Stilovi timskog vodstva.....	19
4. UTJECAJ GENERACIJSKIH RAZLIČITOSTI NA PREFERENCIJE VODSTVA UNUTAR RADNOG OKRUŽENJA.....	23
4.1 Pojam i značaj generacijske različitosti.....	25
4.2 Utjecaj generacijske različitosti na timsku dinamiku.....	26
4.3 Preferencije timskog vodstva od strane pripadnika pojedinih generacija .....	29
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POŽELJNOSTI TIMSKOG VODSTVA ZA RAZLIČITE GENERACIJE ZAPOSLENIKA .....	32
5.1 Metodologija istraživanja .....	32
5.2 Rezultati istraživanja .....	33
5.3 Ograničenja istraživanja .....	37
6. ZAKLJUČAK .....	39
POPIS KORIŠTENIH IZVORA.....	41
POPIS GRAFIKONA .....	44

POPIS TABLICA.....	45
POPIS SLIKA .....	46
PRILOZI.....	47
ŽIVOTOPIS .....	54



## 1. UVOD

U današnjem poslovnom okruženju, timsko vodstvo se prepoznaje kao ključna komponenta uspjeha organizacije. Učinkovito vođenje timova ne samo da doprinosi postizanju ciljeva, već također poboljšava zadovoljstvo zaposlenika i njihov angažman. Različite generacije zaposlenika, uključujući Baby Boomere, Generaciju X, Milenijalce i Generaciju Z, donose jedinstvene perspektive, vrijednosti i očekivanja u radno okruženje. Stoga je važno razumjeti kako različiti stilovi vođenja utječu na ove generacije i koje su njihove preferencije kada je u pitanju timsko vodstvo. Timsko vodstvo podrazumijeva suradnju, koordinaciju i zajedničko donošenje odluka unutar tima. Ono se razlikuje od tradicionalnog hijerarhijskog pristupa vođenja gdje je naglasak na individualnom lideru<sup>1</sup> koji donosi sve odluke. Umjesto toga, timski lider djeluje tako da omogućavaju članovima tima da iskoriste svoje vještine i znanje kako bi zajedno postigli najbolje rezultate. Ovaj stil vođenja potiče otvorenu komunikaciju, povjerenje i međusobno poštovanje unutar tima. Jedan od ključnih razloga zašto je timsko vodstvo postalo toliko važno je promjena u demografskoj strukturi radne snage. Sve veća raznolikost u dobnim skupinama zaposlenika stvara dinamično radno okruženje gdje su različiti stilovi vođenja nužni za postizanje optimalne produktivnosti. Baby Boomeri, rođeni između 1946. i 1964., često preferiraju stabilnost i strukturiran pristup radu. Generacija X, rođena između 1965. i 1980., cijeni ravnotežu između posla i privatnog života te autonomiju u radu. Milenijalci, rođeni između 1981. i 1996., teže timskom radu, fleksibilnosti i svrsi u radu, dok Generacija Z, rođena nakon 1997., donosi nove tehnologije i digitalne vještine, očekujući brzo napredovanje i prilagodljivost. Razumijevanje potreba i očekivanja ovih generacija ključno je za učinkovito timsko vodstvo. Na primjer, Baby Boomeri mogu cijeniti tradicionalne strukture vođenja, ali također mogu biti otvoreni za nove pristupe ako vide koristi za organizaciju. Generacija X često preferira vođe koji im omogućavaju samostalnost, dok Milenijalci žele vođe koji su mentori i koji pružaju kontinuiranu povratnu informaciju. Generacija Z očekuje vođe koji koriste moderne tehnologije i pružaju prilike za razvoj vještina. Uvođenjem timskog vodstva koje je prilagođeno različitim generacijama, organizacije mogu postići visoku razinu angažmana zaposlenika. Ovo je važno jer visoki angažman dovodi do veće produktivnosti, nižih stopa fluktuacije zaposlenika i boljih poslovnih rezultata. Angažirani zaposlenici su motiviraniji, lojalniji i spremniji uložiti dodatni napor kako bi postigli ciljeve organizacije. Osim toga, timsko vodstvo može pomoći u razvoju međugeneracijskih odnosa unutar organizacije.

---

<sup>1</sup> označava osobu koja vodi, usmjerava ili upravlja grupom ljudi

Različite generacije mogu učiti jedna od druge, što vodi do inovacija i boljih rješenja problema. Na primjer, stariji zaposlenici mogu podijeliti svoje iskustvo i mudrost, dok mlađi zaposlenici mogu uvesti nove tehnologije i moderne pristupe radu. Kroz suradnju i timsko vodstvo, organizacije mogu iskoristiti snage svake generacije i stvoriti sinergiju koja doprinosi njihovom uspjehu. Međutim, implementacija timskog vodstva zahtijeva promišljeno planiranje i prilagodbu. Vođe moraju biti svjesni različitih potreba i preferencija svojih timova te prilagoditi svoj stil vođenja kako bi bili učinkoviti. Ovo može uključivati obuku za vođenje timova, razvoj komunikacijskih vještina i poticanje kulture otvorenosti i povjerenja. Ključno je da vođe budu fleksibilni i spremni prilagoditi svoje pristupe kako bi zadovoljili potrebe različitih generacija. Timsko vodstvo također zahtijeva stalno usavršavanje i prilagodbu na promjene u radnom okruženju. Tehnologija, ekonomski uvjeti i društvene promjene utječu na način na koji timovi funkcioniraju i što zaposlenici očekuju od svojih vođa. Stoga je važno da vođe ostanu informirani o najnovijim trendovima i praksama u vođenju timova te da budu spremni eksperimentirati s novim pristupima kako bi održali visoku razinu angažmana i zadovoljstva svojih zaposlenika. Budući da je ključni element uspjeha organizacija timsko vodstvo. Različite generacije zaposlenika trebaju donositi različite vrijednosti, perspektive i očekivanja, što zahtijeva prilagođen pristup vođenju. Razumijevanje i prilagođavanje timskog vodstva prema potrebama različitih generacija može značajno povećati angažman zaposlenika, poboljšati međugeneracijske odnose i doprinijeti ukupnom uspjehu organizacije. Kroz suradnju, otvorenu komunikaciju i međusobno poštovanje, timovi mogu postići izvanredne rezultate i stvoriti radno okruženje u kojem svaki zaposlenik može dati svoj maksimum.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

U ovom istraživanju fokusirat ćemo se na analiziranje poželjnosti timskog vodstva među različitim generacijama zaposlenika. Tema je postala izrazito važna posljednjih godina, kako u poslovnoj sferi tako i u akademskim krugovima, zbog sve većeg stupnja raznolikosti radne snage i potrebe za prilagođavanjem stilova vođenja kako bi odgovarali različitim generacijskim profilima.

Cilj ovog istraživanja je razumjeti na koji način različite generacijske skupine doživljavaju i vrednuju timsko vodstvo te kako njihove percepcije utječu na njihovu motivaciju i učinkovitost u radu. Istražit ćemo ključne faktore koji oblikuju stavove zaposlenika prema timskom vodstvu, uzimajući u obzir specifične karakteristike i vrijednosti svake generacijske skupine. Ovaj rad će također adresirati izazove i prilike koje proizlaze iz generacijskih razlika u radnom

okruženju, pružajući smjernice za prilagodbu stilova vodstva kako bi se potaknula bolja suradnja i produktivnost timova.

Osnovna svrha rada je ispitati kako različite generacije zaposlenika - uključujući Baby Boomere, Generaciju X, Milenijalce i Generaciju Z - reagiraju na različite stilove vođenja unutar timova. Kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje, rad će pružiti konkretne uvide u preferencije zaposlenika različitih generacija, kao i u njihov radni angažman i zadovoljstvo.

Teorijski dio rada će se baviti osnovnim konceptima timskog vodstva, obuhvaćajući različite stilove vođenja kao što su autokratski, demokratski i laissez-faire stil. Nadalje, detaljno će se razmotriti generacijske razlike, uključujući specifične vrijednosti, karakteristike i očekivanja svake generacijske skupine.

Empirijsko istraživanje će se oslanjati na metode prikupljanja podataka kroz anketni upitnik. Prikupljeni podaci će se analizirati kako bi se identificirali obrasci i trendovi u percepciji i preferencijama zaposlenika prema timskom vodstvu. Cilj je utvrditi koje aspekte timskog vodstva svaka generacijska skupina najviše cijeni te kako te preferencije mogu utjecati na njihove radne performanse.

Kroz analizu rezultata, rad će nastojati identificirati specifične prilagodbe koje menadžeri i lideri mogu primijeniti kako bi bolje odgovarali potrebama različitih generacija unutar svojih timova. Pružene smjernice će uključivati preporuke za razvoj vođenja koje potiče suradnju, inovativnost i zadovoljstvo zaposlenika, čime se doprinosi stvaranju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja.

Ova tema je od posebne važnosti za menadžere i vođe koji žele učinkovito upravljati raznolikim timovima. Razumijevanje generacijskih razlika u percepciji timskog vodstva omogućit će im da bolje prilagode svoje pristupe i strategije vođenja, stvarajući tako okruženje koje potiče angažman, motivaciju i lojalnost zaposlenika. U konačnici, cilj je pomoći organizacijama da maksimiziraju svoje performanse kroz učinkovito vođenje timova, uzimajući u obzir sve aspekte generacijske raznolikosti.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Istraživanje se temelji na kombinaciji primarnih i sekundarnih izvora podataka kako bi se dobila sveobuhvatna analiza percepcija i stavova zaposlenika različitih generacija prema timskom vodstvu.

Primarni podaci su prikupljeni izravno od ispitanika putem anketnih upitnika, koji su pažljivo osmišljeni kako bi se prikupili kvantitativni podaci o percepcijama i stavovima zaposlenika prema različitim aspektima timskog vodstva. Korištenje Likertove skale<sup>2</sup> od 1 do 5 omogućava ispitanicima da ocijene svoj stupanj slaganja s određenim izjavama vezanim uz timsko vodstvo. Ovaj način prikupljanja podataka omogućuje brzo i učinkovito prikupljanje velikog broja odgovora, što osigurava reprezentativnost rezultata za različite generacijske skupine.

Distribucija upitnika je provedena putem e-maila i online platformi, ciljajući zaposlenike u različitim organizacijama. Anonimnost ispitanika je osigurana kako bi se potaknula iskrenost u odgovaranju, čime se povećava pouzdanost i valjanost prikupljenih podataka. Upitnici su dizajnirani da budu jasni i razumljivi svim generacijskim skupinama, koristeći jasan i precizan jezik kako bi se smanjila mogućnost nesporazuma ili krivih interpretacija.

Sekundarni podaci prikupljeni su iz relevantne literature i prethodnih istraživanja. Uključeni su znanstveni članci, knjige i publikacije koje se bave temama timskog vodstva, organizacijske psihologije i generacijskih razlika. Pregled i analiza sekundarnih podataka omogućili su dobivanje uvida u postojeće teorije, modele i nalaze prethodnih istraživanja, čime je omogućen čvrsti teorijski okvir rada.

Takav metodološki pristup osigurava da su prikupljeni podaci reprezentativni i pouzdani, omogućujući dublje razumijevanje kako različite generacije percipiraju timsko vodstvo i kako te percepcije utječu na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao osnova za razvoj učinkovitih strategija vođenja timova koje su prilagođene specifičnim potrebama i preferencijama različitih generacijskih skupina.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad je strukturiran kako bi dubinski istražio temu poželjnosti timskog vodstva za različite generacije zaposlenika. U uvodu će se prvo predstaviti predmet i cilj rada, istaknuti važnost istraživanja po pitanju generacijskih razlika u percepciji timskog vodstva te opisati izvore podataka i metode prikupljanja korištene u istraživanju.

Pojmovno određenje vodstva analizirat će ulogu vodstva u suvremenim organizacijama, istaknuti ključne vještine potrebne za uspješno vođenje timova te istražiti razlike između vodstva i upravljanja timom.

---

<sup>2</sup> alat za mjerenje stavova, percepcija i mišljenja ispitanika putem niza izjava s kojima se ispitanici slažu ili ne slažu u različitom stupnju

Razumijevanje timskog vodstva u organizacijama istražiti će važnost timskog vodstva za uspješnost organizacije, identificirati ključne elemente potrebne za efikasno vođenje timova te analizirati različite stilove timskog vodstva i njihovu primjenu.

Utjecaj generacijskih različitosti na preferencije vodstva unutar radnog okruženja će definirati pojam generacijskih razlika i njihovu važnost u kontekstu radne dinamike, istražiti utjecaj generacijskih razlika na funkcioniranje timova te detaljno analizirati preferencije različitih generacija prema timskom vodstvu.

Empirijsko istraživanje poželjnosti timskog vodstva za različite generacije zaposlenika će opisati metodologiju istraživanja korištenu za prikupljanje podataka, prezentirati ključne rezultate dobivene analizom podataka te identificirati ograničenja istraživanja.

Zaključak će sažeti glavne nalaze istraživanja, istaknuti praktične implikacije za organizacije te sugerirati smjerove za buduća istraživanja i praksu u području timskog vodstva i upravljanja generacijskim razlikama.

Kroz ovu strukturu, rad će pružiti sveobuhvatan uvid u kompleksnost teme timskog vodstva u kontekstu različitih generacija zaposlenika, koristeći teorijske osnove, empirijska istraživanja i analize kako bi se stvorila osnova za daljnje razumijevanje i primjenu u praksi.

## 1. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA

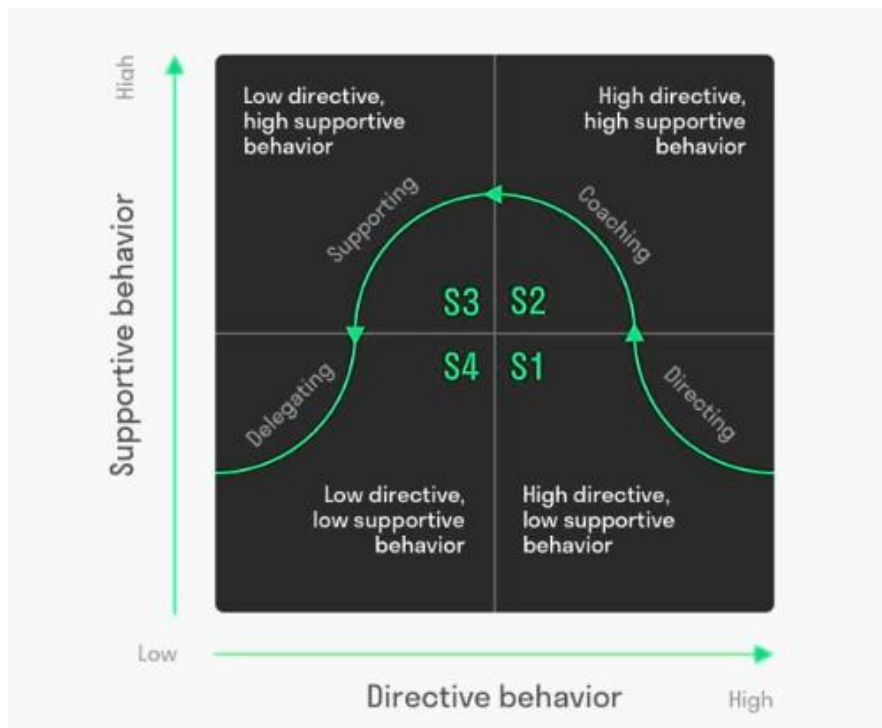
Vodstvo je ključno područje unutar menadžmenta i organizacijske teorije, čija važnost neprekidno raste uslijed promjena u poslovnim uvjetima i radnim okruženjima. Definicija vodstva razvijala se kroz vrijeme i prilagođavala se novim spoznajama i izazovima. Ovo poglavlje istražuje različite pristupe i teorije koje su oblikovale razumijevanje vodstva, te razmatra ključne karakteristike koje definiraju uspješne vođe.

Vodstvo se općenito može definirati kao proces utjecanja na druge osobe s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Ova definicija ističe ključnu ulogu voditelja u motiviranju i usmjeravanju članova tima prema zajedničkim ishodima. Vodstvo nije statičan pojam, već dinamičan proces koji se prilagođava promjenama unutar organizacije i vanjskog okruženja (Northouse, 2018).

Jedan od ranih teorijskih okvira za objašnjenje vodstva bio je pristup karizmatskog vodstva. Ova teorija, koja potječe iz 19. stoljeća, temeljila se na pretpostavci da su lideri rođeni s posebnim karakteristikama koje ih čine izuzetnim, kao što su karizma, odlučnost i vizija. Iako se ova teorija u velikoj mjeri napustila, ideja o prirodnim vođama i dalje se pojavljuje u nekim suvremenim pristupima (Northouse, 2018).

Kasnije su se razvili bihevioralni i situacijski pristupi koji su ponudili drugačije poglede na vodstvo. Bihevioralni pristupi usredotočili su se na specifična ponašanja koja vođa iskazuju. Studija Ohio State University iz pedesetih godina 20. stoljeća identificirala je dva ključna stila vodstva: vodstvo usmjereno na zadatke i vodstvo usmjereno na ljude. Prvi stil naglašava važnost strukturiranja rada i postizanja ciljeva, dok drugi fokus stavlja na izgradnju međuljudskih odnosa i podršku zaposlenicima (Northouse, 2018).

Slika 1 SLM dijagram



Izvor: Situational Leadership Model (Blanchard & Hersey, 1970)

U 1970-ima Hershey i Blanchard su specificirali i dalje razvijali koncept situacijskog vođenja. U svojoj teoriji situacijskog vođenja istaknuli su da učinkovitost stila vođenja ovisi o situaciji. Situacija ovisi o zrelost zaposlenika. Paul Hersey i Ken Blanchard razlikuju četiri razine zrelosti, odnosno pristupa vođenju, koje se mogu postaviti u njihov model situacijskog vođenja koji je prikazan na dijagramu..

- **S1. Usmjeravanje:** puno usmjeravanja od strane vođe i malo podrške; niska kompetencija i niska motivacija.
- **S2. Treniranjem:** puno usmjeravanja i puno podrške; niska kompetencija i visoka motivacija.
- **S3. Podržavanje:** malo usmjeravanja i puno podrške; visoka kompetencija i niska motivacija.
- **S4. Delegiranje:** malo usmjeravanja i malo podrške; visoka kompetencija i visoka motivacija.

Razina spremnosti za izvedbu je kombinacija volje i sposobnosti zaposlenika da izvrši zadatak.

Ovaj stil vođenja se također naziva "prodajom" jer vođa mora "prodati" zadatke zaposleniku i uvjeriti ga da ih može obaviti. Vođa donosi odluke, ali dobro je ako zaposlenik postavlja pitanja i želi znati svrhu zadatka. Kada zaposlenik pokazuje napredak, trebao bi biti pohvaljen kako bi se osjećao sigurno u svoje vještine.

Situacijski pristupi naglašavaju važnost prilagodbe vodstvenog stila u odnosu na specifične okolnosti i situacije. Hersey-Blanchardov model situacijskog vodstva sugerira da lideri trebaju prilagoditi svoj stil vođenja prema zrelosti i kompetencijama svojih podređenih. Ovaj pristup ističe fleksibilnost kao ključnu osobinu uspješnog vodstva (Hersey & Blanchard, 1969).

U novije vrijeme, teorije transformacijskog i transakcijskog vodstva postale su posebno utjecajne. Transformacijsko vodstvo naglašava ulogu lidera u inspiriranju i motiviranju zaposlenika kroz viziju, osobni primjer i izgradnju povjerenja. Transformacijski vođe potiču inovacije i promjene unutar organizacije, stvarajući okruženje koje omogućuje zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal (Bass & Riggio, 2006). S druge strane, transakcijsko vodstvo temelji se na sustavu nagrada i kazni te jasno definiranoj strukturi odgovornosti i zadataka. Često se pokazuje da kombinacija transformacijskog i transakcijskog vodstva predstavlja najučinkovitiju strategiju (Northouse, 2018).

Osim tradicionalnih teorija, u novije vrijeme sve više se istražuje koncept službeničkog vodstva. Ovaj pristup naglašava važnost lidera koji služe svojim timovima, stavljajući potrebe zaposlenika i organizacije ispred vlastitih interesa. Službenički vođe fokusiraju se na izgradnju zajednice, empatiju i podršku razvoju zaposlenika. Takav stil vodstva može doprinijeti povećanju zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika, što u konačnici poboljšava radnu učinkovitost (Greenleaf, 1977).

Praktični aspekti vodstva također su od značaja. Uspješni vođe često posjeduju kombinaciju tehničkih vještina, emocionalne inteligencije i sposobnosti za strateško razmišljanje. Tehničke vještine obuhvaćaju specifična znanja i stručnost potrebnu za obavljanje zadataka, dok emocionalna inteligencija uključuje sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama te razumijevanje i utjecaj na emocije drugih (Goleman, 1995). Strateško razmišljanje omogućava liderima da sagledaju širu sliku, prepoznaju prilike i prijetnje te donose informirane odluke koje usmjeravaju organizaciju prema dugoročnim ciljevima.



Vodstvo također zahtijeva sposobnost prilagodbe i kontinuiranog učenja. U dinamičnom poslovnom okruženju, vođe moraju biti spremni brzo reagirati na promjene i prilagoditi svoje strategije kako bi održali konkurentnost i uspjeh organizacije. Ovo uključuje neprekidno praćenje trendova, učenje iz iskustava i otvorenost za nove ideje i pristupe (Northouse, 2018).

Važno je napomenuti da ne postoji univerzalni stil vodstva koji bi bio primjenjiv u svim situacijama. Uspješni lideri prepoznaju potrebu za prilagodbom svog pristupa specifičnim potrebama i kontekstu organizacije. Fleksibilnost, sposobnost za inovacije i empatija ključni su elementi koji razlikuju izvanredne lidere od prosječnih (Bass & Riggio, 2006).

### **1.1 Važnost vodstva u suvremenim organizacijama**

Vodstvo igra ključnu ulogu u suvremenim organizacijama jer je temelj za postizanje uspjeha i održivog razvoja u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Vodstvo je ključno za stvaranje jasne vizije i strategije koje postavljaju dugoročne ciljeve i usmjeravaju organizaciju prema njihovom ostvarivanju. Bez jasne vizije i strategije, organizacije mogu postati neefikasne i izgubiti smjer (Kotter, 2001).

Vođe su ključni za motivaciju i angažman zaposlenika. Kroz efektivno komuniciranje, prepoznavanje i nagrađivanje postignuća te pružanje podrške i razvoja, povećavaju zadovoljstvo zaposlenika i njihovu produktivnost (Avolio i Gardner, 2005). Angažirani zaposlenici skloniji su inovacijama, lojalnosti prema organizaciji i postizanju visokih performansi (Denning, 2009).

U okruženju koje se konstantno mijenja, vođe iniciraju i vode procese promjena unutar organizacije. Oni prepoznaju potrebu za inovacijama i prilagodbama te potiču kulturu otvorenu za promjene (Eisenbeiß et al., 2008). Kroz učinkovito vođenje promjena, organizacije bolje odgovaraju na tržišne zahtjeve i tehnološke napretke (Garg i Mahipalan, 2023). Vođe oblikuju i održavaju organizacijsku kulturu koja je ključna za dugoročni uspjeh. Pozitivna organizacijska kultura poboljšava radnu atmosferu, smanjuje fluktuaciju zaposlenika i privlači talentirane profesionalce (Antolović i Bošković, 2017).

Vodstvo je neophodno za donošenje ključnih odluka i rješavanje složenih problema. Vođe posjeduju sposobnost analitičkog razmišljanja i donošenja informiranih odluka koje će imati dugoročan pozitivan utjecaj na organizaciju (Byron et al., 2022). Njihova sposobnost brzog i efikasnog rješavanja problema omogućava organizaciji da prevlada izazove i nastavi s poslovnim aktivnostima bez većih zastoja (Harris i Ogbonna, 2002).

U vremenu kriza i nepredvidljivih situacija, efektivno vodstvo je ključno za stabilnost i opstanak organizacije. Vođe osiguravaju pravovremene i adekvatne odgovore na krize, mobiliziraju resurse te pružaju jasne smjernice i podršku zaposlenicima (Gursoy et al., 2008). Njihova sposobnost da zadrže smirenost i donose strateške odluke u kriznim trenucima može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha organizacije (Chapman i O'Neill, 2003).

Zaključno, vodstvo je od presudne važnosti za suvremene organizacije. Kvalitetno vodstvo usmjerava organizaciju prema postizanju poslovnih ciljeva, potiče inovacije, prilagodljivost i održivi rast (Blanchard, 2010). U kontekstu stalnih promjena i sve veće konkurencije, sposobnost lidera da inspiriraju, motiviraju i vode svoje timove postaje ključna kompetencija za opstanak i uspjeh na tržištu (Lyons et al., 2007).

## **1.2 Vještine potrebne za efikasno vodstvo**

Efikasno vodstvo zahtijeva kombinaciju različitih vještina koje omogućuju vođama da uspješno upravljaju organizacijama, motiviraju timove i ostvaruju poslovne ciljeve. Komunikacija je temeljna vještina svakog uspješnog vođe. Efektivni vođe moraju biti sposobni jasno i koncizno prenijeti svoje ideje, ciljeve i očekivanja (Chapman i O'Neill, 2003). To uključuje ne samo verbalnu komunikaciju, već i pisanu komunikaciju, kao i sposobnost slušanja. Vođe koji aktivno slušaju svoje zaposlenike bolje razumiju njihove potrebe i probleme, što im omogućava donošenje boljih odluka (Blanchard, 2010). Transparentna i otvorena komunikacija gradi povjerenje unutar tima i potiče kulturu suradnje (Antolović i Bošković, 2017).

Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih. Vođe s visokim stupnjem emocionalne inteligencije bolje upravljaju stresom, rješavaju konflikte i grade pozitivne odnose sa svojim timovima (Kahya i Şahin, 2018). Ova vještina je ključna za motivaciju zaposlenika jer omogućava vođama da prepoznaju i odgovore na njihove emocionalne potrebe te stvore radno okruženje koje potiče angažman i produktivnost (Eisenbeiß et al., 2008).

Strateško razmišljanje uključuje sposobnost dugoročnog planiranja i postavljanja ciljeva koji osiguravaju održivi rast i razvoj organizacije. Vođe s ovom vještinom prepoznaju prilike i prijetnje u okruženju te razvijaju strategije koje maksimiziraju snage organizacije i minimiziraju rizike (Avolio i Gardner, 2005). Strateško razmišljanje omogućava vođama da usmjere resurse i energiju na ključne aktivnosti koje će dovesti do postizanja poslovnih ciljeva (Denning, 2009).

Rješavanje problema i donošenje odluka su vještine koje su neophodne za učinkovito vodstvo. Vođe se svakodnevno suočavaju sa složenim izazovima koji zahtijevaju brze i informirane odluke (Garg i Mahipalan, 2023). Prilagodljivost i fleksibilnost su također važne vještine za efikasno vodstvo. U dinamičnom poslovnom okruženju koje se stalno mijenja, vođe moraju biti spremni prilagoditi se novim okolnostima i promjenama (Gursoy et al., 2008). Sposobnost brzog reagiranja na promjene i prilagodbe strategije i operacija omogućava organizaciji da ostane konkurentna i učinkovita. Fleksibilni vođe potiču inovacije i kreativnost unutar tima, stvarajući okruženje koje je otvoreno za nove ideje i pristupe (Holpp, 2014).

Upravljanje vremenom je još jedna ključna vještina za vođe. Efikasno vođenje zahtijeva sposobnost prioritiziranja zadataka, delegiranja odgovornosti i optimalnog korištenja vremena (Northouse, 2010). Vođe koji uspješno upravljaju vremenom povećavaju produktivnost i osiguravaju da se ključne aktivnosti provode na vrijeme i unutar zadanih resursa (Cennamo i Gardner, 2008).

Konačno, izgradnja i održavanje odnosa su kritične vještine za efikasno vodstvo. Vođe moraju biti sposobni graditi snažne odnose sa zaposlenicima, klijentima, partnerima i drugim dionicima (Lester et al., 2012). Sposobnost stvaranja mreže podrške i suradnje unutar i izvan organizacije doprinosi dugoročnom uspjehu i stabilnosti organizacije (Twenge i Campbell, 2008). Pozitivni odnosi temeljeni na povjerenju i poštovanju stvaraju kohezivno radno okruženje, što je ključno za postizanje poslovnih ciljeva (Park i Gursoy, 2012).

Zaključno, efikasno vodstvo zahtijeva širok spektar vještina, uključujući komunikaciju, emocionalnu inteligenciju, strateško razmišljanje, rješavanje problema, prilagodljivost, upravljanje vremenom i izgradnju odnosa (Blanchard, 2010). Ove vještine omogućuju vođama da učinkovito vode svoje timove, odgovaraju na izazove i prilike te osiguraju dugoročni uspjeh i održivost organizacije (Kotter, 2001).

### **1.3 Vodstvo i upravljanje timom**

Vodstvo i upravljanje timom predstavljaju ključne aspekte uspješnog poslovanja u suvremenim organizacijama. Efikasno vođenje timova zahtijeva kombinaciju različitih vještina, uključujući komunikaciju, motivaciju, delegiranje zadataka, upravljanje konfliktima i stvaranje pozitivne radne kulture (Antolović i Bošković, 2017; Avolio i Gardner, 2005). Vođe koji posjeduju ove vještine mogu izvući najbolje iz svojih timova, što rezultira većom produktivnošću, inovativnošću i uspjehom organizacije.

Vodstvo započinje jasnom vizijom i ciljevima. Vođe moraju prenijeti svoju viziju članovima tima na jasan i inspirativan način, kako bi ih motivirali da rade prema zajedničkim ciljevima (Kotter, 2001). Jasna komunikacija ciljeva pomaže zaposlenicima da razumiju svoju ulogu u organizaciji i kako njihov rad doprinosi ukupnom uspjehu. Transparentnost u komunikaciji također gradi povjerenje među članovima tima, što je temelj za efikasnu suradnju (Blanchard, 2010).

Motivacija je još jedan ključni element vođenja timova. Vođe moraju razumjeti što motivira svakog člana tima i prilagoditi svoj pristup kako bi potaknuli entuzijazam i angažman. To može uključivati priznavanje i nagrađivanje postignuća, pružanje prilika za profesionalni razvoj, kao i stvaranje radnog okruženja koje potiče kreativnost i inovacije (Cennamo i Gardner, 2008). Motivirani zaposlenici su skloniji preuzimanju inicijative i odgovornosti, što doprinosi postizanju visoke učinkovitosti (Gursoy, Maier i Chi, 2008).

Delegiranje zadataka jedna je od vještina u upravljanju timom. Efikasni vođe znaju kako podijeliti zadatke na način koji optimizira vještine i sposobnosti svakog člana tima. Delegiranjem odgovornosti, vođe ne samo da osiguravaju da se zadaci obavljaju učinkovito, već i osnažuju članove tima, dajući im priliku da razvijaju svoje vještine i preuzimaju veću odgovornost (Holpp, 2014). Efikasno delegiranje također oslobađa vođe da se usredotoče na strateške aktivnosti i donošenje ključnih odluka (Northouse, 2010).

Upravljanje konfliktima je neizbježan dio vođenja timova. Konflikti mogu nastati zbog različitih mišljenja, stilova rada ili osobnih nesuglasica. Vođe moraju biti vješti u prepoznavanju i rješavanju konflikata na način koji promiče rješenja i održava pozitivne radne odnose (Harris i Ogbonna, 2002). To uključuje aktivno slušanje, empatiju, medijaciju i, kada je potrebno, donošenje teških odluka. Efikasno upravljanje konfliktima može dovesti do jačanja tima, jer se kroz rješavanje nesuglasica često rađaju nove ideje i bolja razumijevanja (Eisenbeiß, Knippenberg i Boerner, 2008).

Stvaranje pozitivne radne kulture također je ključno za uspješno vođenje timova. Vođe moraju poticati kulturu suradnje, poštovanja i povjerenja. Ovo se postiže kroz dosljedno pokazivanje pozitivnih vrijednosti, pružanje podrške i stvaranje okruženja u kojem se članovi tima osjećaju cijenjeni i sigurno da izraze svoje mišljenje (Chapman i O'Neill, 2003). Pozitivna radna kultura doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika, smanjuje fluktuaciju i privlači talentirane profesionalce (Denning, 2009).

Vodstvo i upravljanje timom zahtijevaju kontinuirani razvoj i prilagodbu. U dinamičnom poslovnom okruženju, vođe moraju biti spremni kontinuirano učiti i prilagođavati svoje pristupe. To može uključivati praćenje novih trendova u upravljanju, sudjelovanje u edukacijama i radionicama te redovito traženje povratnih informacija od članova tima (Lester i sur., 2012). Kroz stalno poboljšavanje svojih vještina, vođe mogu osigurati da ostanu učinkoviti i relevantni u vođenju svojih timova (Thorsteinsson, Brown i Richards, 2014).

Zaključno, vodstvo i upravljanje timom su kompleksni i multifunkcionalni zadaci koji zahtijevaju niz vještina i pristupa. Efikasni vođe kombiniraju jasnu viziju, snažne komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja i delegiranja, te vještine upravljanja konfliktima i stvaranja pozitivne radne kulture. Kroz kontinuirani razvoj i prilagodbu, vođe mogu izvući najbolje iz svojih timova, doprinosti njihovom rastu i osigurati dugoročni uspjeh organizacije (West, 2005).

## 2. RAZUMIJEVANJE TIMSKOG VODSTVA U ORGANIZACIJAMA

Timsko vodstvo predstavlja jedan od ključnih aspekata suvremenog menadžmenta, posebice u organizacijama koje teže uspješnom poslovanju u dinamičnom i konkurentnom okruženju. U posljednjim desetljećima, koncept timskog vodstva je postao središnja tema istraživanja u području organizacijske psihologije i menadžmenta, s obzirom na to da učinkovito vođenje timova može značajno doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva i unapređenju poslovnih rezultata.

Timsko vodstvo podrazumijeva sposobnost vođe da koordinira i motivira članove tima prema zajedničkom cilju, istovremeno potičući njihovu suradnju, kreativnost i inovativnost. Ovaj način vođenja zahtijeva visok stupanj interpersonalnih vještina, kao i sposobnost prilagodbe različitim situacijama i individualnim potrebama članova tima. Stoga, razumijevanje osnovnih principa timskog vodstva te ključnih čimbenika koji utječu na njegovu učinkovitost predstavlja temelj za razvoj uspješnih vođa u organizacijama.

U kontekstu timskog vodstva, bitno je prepoznati razliku između tradicionalnog autoritarnog vođenja i participativnog pristupa koji karakterizira suvremene timove. Tradicionalni stilovi vođenja često se temelje na hijerarhiji i formalnoj moći, gdje vođa donosi odluke i usmjerava aktivnosti članova tima. Nasuprot tome, participativni stilovi vođenja naglašavaju suradnju, dijeljenje odgovornosti i aktivno uključivanje članova tima u proces donošenja odluka. Ovaj pristup se pokazao kao učinkovitiji u poticanju angažmana, zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika.

Uloga timskog vođe također uključuje poticanje timske kohezije i povjerenja među članovima tima. Kohezija tima se odnosi na stupanj privrženosti i suradnje među članovima, što direktno utječe na učinkovitost tima. Povjerenje među članovima tima je ključno za otvorenu komunikaciju, dijeljenje ideja i zajedničko rješavanje problema. Timski vođa treba biti svjestan važnosti ovih elemenata i aktivno raditi na njihovom razvijanju unutar tima.

Dodatno, učinkovito timsko vodstvo uključuje razumijevanje dinamike tima i sposobnost upravljanja konfliktima. Konflikti unutar tima su neizbježni, ali način na koji se njima upravlja može značajno utjecati na uspjeh tima. Timski vođa treba biti vješt u prepoznavanju i rješavanju konflikata na konstruktivan način, potičući članove tima da otvoreno izraze svoje stavove i pronađu zajednička rješenja.

Osim interpersonalnih vještina, timski vođa treba posjedovati i tehničke vještine relevantne za područje rada tima. Tehnička kompetencija omogućuje vođi da bolje razumije izazove s kojima se tim suočava, te da pruži stručnu podršku i smjernice kada je to potrebno. Ovo je posebno važno u visoko specijaliziranim područjima gdje članovi tima očekuju da vođa posjeduje duboko razumijevanje njihovog rada i može im pružiti relevantne savjete.

Osim toga, timski vođa treba biti svjestan važnosti kontinuirane evaluacije i unapređenja timskih procesa. Redovita evaluacija timskog učinka omogućuje identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanje, te prilagodbu strategija i metoda rada kako bi se postigla veća učinkovitost. Ovaj proces uključuje prikupljanje povratnih informacija od članova tima, analizu postignutih rezultata i implementaciju promjena koje će unaprijediti timski rad.

Kako bi osigurao dugoročnu uspješnost tima, vođa treba raditi na izgradnji pozitivne timske kulture. Kultura tima oblikuje način na koji članovi tima međusobno komuniciraju, surađuju i rješavaju probleme. Pozitivna kultura temelji se na vrijednostima kao što su povjerenje, poštovanje, otvorenost i suradnja, te potiče članove tima da daju svoj maksimum i osjećaju se motiviranima za postizanje zajedničkih ciljeva.

Uloga timskog vođe u suvremenim organizacijama nije statična, već zahtijeva stalno prilagođavanje i učenje. Promjene u poslovnom okruženju, tehnologiji i tržišnim uvjetima zahtijevaju od vođa da budu fleksibilni i otvoreni za nove pristupe i metode vođenja. Kontinuirano usavršavanje i razvoj vođa ključni su za održavanje konkurentnosti i uspješnosti organizacija.

Razumijevanje timskog vodstva u organizacijama stoga uključuje širok spektar vještina i znanja, od interpersonalnih i tehničkih vještina do strateškog planiranja i upravljanja promjenama. Učinkoviti timski vođe su oni koji uspješno integriraju ove različite aspekte vođenja, te stvaraju okruženje u kojem članovi tima mogu postići svoj puni potencijal i doprinosti uspjehu organizacije.

Ovo poglavlje će detaljno istražiti ključne komponente timskog vodstva, različite stilove vođenja te metode za razvoj učinkovitih timova u organizacijskom kontekstu. Analizirat će se i praktični primjeri te studije slučaja kako bi se prikazali stvarni izazovi i rješenja u vođenju timova. Cilj je pružiti sveobuhvatno razumijevanje koncepta timskog vodstva i osigurati temelje za primjenu tih principa u praksi.

## 2.1 Važnost timskog vodstva za uspjeh organizacije

Važnost timskog vodstva za uspjeh organizacije ne može se precijeniti. U suvremenom poslovnom okruženju, koje je sve složenije i dinamičnije, timovi igraju ključnu ulogu u inovacijama, rješavanju problema i postizanju strateških ciljeva (Antolović i Bošković, 2017; Avolio i Gardner, 2005). Timsko vodstvo omogućava organizacijama da iskoriste kolektivne vještine, znanja i iskustva svojih zaposlenika, što rezultira boljim performansama i većom konkurentskom prednošću (West, 2005).

Jedan od ključnih aspekata timskog vodstva je stvaranje sinergije unutar tima. Sinergija se postiže kada članovi tima rade zajedno na način koji omogućava postizanje rezultata koji su veći od zbroja individualnih doprinosa (Blanchard, 2010). Vođe koji uspješno vode timove potiču otvorenu komunikaciju, dijeljenje ideja i konstruktivnu raspravu, što dovodi do boljih odluka i inovativnih rješenja (Eisenbeiß, Knippenberg i Boerner, 2008). Sinergija unutar tima također doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika jer se osjećaju kao integralni dio uspjeha organizacije (Cennamo i Gardner, 2008).

Motivacija je još jedan ključni element timskog vodstva. Motivirani timovi su produktivniji, angažiraniji i skloniji inovacijama (Gursoy, Maier i Chi, 2008). Vođe koji razumiju važnost motivacije koriste različite strategije kako bi potaknuli svoje timove. To može uključivati priznavanje i nagrađivanje postignuća, pružanje prilika za profesionalni razvoj, kao i stvaranje radnog okruženja koje potiče kreativnost i suradnju (Chapman i O'Neill, 2003). Kada su članovi tima motivirani, oni su spremniji preuzeti odgovornost i inicijativu, što dovodi do postizanja visokih performansi i uspjeha organizacije (Kotter, 2001).

Timsko vodstvo također igra ključnu ulogu u upravljanju promjenama. Suvremene organizacije često se suočavaju s promjenama u poslovnom okruženju, uključujući tehnološke inovacije, tržišne trendove i regulatorne promjene (Lester i sur., 2012). Vođe koji učinkovito vode timove mogu bolje upravljati ovim promjenama, jer potiču fleksibilnost i prilagodljivost unutar tima (Harris i Ogbonna, 2002). Oni osiguravaju da članovi tima razumiju razloge za promjene te ih uključuju u proces donošenja odluka i implementacije promjena (Thorsteinsson, Brown i Richards, 2014). Ovakav pristup povećava otpornost organizacije i sposobnost brzog odgovora na promjene u okruženju (Denning, 2009).



Osim toga, timsko vodstvo doprinosi izgradnji i održavanju pozitivne organizacijske kulture. Kultura koja je temeljena na suradnji, povjerenju i međusobnom poštovanju potiče veću angažiranost zaposlenika i smanjuje fluktuaciju (Northouse, 2010). Vođe koji promoviraju timski rad i zajedničke vrijednosti stvaraju okruženje u kojem se članovi tima osjećaju cijenjeno i podržano (Holpp, 2014). Takav pristup zauzvrat povećava lojalnost zaposlenika i privlači talentirane profesionalce koji žele raditi u pozitivnom radnom okruženju (Kotter, 2001).

Konačno, timsko vodstvo omogućava organizacijama da bolje iskoriste resurse i optimiziraju operativne procese. Kroz učinkovito vođenje timova, vođe mogu osigurati da se zadaci obavljaju na najefikasniji način te da se resursi koriste optimalno (Gursoy, Maier i Chi, 2008). To uključuje koordinaciju aktivnosti, jasno definiranje uloga i odgovornosti te praćenje napretka prema postavljenim ciljevima (Blanchard, 2010). Efikasno upravljanje timovima smanjuje rizik od dupliciranja napora i omogućava organizacijama da postignu više s manje resursa (Antolović i Bošković, 2017).

Zaključno, razumijevanje timskog vodstva i njegove važnosti za uspjeh organizacije ključni su za postizanje dugoročnog uspjeha u suvremenom poslovnom okruženju. Timsko vodstvo omogućava organizacijama da iskoriste kolektivne sposobnosti svojih zaposlenika, potiče sinergiju i inovacije te povećava fleksibilnost i otpornost na promjene (West, 2005).

## **2.2 Elementi timskog vodstva**

Timsko vodstvo obuhvaća različite elemente koji zajedno omogućuju vođama da uspješno vode timove prema postizanju organizacijskih ciljeva. Ovi elementi uključuju komunikaciju, povjerenje, suradnju, delegiranje, donošenje odluka, motivaciju, upravljanje konfliktima i kontinuirani razvoj. Razumijevanje i implementacija ovih elemenata ključno je za stvaranje učinkovitog i kohezivnog tima, a neki od njih su navedeni i objašnjeni u nastavku:

- Komunikacija

Komunikacija je temeljni element timskog vodstva. Efektivni vođe moraju biti sposobni jasno i koncizno prenijeti informacije, ciljeve i očekivanja članovima tima. Otvorena i transparentna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja i potiče suradnju među članovima tima (Antolović i Bošković, 2017). Dobar vođa također aktivno sluša povratne informacije od svojih članova tima, čime pokazuje poštovanje prema njihovim mišljenjima i potiče dvosmjernu komunikaciju (Northouse, 2010). Redoviti sastanci, upotreba digitalnih alata za komunikaciju i stvaranje

okruženja u kojem se svi osjećaju slobodno izraziti svoje ideje ključni su za učinkovitu komunikaciju u timu (Blanchard, 2010).

- Povjerenje

Povjerenje je ključni element za uspjeh svakog tima. Vođe koji grade povjerenje među članovima tima stvaraju okruženje u kojem se ljudi osjećaju sigurno izražavati svoje ideje i preuzimati rizike (Avolio i Gardner, 2005). Povjerenje se gradi kroz dosljedno ponašanje, transparentnost, poštivanje dogovora i otvorenu komunikaciju (Chapman i O'Neill, 2003). Kada članovi tima vjeruju jedni drugima i svom vođi, skloniji su surađivati, dijeliti informacije i raditi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva (Cennamo i Gardner, 2008).

- Suradnja

Suradnja je srž timskog rada. Efektivni vođe potiču suradnju među članovima tima, prepoznajući i koristeći njihove individualne snage i vještine (West, 2005). Suradnja uključuje zajedničko rješavanje problema, razmjenu ideja i resursa te koordinaciju aktivnosti kako bi se postigli zajednički ciljevi (Holpp, 2014). Vođe koji potiču suradnju stvaraju okruženje u kojem se članovi tima osjećaju povezano i motivirano da rade zajedno na ostvarivanju najboljih rezultata (Denning, 2009).

- Delegiranje

Delegiranje je ključna vještina za svakog vođu tima. Efektivno delegiranje uključuje prepoznavanje vještina i sposobnosti članova tima i dodjeljivanje zadataka na način koji optimizira njihove talente (Kotter, 2001). Delegiranje ne samo da pomaže u raspodjeli radnog opterećenja, već i osnažuje članove tima, dajući im priliku da preuzmu odgovornost i razvijaju svoje vještine (Gursoy, Maier i Chi, 2008). Vođe koji učinkovito delegiraju zadatke omogućavaju članovima tima da pokažu svoje sposobnosti i doprinesu uspjehu tima (Eisenbeiß, Knippenberg i Boerner, 2008).

- Donošenje odluka

Donošenje odluka je ključni element timskog vodstva. Vođe moraju biti sposobni donositi brze i informirane odluke koje će imati pozitivan utjecaj na tim i organizaciju (Thorsteinsson, Brown i Richards, 2014). Odluke se trebaju temeljiti na analizi dostupnih podataka, konzultacijama s članovima tima i procjeni potencijalnih rizika i koristi (Lester i sur., 2012). Uključivanje

članova tima u proces donošenja odluka povećava njihovu angažiranost i osjećaj odgovornosti za ishode, što doprinosi većem uspjehu tima (Northouse, 2010).

- Motivacija

Motivacija je vitalna za postizanje visokih performansi u timu. Vođe moraju razumjeti što motivira svakog člana tima i koristiti različite strategije kako bi potaknuli njihovu angažiranost (Antolović i Bošković, 2017). To može uključivati priznavanje i nagrađivanje postignuća, pružanje prilika za rast i razvoj, te stvaranje pozitivnog radnog okruženja (Kotter, 2001). Motivirani članovi tima su produktivniji, inovativniji i skloniji surađivati, što doprinosi ukupnom uspjehu organizacije (Blanchard, 2010).

- Upravljanje konfliktima

Konflikti su neizbježni u svakom timu, ali način na koji se njima upravlja može značajno utjecati na timsku dinamiku i performanse (Harris i Ogbonna, 2002). Efektivni vođe moraju biti vješti u prepoznavanju i rješavanju konflikata na konstruktivan način (Gursoy, Maier i Chi, 2008). To uključuje aktivno slušanje, empatiju, medijaciju i, kada je potrebno, donošenje teških odluka (West, 2005). Upravljanje konfliktima na način koji promiče razumijevanje i suradnju može ojačati tim i poboljšati radnu atmosferu (Eisenbeiß, Knippenberg i Boerner, 2008).

- Kontinuirani razvoj

Kontinuirani razvoj je ključan za dugoročni uspjeh tima. Vođe moraju poticati članove tima na stalno učenje i razvoj svojih vještina (Chapman i O'Neill, 2003). To može uključivati pružanje pristupa edukacijama, treninzima, mentorstvu i mogućnostima za napredovanje (Northouse, 2010). Kontinuirani razvoj osigurava da tim ostane konkurentan i sposoban suočiti se s novim izazovima i prilikama u poslovnom okruženju (Holpp, 2014).

Zaključno, elementi timskog vodstva kao što su komunikacija, povjerenje, suradnja, delegiranje, donošenje odluka, motivacija, upravljanje konfliktima i kontinuirani razvoj ključni su za stvaranje učinkovitog i kohezivnog tima. Vođe koji razumiju i primjenjuju ove elemente mogu izvući najbolje iz svojih timova, doprinositi njihovom rastu i osigurati dugoročni uspjeh organizacije (Denning, 2009).

### **2.3 Stilovi timskog vodstva**

Stilovi timskog vodstva igraju ključnu ulogu u određivanju kako vođe usmjeravaju, motiviraju i koordiniraju svoje timove. Svaki stil vodstva ima jedinstvene karakteristike koje mogu imati

različite učinke na timsku dinamiku i performanse. Razumijevanje ovih stilova omogućava vođama da prilagode svoj pristup specifičnim potrebama svojih timova i situacijama s kojima se suočavaju.

- Autokratski stil vodstva

Autokratski stil vodstva karakterizira visok stupanj kontrole lidera nad donošenjem odluka i smjerom tima. U ovom stilu, vođa donosi sve ključne odluke i daje jasne upute članovima tima, očekujući da će oni slijediti bez postavljanja pitanja (Daft, 2014). Ovaj pristup može biti učinkovit u situacijama koje zahtijevaju brze odluke ili kada tim nema dovoljno iskustva ili znanja za samostalno donošenje odluka (Gill, 2011). Međutim, autokratski stil može dovesti do niske motivacije i angažiranosti članova tima, jer se osjećaju isključenima iz procesa donošenja odluka (Bass, 1990).

- Demokratski stil vodstva

Demokratski stil vodstva uključuje sudjelovanje članova tima u procesu donošenja odluka. Vođa potiče otvorenu komunikaciju i razmjenu ideja, te uzima u obzir mišljenja i prijedloge članova tima prije donošenja konačne odluke (Northouse, 2010). Ovaj stil potiče osjećaj odgovornosti i angažiranosti među članovima tima, jer se osjećaju kao integralni dio procesa (Yukl, 2013). Demokratski stil također može dovesti do inovativnijih rješenja i većeg zadovoljstva zaposlenika (Goleman, 2000). Međutim, ovaj pristup može biti sporiji u donošenju odluka, što može biti izazovno u situacijama koje zahtijevaju brze reakcije (Hackman i Johnson, 2013).

- Transformacijski stil vodstva

Transformacijski stil vodstva fokusira se na inspiriranje i motiviranje članova tima kroz viziju i karizmu vođe (Burns, 1978). Transformacijski vođe teže promjeni i inovaciji, potičući članove tima da preuzmu odgovornost i nadmaše svoje individualne granice (Bass i Avolio, 1994). Ovaj stil vodstva može stvoriti visoko motivirane i angažirane timove koji su spremni preuzeti izazove i postići izvanredne rezultate (Northouse, 2010). Transformacijski vođe često koriste emocionalnu inteligenciju kako bi razumjeli i odgovorili na potrebe svojih članova tima (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002). Ipak, transformacijski stil može biti zahtjevan za lidere, jer zahtijeva kontinuiranu energiju i entuzijizam (Yukl, 2013).

- Transakcijski stil vodstva

Transakcijski stil vodstva temelji se na sustavu nagrada i kazni (Bass, 1990). Vođa postavlja jasne ciljeve i očekivanja, te nagrađuje članove tima za postizanje tih ciljeva, dok kažnjava neuspjehe (Daft, 2014). Ovaj pristup može biti učinkovit u strukturiranim okruženjima gdje su zadaci rutinski i gdje su jasna pravila i procedure ključni za uspjeh (Gill, 2011). Transakcijski stil može motivirati članove tima kroz neposredne nagrade, ali može također dovesti do ograničene kreativnosti i inovativnosti, jer se fokusira na kratkoročne ciljeve i performanse (Northouse, 2010).

- Laissez-faire stil vodstva

Laissez-faire stil vodstva karakterizira minimalno uplitanje vođe u rad tima (Yukl, 2013). Vođa pruža potrebne resurse i informacije, ali prepušta članovima tima da samostalno donose odluke i upravljaju svojim zadacima (Bass, 1990). Ovaj stil može biti učinkovit u timovima s visokim stupnjem stručnosti i samomotivacije, gdje članovi tima cijene autonomiju i slobodu u radu (Daft, 2014). Međutim, laissez-faire pristup može dovesti do nedostatka smjera i koordinacije, posebno u manje iskusnim timovima ili u situacijama koje zahtijevaju jasno vodstvo (Hackman i Johnson, 2013).

- Situacijski stil vodstva

Situacijski stil vodstva prilagođava se specifičnim okolnostima i potrebama tima (Hersey i Blanchard, 1977). Vođa procjenjuje situaciju, uključujući zrelost, iskustvo i motivaciju članova tima, te prema tome prilagođava svoj stil vođenja (Northouse, 2010). Ovaj pristup omogućava vođama da budu fleksibilni i da koriste različite stilove vodstva ovisno o situaciji, čime se povećava učinkovitost i uspjeh tima (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002). Situacijski vođe moraju biti vješti u prepoznavanju različitih potreba i dinamika unutar tima, te imati sposobnost brzog prilagođavanja (Yukl, 2013).

- Karizmatični stil vodstva

Karizmatični stil vodstva temelji se na osobnoj karizmi i šarmu vođa, koji inspirira i motivira članove tima (Conger i Kanungo, 1998). Karizmatični vođe često koriste snažne vizije i emocionalnu povezanost kako bi privukli podršku i posvećenost tima (House, 1977). Ovaj stil vodstva može stvoriti visoko motivirane timove koji su spremni slijediti vođu kroz izazove i promjene (Northouse, 2010). Međutim, karizmatični stil može biti rizičan ako se previše oslanja

na osobne kvalitete vođa, što može dovesti do problema kada vođa nije prisutan ili kada dođe do promjene u vodstvu (Yukl, 2013).

Zaključno, stilovi timskog vodstva imaju značajan utjecaj na dinamiku i performanse tima. Različiti stilovi mogu biti prikladni za različite situacije i potrebe tima, a efikasni vođe moraju biti sposobni prepoznati i primijeniti odgovarajući stil ovisno o okolnostima. Autokratski, demokratski, transformacijski, transakcijski, laissez-faire, situacijski i karizmatični stilovi imaju svoje prednosti i izazove. Ključ za uspješno timsko vodstvo leži u fleksibilnosti lidera i njihovoj sposobnosti da prilagode svoj pristup kako bi maksimalno iskoristili potencijal svojih timova, potičući suradnju, inovacije i postizanje zajedničkih ciljeva (Goleman, 2000).

### **3. UTJECAJ GENERACIJSKIH RAZLIČITOSTI NA PREFERENCIJE VODSTVA UNUTAR RADNOG OKRUŽENJA**

U suvremenom radnom okruženju, razumijevanje utjecaja generacijskih razlika na preferencije vodstva postaje ključno za učinkovito upravljanje timovima. U posljednjim desetljećima, generacijske razlike postale su značajan faktor u oblikovanju organizacijske dinamike, budući da različite generacije donose sa sobom različite vrijednosti, iskustva i očekivanja prema vodstvu. Ova kompleksnost zahtijeva od lidera da se prilagode i usklade svoje voditeljske stilove kako bi zadovoljili potrebe i preference različitih generacijskih skupina.

Generacijski profil radne snage u 21. stoljeću obuhvaća četiri glavne generacije: Baby Boomere, Generaciju X, Milenijalce i Generaciju Z. Svaka od ovih generacija ima specifične karakteristike koje utječu na njihov stav prema vodstvu i radnom okruženju. Baby Boomeri, rođeni između 1946. i 1964. godine, često su povezani s tradicionalnim radnim vrijednostima, uključujući visoku lojalnost prema poslodavcu i predanost dugoročnim ciljevima. Ova generacija preferira hijerarhijske strukture i formalne komunikacijske kanale, te su skloniji autoritativnim stilovima vodstva koji pružaju jasno definirane uloge i odgovornosti (Kupperschmidt, 2000).

S druge strane, Generacija X, odrasla je u periodu ekonomske nestabilnosti i društvenih promjena. Ova generacija poznata je po svojoj prilagodljivosti i sklonosti samostalnom radu. Generacija X cijeni ravnotežu između privatnog i profesionalnog života te preferira participativne stilove vodstva koji omogućuju autonomiju i uključuju zaposlenike u donošenje odluka. Transparentnost i iskrenost u komunikaciji su ključni za ovu generaciju, koja također visoko cijeni podršku i mentorstvo od strane svojih lidera (Rudolph, 2004).

Milenijalci, odrasli su u vrijeme brzih tehnoloških promjena i globalizacije. Ova generacija je tehnološki vrlo pismena i teži radu u dinamičnim i inovativnim okruženjima. Milenijalci preferiraju voditelje koji su otvoreni za promjene i inovacije, te koji podržavaju njihov profesionalni razvoj kroz kontinuirano učenje i povratne informacije. Ključne osobine vodstva koje ova generacija cijeni uključuju inspiraciju, empatiju i prilagodljivost. Milenijalci često traže radno okruženje koje nudi prilike za osobni i profesionalni razvoj te koje potiče timski rad i kreativnost (Eisenhauer, 2010).

Generacija Z, najmlađa generacija na tržištu rada, odrasla je u digitalnom dobu i obilježena je stalnom povezanošću i dostupnošću informacija. Ova generacija je vrlo obrazovana i tehnološki

napredna, te preferira vodstvo koje je autentično, transparentno i usmjereno na društvenu odgovornost. Generacija Z traži od svojih lidera fleksibilnost i prilagodljivost, kao i mogućnosti za brz profesionalni rast i razvoj. Vodstvo koje nudi mentorstvo, podršku i prilike za učenje u brzim i dinamičnim okruženjima visoko je cijenjeno među pripadnicima ove generacije (Seemiller & Grace, 2016).

Razumijevanje generacijskih razlika omogućava organizacijama da bolje prilagode svoje voditeljske strategije i prakse kako bi zadovoljili različite potrebe i očekivanja svojih zaposlenika. Prilagodba voditeljskih stilova prema specifičnim preferencijama različitih generacija može poboljšati radnu učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenika i ukupnu produktivnost. Ključ uspjeha leži u sposobnosti lidera da prepoznaju i razumiju razlike među generacijama te da razviju strategije koje omogućavaju stvaranje pozitivnog i produktivnog radnog okruženja za sve članove tima.

Integracija generacijskih perspektiva u vodstvene strategije ne samo da poboljšava međugeneracijsko razumijevanje, već također doprinosi izgradnji kohezivnijeg i inovativnijeg radnog okruženja. Organizacije koje uspješno upravljaju generacijskim razlikama i prilagođavaju svoje voditeljske stilove različitim generacijskim skupinama mogu postići značajnu konkurentsku prednost i stvoriti radno okruženje koje potiče kreativnost, suradnju i dugoročan uspjeh.

Prema Davisovoj analizi, razumijevanje generacijskih razlika unutar radne snage ključno je za prilagođavanje voditeljskih stilova kako bi se osigurala maksimalna učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika (Davis, 2023, str. 45)

U konačnici, istraživanje utjecaja generacijskih razlika na preferencije vodstva pruža važne uvide u kako različite generacije percipiraju i reagiraju na vodstvo. Ovi uvidi omogućuju organizacijama da razviju učinkovitije strategije vodstva i osiguraju da svi zaposlenici imaju priliku za uspjeh i zadovoljstvo u radnom okruženju.

U suvremenim organizacijama evidentan je fenomen generacija koje rade zajedno u radnom okruženju. Svaka generacija ima jedinstvene vrijednosti, stavove i preferencije u pogledu različitih aspekata poslovanja, uključujući stilove vođenja. Razumijevanje kako generacijske razlike utječu na preferencije vodstva može značajno poboljšati praksu upravljanja i povećati ukupnu produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Generacije koje trenutno čine radnu snagu uključuju Baby Boomere, Generaciju X, Millennials i Generation Z.



### 3.1 Pojam i značaj generacijske različitosti

Svaka generacija, definirana specifičnim vremenskim razdobljem rođenja, dijeli zajednička iskustva, vrijednosti, uvjerenja i ponašanja koja oblikuju njihove stavove i pristupe prema radu. Generacije koje se trenutno nalaze u radnoj snazi obično uključuju Baby Boomere, Generaciju X, Milenijalce (Generaciju Y) i Generaciju Z. Svaka od ovih generacija donosi jedinstvene perspektive i preferencije koje mogu utjecati na dinamiku radnog okruženja i stilove vodstva.

Baby Boomeri, rođeni između 1946. i 1964. godine, često su obilježeni vrijednostima kao što su lojalnost, radna etika i postizanje stabilnosti. Ova generacija cijeni hijerarhijsku strukturu i tradicionalne pristupe vodstvu, gdje je autoritet jasno definiran (Cennamo & Gardner, 2008; Sessa et al., 2007). Generacija X, koja obuhvaća razdoblje od 1965. do 1980. godine, cijeni ravnotežu između privatnog i poslovnog života, autonomiju i fleksibilnost (Blanchard, 2010). Članovi ove generacije često preferiraju participativno vodstvo i prilike za profesionalni razvoj (Avolio & Gardner, 2005). Milenijalci, rođeni između 1981. i 1996. godine, odrastali su u digitalnom dobu i visoko cijene tehnologiju, suradnju i radna okruženja koja potiču inovativnost (Kark et al., 2003). Oni preferiraju transparentnost u komunikaciji, povratne informacije i prilike za kontinuirano učenje (Twenge & Campbell, 2008). Generacija Z, najmlađa generacija koja se pridružila radnoj snazi, rođena nakon 1996. godine, odlikuje se tehnološkom pismenošću, poduzetničkim duhom i željom za raznolikošću i inkluzivnošću u radnom okruženju (Gursoy et al., 2008). Oni cijene autentičnost i očekuju brzo prilagođavanje promjenama (Chapman & O'Neill, 2003).

Značaj generacijske različitosti leži u njenom potencijalu da obogati radno okruženje kroz različite perspektive, vještine i pristupe (Eisenbeiß et al., 2008). Raznolike generacije mogu doprinijeti kreativnosti i inovacijama, jer kombinacija različitih iskustava i ideja može rezultirati novim rješenjima i pristupima (Byron et al., 2022). Generacijska različitost također može poboljšati sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama na tržištu i odgovori na potrebe različitih klijenata (Holpp, 2014).

Međutim, generacijska različitost također može predstavljati izazove u vodstvu i upravljanju. Različite generacije mogu imati različite preferencije u stilu vodstva, komunikaciji i pristupu radu, što može dovesti do nesporazuma i konflikata (West, 2005). Na primjer, dok Baby Boomeri mogu preferirati formalne sastanke licem u lice, Milenijalci i Generacija Z mogu preferirati digitalne komunikacijske alate i fleksibilne radne aranžmane (Davis, 2023). Vođe

moraju biti svjesni tih razlika i razviti strategije koje će omogućiti učinkovitu suradnju i integraciju različitih generacija unutar tima (Ng & Feldman, 2009).

Uspješno upravljanje generacijskom različitosti zahtijeva prilagodljivost i empatiju od strane vođa. Važno je razumjeti specifične potrebe i preferencije svake generacije te prilagoditi stil vodstva kako bi se maksimizirala angažiranost i produktivnost svih članova tima (Kets de Vries, 2009). To može uključivati kombinaciju različitih stilova vodstva, fleksibilne radne aranžmane, kontinuiranu obuku i razvoj te poticanje otvorene komunikacije i povratnih informacija (Kotter, 2001).

Zaključno, generacijska različitost predstavlja značajan faktor u oblikovanju preferencija vodstva unutar radnog okruženja. Različite generacije donose jedinstvene vrijednosti, uvjerenja i pristupe radu, što može obogatiti radno okruženje, ali i predstavljati izazove u vodstvu (Mencil & Lester, 2014). Vođe koji razumiju i cijene ove različitosti te prilagode svoje pristupe upravljanju, mogu stvoriti inkluzivno i produktivno radno okruženje koje potiče suradnju, inovacije i dugoročni uspjeh organizacije (Twenge et al., 2010).

### **3.2 Utjecaj generacijske različitosti na timsku dinamiku**

Generacijska različitost u radnom okruženju predstavlja jedan od ključnih čimbenika koji oblikuje timsku dinamiku i produktivnost. U suvremenom poslovnom svijetu, prisutnost različitih generacija unutar istog tima donosi brojne prednosti, ali i izazove, koji utječu na način na koji timovi rade. Svaka generacija donosi sa sobom jedinstvene perspektive, vrijednosti i radne stilove, što može obogatiti radnu atmosferu, ali istovremeno zahtijeva prilagodbu i pažljivo upravljanje kako bi se postigla optimalna suradnja.

Generacijska različitost može značajno utjecati na timsku dinamiku, jer različite generacije često imaju različite pristupe komunikaciji, motivaciji i rješavanju problema. Na primjer, Baby Boomeri, koji su odrasli u periodu nakon Drugog svjetskog rata, često preferiraju formalnije metode komunikacije i hijerarhijske strukture koje pružaju jasno definirane uloge i odgovornosti. Ova generacija također cijeni stabilnost i predanost organizaciji, što može dovesti do stabilnog, ali ponekad i rigidnog radnog okruženja (Kupperschmidt, 2000).

S druge strane, Generacija X je odrasla u vremenu ekonomske nesigurnosti i društvenih promjena, što je oblikovalo njihov stav prema fleksibilnosti i samostalnom radu. Ova generacija često preferira rad u manje formalnim okruženjima gdje je cijenjena autonomija i ravnoteža između privatnog i poslovnog života. Njihov pristup timu često uključuje participativne stilove

vođenja koji omogućavaju otvorenu komunikaciju i suradnju, ali ponekad mogu dovesti do nesigurnosti zbog nejasnih granica uloga i odgovornosti (Rudolph, 2004).

Milenijalci i Generacija Z dodaju dodatnu složenost u timsku dinamiku svojim tehnološkim znanjem i očekivanjima prema brzom profesionalnom razvoju. Milenijalci su poznati po svojoj sposobnosti da se brzo prilagode promjenama i traže radna okruženja koja podržavaju njihov profesionalni razvoj kroz mentorstvo i kontinuirano učenje. Također, preferiraju otvorene i transparentne komunikacijske kanale te cijene timski rad i inovacije. Generacija Z, s druge strane, unosi dodatnu dimenziju s obzirom na njihovu duboku povezanost s tehnologijom i očekivanja u pogledu društvene odgovornosti i autentičnosti lidera (Seemiller & Grace, 2016).

Prema (Eisenhauer, 2010). utjecaj generacijske različitosti na timsku dinamiku može se vidjeti kroz nekoliko ključnih faktora. Prvo, različiti radni stilovi i pristupi rješavanju problema mogu obogatiti timski rad donoseći različite perspektive i kreativne rješenja.

Međutim, generacijska različitost također može izazvati sukobe i nesuglasice unutar tima. Različiti stilovi komunikacije i različita očekivanja od vodstva mogu dovesti do nesuglasica, osobito ako se ne uspostavi jasna pravila i strategije za upravljanje tim različitostima kako navode (Kupperschmidt, 2000; Seemiller & Grace, 2016).

Da bi se uspješno upravljalo timskom dinamikom koja uključuje različite generacije, vođe trebaju razvijati strategije koje omogućuju učinkovito korištenje različitih snaga koje generacijska raznolikost donosi. To uključuje osiguravanje jasne komunikacije, stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje cijeni sve generacije i razvoj stilova koji mogu zadovoljiti različite potrebe i očekivanja. Također, važno je pružiti obuku i podršku članovima tima kako bi se razvile vještine upravljanja konfliktima i promicanja međugeneracijskog razumijevanja (Rudolph, 2004).

U konačnici, pravilno upravljanje generacijskom različitosti može poboljšati timsku suradnju, povećati kreativnost i inovativnost te unaprijediti ukupnu radnu učinkovitost. Organizacije koje uspješno integriraju različite generacijske perspektive mogu postići značajnu konkurentsku prednost i stvoriti radno okruženje koje potiče osobni i profesionalni razvoj svih članova tima.

Generacijska različitost ima značajan utjecaj na dinamiku timova u suvremenom radnom okruženju. Svaka generacija donosi sa sobom specifične perspektive, vrijednosti i radne stilove, što može obogatiti suradnju unutar tima, ali isto tako predstavljati izazove u upravljanju timom.

Razumijevanje ovih dinamičnih interakcija ključno je za uspješno vođenje timova i maksimiziranje njihovog potencijala.

- Različite vrijednosti i radne etike

Svaka generacija oblikovana je povijesnim, društvenim i tehnološkim promjenama tijekom svog odrastanja, što rezultira različitim vrijednostima i radnim etikama. Baby Boomeri, primjerice, naglašavaju lojalnost prema poslodavcu i tradicionalne radne etike, preferirajući strukturirane radne okoline i hijerarhijske oblike vodstva. S druge strane, Generacija X preferira fleksibilnost, autonomiju i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Milenijalci i Generacija Z traže smisao i svrhu u svom radu te cijene inovacije i suradnju (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002).

- Stilovi komunikacije

Stilovi komunikacije također se razlikuju među generacijama. Baby Boomeri i Generacija X često preferiraju direktnu komunikaciju licem u lice ili telefonom, dok Milenijalci i Generacija Z radije koriste e-mail, instant poruke i društvene mreže za komunikaciju. Ove razlike mogu dovesti do nesporazuma ako nisu usklađene s preferencijama svih članova tima. Vođe trebaju uspostaviti jasne kanale komunikacije koji zadovoljavaju potrebe svih generacija (Ng & Feldman, 2009; Twenge & Campbell, 2008).

- Pristupi rješavanju problema

Različitost generacija može obogatiti pristupe rješavanju problema unutar timova. Starije generacije često koriste svoje iskustvo i tradicionalne metode, dok mlađe generacije donose inovativne i tehnološki potpomognute pristupe. Kombinacija ovih pristupa može rezultirati kreativnijim i efikasnijim rješenjima (Kark, Shamir, & Chen, 2003; Lester et al., 2012).

- Motivacija i angažiranost

Različite generacije također pokreću različiti motivacijski čimbenici. Dok su Baby Boomeri motivirani stabilnošću i priznanjima za dugogodišnji rad, Generacija X cijeni autonomiju i mogućnosti za profesionalni razvoj. Milenijalci i Generacija Z traže radna okruženja koja nude smisao, svrhu i mogućnosti za učenje i rast (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2007; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

- Upravljanje konfliktima

Konflikti unutar timova često proizlaze iz generacijskih razlika u pristupima radu, komunikaciji i donošenju odluka. Vođe trebaju razviti vještine upravljanja konfliktima kako bi promicale međusobno razumijevanje i poštovanje među članovima tima. Stvaranje inkluzivnog okruženja koje potiče otvorenu komunikaciju i konstruktivnu raspravu ključno je za rješavanje generacijskih konflikata (West, 2005; Mencil & Lester, 2014).

- Prilagodba i učenje

Jedna od ključnih prednosti generacijske različitosti jest mogućnost međugeneracijskog učenja. Starije generacije mogu dijeliti svoje bogato iskustvo, dok mlađe generacije mogu doprinijeti novim idejama i tehničkim vještinama. Ova razmjena znanja jača ukupnu kompetenciju tima i potiče timsku dinamiku (Chapman & O'Neill, 2003; Eisenbeiß, Knippenberg, & Boerner, 2008).

Generacijska različitost donosi značajne prednosti i izazove za timsku dinamiku. Razumijevanje specifičnih karakteristika svake generacije ključno je za efikasno vođenje tima i maksimiziranje njihovog potencijala. Vođe koje cijene raznolikost generacija i prilagođavaju svoje pristupe stvaranju inkluzivnog radnog okruženja doprinose produktivnosti i inovacijama unutar tima.

### **3.3 Preferencije timskog vodstva od strane pripadnika pojedinih generacija**

Preferencije timskog vodstva značajno se razlikuju među različitim generacijama zbog njihovih jedinstvenih vrijednosti, životnih iskustava i očekivanja u radnom okruženju. Razumijevanje ovih preferencija ključno je za efikasno vođenje timova te za maksimiziranje njihove produktivnosti i angažiranosti.

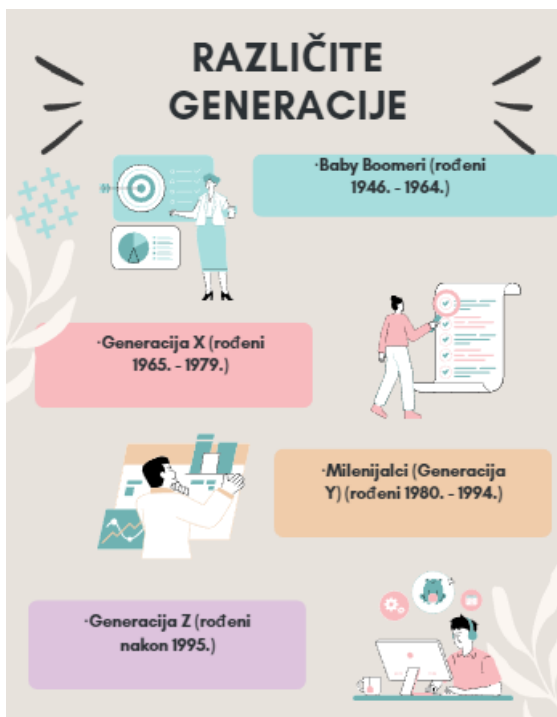
Generacijske razlike oblikuju kako pojedinci percipiraju vodstvo i što očekuju od svojih voditelja. Baby Boomeri, Generacija X, Milenijalci i Generacija Z imaju različite stavove prema stilovima vodstva i različite prioritete kada je riječ o radnom okruženju.

Prema istraživanjima (Lancaster & Stillman, 2002; Twenge, 2010; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Seemiller & Grace, 2016), Baby Boomeri često preferiraju hijerarhijske strukture i jasne smjernice, dok Generacija X cijeni fleksibilnost i autonomiju. Milenijalci, s druge strane, traže vodstvo koje je participativno i podržava njihov profesionalni razvoj, dok Generacija Z cijeni transparentnost i prilagodljivost.

Osim prilagodbe stilova vodstva, ključno je i stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje poštuje i uvažava različite generacijske vrijednosti. To može uključivati fleksibilne radne aranžmane, prilike za kontinuirano učenje i razvoj, kao i transparentnu i otvorenu komunikaciju.

Generacijske razlike ne moraju biti prepreka, već prilika za obogaćivanje timske dinamike i poboljšanje radne učinkovitosti. Kroz razumijevanje i prilagodbu timskih vodstvenih pristupa, organizacije mogu maksimizirati angažiranost i produktivnost svojih timova.

Slika 2 Različite generacije



Izvor: izradila autorica

- Baby Boomeri (rođeni 1946. - 1964.)

Baby Boomeri često preferiraju vodstvo koje je jasno, strukturirano i autoritativno. Oni cijene vođu koji demonstrira snažno vođenje, donosi odluke na temelju bogatog iskustva i pruža jasne smjernice za tim. Lojalnost prema organizaciji je važna, stoga očekuju da njihov vođa prepoznaje i nagrađuje njihovu dugogodišnju predanost. Komunikacija s vođom treba biti

direktna i osobna kako bi se osiguralo jasno razumijevanje ciljeva i očekivanja (Bass & Avolio, 1993; Hersey & Blanchard, 1988).

- Generacija X (rođena 1965. - 1979.)

Za Generaciju X ključne preferencije u timskom vodstvu uključuju fleksibilnost, autonomiju i priznavanje individualnih doprinosa. Ova generacija cijeni vođu koji daje slobodu u donošenju odluka i omogućava ravnotežu između profesionalnog i privatnog života. Transparentnost i vodstvo temeljeno na postizanju rezultata su važni. Generacija X preferira efikasnu komunikaciju koja je praktična i koja omogućava brze informacije kako bi se izbjegli dugotrajni procesi (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Northouse, 2018).

- Milenijalci (Generacija Y) (rođeni 1980. - 1994.)

Milenijalci traže smisao i svrhu u svom radu te preferiraju vodstvo koje je inspirativno i mentorstvo koje potiče suradnju. Oni cijene vođu koji je otvoren za novitete, tehnološki napredan i koji omogućuje participaciju u donošenju odluka. Pristupačnost vođe i konstruktivna povratna informacija ključni su za njihovu motivaciju. Radno okruženje koje je inkluzivno i poštuje raznolikost također je važno za Milenijalce (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Judge & Piccolo, 2004).

- Generacija Z (rođeni nakon 1995.)

Za Generaciju Z, tehnološka pismenost i brza prilagodba tehnološkim inovacijama su ključne u njihovim preferencijama timskog vodstva. Oni očekuju autentično vodstvo koje podržava kreativnost i inovaciju te koje koristi moderne tehnologije za komunikaciju i suradnju. Generacija Z također cijeni vođu koji djeluje brzo i odlučno te koji pruža priliku za osobni i profesionalni rast kroz izazovne projekte (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Shami & Ulrich, 2019).

Preferencije timskog vodstva variraju između generacija zbog njihovih različitih životnih iskustava, vrijednosti i očekivanja. Efikasni vođe prepoznaju ove razlike i prilagođavaju svoje pristupe kako bi zadovoljili potrebe i motivirali članove tima iz različitih generacija. Stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje cijeni različite perspektive i promiče međugeneracijsko učenje ključno je za uspješno vođenje timova i postizanje zajedničkih ciljeva organizacije.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POŽELJNOSTI TIMSKOG VODSTVA ZA RAZLIČITE GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

Nakon postavljanja temelja teorijskog okvira u prethodnim poglavljima, poglavlje pet se usmjerava na srž diplomskog rada. U ovom dijelu rada detaljno će se analizirati rezultati istraživanja i istražiti kako ispitanici percipiraju i vrednuju poželjnost timskog vodstva među različitim generacijama zaposlenika. Poseban naglasak stavlja se na perspektivu ispitanika, koji svojim stavovima i percepcijama igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture i poslovne prakse.

Razvoj efektivnog i efikasnog stila vodstva predstavlja jedan od ključnih izazova modernih organizacija. U poslovnom okruženju, gdje se generacijske razlike među zaposlenicima sve više naglašavaju, razumijevanje preferencija i stavova različitih generacijskih grupa prema timskom vodstvu postaje imperativ današnjice. Uspješnost timskog vodstva često ovisi o sposobnosti vođe da prepoznaju i prilagode se specifičnim potrebama svojih članova tima, koji mogu imati različite vrijednosti, očekivanja i pristupe radu.

Empirijsko istraživanje u ovom poglavlju koristi kvantitativne i kvalitativne metode kako bi prikupilo relevantne podatke. Kroz anketne upitnike i promatranje, istraživanje pruža dublji uvid u percepcije i stavove pripadnika različitih generacija, uključujući Baby Boomere, Generaciju X, Milenijalce i Generaciju Z. Posebna pažnja posvećena je analizi razlika u percepciji timskog vodstva između ovih grupa, kao i identifikaciji ključnih faktora koji utječu na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost.

Rezultati ovog istraživanja pružaju dragocjene uvide u to kako vođe mogu optimizirati svoj pristup vođenju timova u skladu s generacijskim karakteristikama svojih zaposlenika. Razumijevanje tih dinamičnih odnosa može značajno doprinijeti kreiranju harmoničnijeg i produktivnijeg radnog okruženja, gdje su sve generacije zaposlenika jednako ocijenjene i motivirane za postizanje zajedničkih ciljeva.

### **4.1 Metodologija istraživanja**

U ovom poglavlju opisuje se metodologija istraživanja koja je korištena za ispitivanje poželjnosti timskog vodstva među različitim generacijama zaposlenika. Metodologija uključuje definiranje uzorka, korištene instrumente, postupak prikupljanja podataka i metode analize podataka. Cilj ovog istraživanja je pružiti dublji uvid u percepcije i stavove zaposlenika različitih generacija prema timskom vodstvu te identificirati ključne faktore koji utječu na



njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Anketa ukupno sadrži 20 pitanja, različitih oblika. Sva pitanja su zatvorenog tipa kako bi se ispitanici mogli opredijeliti za jedan od konkretno ponuđenih odgovora. Anketa je bila dostupna za online ispunjavanje od 12. srpnja do 16. srpnja te je prilikom anketnog istraživanja prikupljeno 200 odgovora. Kako bi ispitanici mogli pristupiti anketnom istraživanju, bilo je nužno da su trenutno zaposleni. Prije popunjavanja ankete, ispitanicima je komunicirano kako je ispitivanje u potpunosti anonimno te da istraživačicu mogu kontaktirati za bilo kakva dodatna pitanja ili nejasnoće.

U ovom istraživanju korišten je segmentirani uzorak kako bi se obuhvatile različite generacije zaposlenika. Uzorak je podijeljen u četiri glavne generacijske skupine: Baby Boomeri (rođeni između 1946. i 1964.), Generacija X (rođeni između 1965. i 1979.), Milenijalci (rođeni između 1980. i 1994.) i Generacija Z (rođeni nakon 1995.). Svaka generacijska skupina zastupljena je koliko je moguće, proporcionalno u ukupnom uzorku kako bi se osiguralo da su rezultati istraživanja reprezentativni za svaku od generacija.

Prikupljanje podataka odvijalo se u nekoliko faza. Prvo, identificirane su ciljne organizacije i pripremljeni su upitnici i intervjui. Zatim su upitnici distribuirani putem e-maila i online platformi zaposlenicima u ciljanim organizacijama. Anonimnost ispitanika bila je osigurana kako bi se potaknula iskrenost odgovora. Nakon toga, intervjui su provedeni s odabranim ispitanicima koji su izrazili spremnost za sudjelovanje. Intervjui su vođeni putem video poziva ili osobno, ovisno o dostupnosti i preferencijama ispitanika. Na kraju, prikupljene su informacije iz organizacija koje su bile voljne podijeliti svoje prakse timskog vodstva.

## 4.2 Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazali su da percepcija poželjnog vodstva značajno varira među pripadnicima različitih generacija.

*Tablica 1 Generacije ispitanika u uzorku*

Generacije	Broj ispitanika
Baby Boomeri (rođeni 1946.-1964.)	31
Generacija X (rođeni 1965.-1979.)	59
Milenijalci Y(rođeni 1980.-1994.)	59
Generacija Z (rođeni 1995.- nadalje)	51
<b>TTL</b>	<b>200</b>

*Izvor: izrada autorice prema rezultatima provedene ankete*

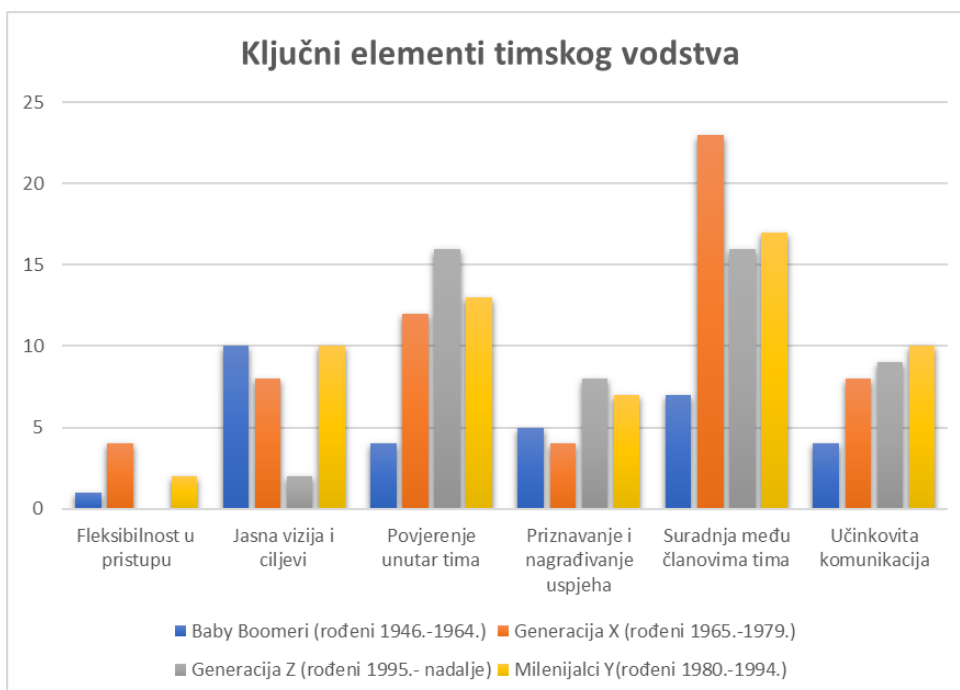
Od 200 ispitanika, njih 31 pripada generaciji Baby Boomer odnosno 15,5 %, Generaciji X 59 ispitanika, odnosno 29,5 %, Generaciji Y 59 ispitanika odnosno 29,5 % ispitanika i Generacija Z 51 odnosno 25,5 % ispitanika.

Na pitanje „Kako biste ocijenili važnost vodstva u suvremenim organizacijama na skali od 1 do 5“, gdje se 1 odnosi na uopće nije važno, a 5 izuzetno važno, 67,5 % ispitanika odgovorilo je da im je vodstvo u organizaciji izuzetno važno, dok je preostalih 32,5 % ispitanika izjavilo da su neutralni po tom stajalištu ili da im vodstvo nije važno.

Dalje, na pitanje „Koje karakteristike timskog vodstva su vam najvažnije, s obzirom na vašu generaciju?“, više od 50% ispitanika odabralo je transparentnost u komunikaciji, prilagodljivost i fleksibilnost vođe te podršku u postizanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Preostalih 50% ispitanika preferiralo je fokus na individualni razvoj članova tima, tehničku kompetenciju vođe i mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka.

Na pitanje „Koje su prema vašem mišljenju tri najvažnije vještine potrebne za efikasno vodstvo?“, najviše ispitanika odabralo je komunikacijske vještine, sposobnost donošenja odluka te mogućnost motivacije i inspiracije drugih.

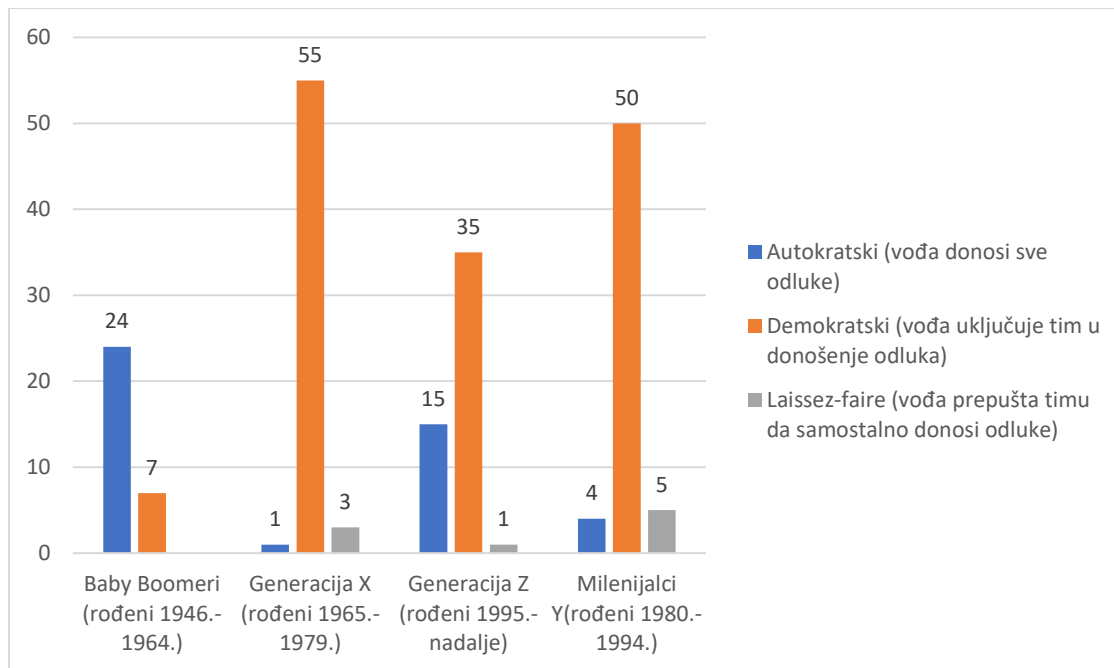
Grafikon 1 Ključni elementi timskog vodstva



Izvor: izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

U daljnjem pitanju koje je navedeno u Grafikonu 1. ispitanici su trebali odabrati koji su za njih ključni elementi timskog vodstva. Rezultati su pokazali su podijeljene stavove među ispitanicima; čak jedna četvrtina (25%) smatra ključnim suradnju među članovima tima, dok preostali ističu povjerenje unutar tima, učinkovitu komunikaciju, te jasnu viziju i ciljeve kao najvažnije elemente.

Grafikon 2 Koji stil timskog vodstva preferiraju ispitanici



Izvor: izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Na pitanje „Koji stil vodstva preferirate?“, 147 ispitanika odabralo je Demokratski stil vodstva, odnosno 73,5 % ispitanika odabralo je demokratski stil vodstva, dok je 44 ispitanika preferira Autokratski stil vodstva, odnosno 22 % ostali ispitanici odabrali su Laissez-faire stil timskog vodstva i to svega 9 ispitanika odnosno 4,50 %. Važno je istaknuti da 147 ispitanika Generacija Y i Generacija X je podjednako odabrala navedeni stil vodstva, a iza njih i ne zaostaje Generacija Z. Na Autokratski stil vodstva se najviše odlučuje generacija Baby Boomera i Generacija Z. Za Generaciju Z objašnjenje može biti da žele imati minimalne odgovornosti što i obilježava tu generaciju, dok su Baby Boomeri već od početka svog karijernog puta naviknuti na stil vodstva gdje vođa donosi sve odluke.

Na pitanje „Koliko je važno imati sposobnog vođu za efikasno upravljanje timom?“ Izuzetno važnim smatra 145 ispitanika, odnosno 72,50 %, za odgovor važno odlučilo se 38 ispitanika odnosno 19 %, neutralan odgovor na postavljeno pitanje ima 5 ispitanika odnosno 2,5 %, a

svoga 12 ispitanika smatra da uopće nije važno imati sposobnog vođu odnosno 6 % od ukupnog broja ispitanika.

Na pitanje „Koliko je, prema vašem mišljenju, važno razumijevati generacijske različitosti unutar tima?“, 180 ispitanika smatra da je važno razumjeti generacijske različitosti unutar tima, odnosno 90 %, dok preostalih 20 ispitanika smatra da nije važno razumijevanje generacijske različitosti unutar tima, odnosno 10 %. Iz generacije Baby Boomer proizlazi odgovor da nije važno razumijevanje generacijske različitosti je 40 % podijeljeno između neutralnog stava i stava da to nije važno. Baby Boomeri imaju desetljeća iskustva iza sebe, što im daje samopouzdanje da mogu rješavati probleme i donositi odluke bez potrebe za jakim vodstvom. U radnoj sredini u kojoj su odrasli često su vrednovani timski rad i suradnja. Vođa je važan, ali ne nužno presudan za uspjeh tima. Mnogi Baby Boomeri radili su u strukturiranim i hijerarhijskim organizacijama gdje su procedure i sustav često bili jasno definirani, što je smanjilo ovisnost o pojedincu kao vođi. Fokus na rezultate i pragmatičnost može dovesti do stava da su praktične vještine i konkretni doprinosi važniji od vođenja. Generacija koja vrednuje individualnu odgovornost može manje naglašavati potrebu za vođom i više se oslanjati na sposobnosti svakog člana tima. Iako Baby Boomeri možda ne pridaju toliku važnost vođi u timu kao mlađe generacije, to ne znači da ne cijene dobro vođenje. Njihov fokus je više na konkretnim rezultatima i stabilnosti nego na pojedinačnim vođama.

Ispitanici su također odgovorili na pitanje „Koliko generacijske različitosti utječu na dinamiku tima u vašoj organizaciji?“, 144 ispitanika smatra da generacijska različitost utječe na dinamiku tima, odnosno 72 %, dok njih 44 vjeruje da generacijska različitost ne utječe na dinamiku tima, odnosno 28 % ispitanika u promatranom uzorku. Kroz kvalitativnu metodu promatranja zaključeno je da ispitanici koji su izjavili da generacijske različitosti ne utječu na dinamiku tima obično rade u timovima s pripadnicima iste generacije, te stoga nisu uvidjeli različitosti ili otpor prema njima.

Na ostala pitanja koja su usmjerena prema ulogama voditelja u timu „Koliko vam je važno da voditelj tima učinkovito upravlja timom, uključujući jasno definiranje ciljeva, razjašnjavanje uloga i odgovornosti, postavljanje realnih rokova i planiranje aktivnosti, transparentnost i otvorenost u komunikaciji, prepoznavanje i nagrađivanje individualnih doprinosa te fleksibilnost i spremnost na promjene?“ 195 ispitanika je odgovorilo da im je važno da voditelj jasno razjasni uloge i odgovornosti u timu, postavlja realne rokove i planira aktivnosti, bude transparentan i otvoren u komunikaciji te prepoznaje i nagrađuje individualne doprinose,

odnosno 97,5 % ispitanika u ukupno promatranom uzorku, dok se preostalih 5 ispitanika se s time ne slaže, odnosno 2,5 %, ne slaganje sa većinom je proizašlo iz generacije Z. Ova generacija često ima drugačija očekivanja i vrijednosti kada je u pitanju uloga voditelja, preferirajući više autonomije, fleksibilnosti i manje formalizirane strukture u usporedbi sa starijim generacijama.

Preostala pitanja su usmjerena na to koliko su članovima tima važne različite kompetencije i ponašanja voditelja. Ovim pitanjem nastojimo razumjeti koje aspekte vođenja članovi tima smatraju ključnima za učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu. "Koliko cijenate kad voditelj tima postavlja realne rokove i planira aktivnosti, pruža prilike za profesionalni razvoj i usavršavanje, održava redovite sastanke i pruža brze povratne informacije te se prilagođava različitim radnim stilovima i potrebama članova tima?" 179 ispitanika vrlo cijene aspekte koji osiguravaju učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu, odnosno njih 89,50 % dok ostalih 21 ispitanika zauzimaju neutralno stajalište, odnosno 10,50 %.

Unatoč inherentnim ograničenjima istraživačkih metoda, poput mogućnosti pristranosti ispitanika ili ograničenog uzorka, rezultati pružaju vrijedne smjernice za prilagodbu vodstvenih stilova specifičnim potrebama i očekivanjima različitih generacijskih skupina zaposlenika. Primjena modela Johna Adaira (1979.) kroz "Team Leadership Profile based on the Action Centred Leadership Model" omogućila je detaljnu evaluaciju percepcije poželjnih karakteristika vođa timova, fokusirajući se na njihovu ulogu u ostvarivanju ciljeva tima, izgradnji timskog duha te razvoju pojedinaca. Ovi nalazi značajno doprinose razvoju prakse u području timskog vođenja, pružajući praktične smjernice za menadžere kako bi se uspješno upravljalo generacijskim razlikama unutar organizacija.

### **4.3 Ograničenja istraživanja**

Iako je ovo istraživanje nastojalo pružiti sveobuhvatan uvid u poželjnost timskog vodstva među različitim generacijama zaposlenika, postoje određena ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. Ograničenja istraživanja mogu utjecati na generalizaciju i primjenjivost nalaza te su stoga važna za razumijevanje konteksta i potencijalnih nedostataka.

Prvo ograničenje odnosi se na veličinu i sastav uzorka. Iako je korišten segmentiran uzorak kako bi se obuhvatile sve generacijske skupine, veličina uzorka može biti nedovoljna za postizanje statističke značajnosti u nekim analizama. Nadalje, uzorak je prikupljen iz određenog

broja organizacija, što može ograničiti raznolikost ispitanika i utjecati na reprezentativnost rezultata za širu populaciju zaposlenika.

Drugo ograničenje vezano je uz metodologiju prikupljanja podataka. Anketni upitnici kao glavni instrument za prikupljanje kvantitativnih podataka imaju unutarnja ograničenja, poput mogućnosti socijalno poželjnih odgovora i ograničenog uvida u dublje motive i stavove ispitanika. Iako je sistematsko promatranje ponašanja i interakcija u prirodnom okruženju korištena kako bi se nadopunili kvantitativni nalazi, postoji mogućnost da neki važni aspekti nisu u potpunosti obuhvaćeni.

Treće ograničenje odnosi se na vremenski okvir istraživanja. Podaci su prikupljeni u određenom vremenskom periodu, što može utjecati na relevantnost nalaza u budućnosti. Promjene u poslovnom okruženju, tehnologiji i društvenim normama mogu utjecati na percepcije i stavove zaposlenika prema timskom vodstvu, što znači da bi rezultati mogli postati zastarjeli s vremenom.

Četvrto ograničenje je vezano uz kulturni kontekst. Istraživanje je provedeno unutar specifičnog kulturnog okvira, što može utjecati na generalizaciju rezultata na globalnoj razini. Kulturne razlike mogu značajno utjecati na percepcije vodstva i timskog rada, te bi buduća istraživanja trebala uzeti u obzir ove varijable prilikom analize rezultata.

Na kraju, važno je napomenuti da ovo istraživanje predstavlja korak prema razumijevanju preferencija timskog vodstva među različitim generacijama, ali daljnja istraživanja su potrebna kako bi se potvrdili i proširili nalazi. Unatoč navedenim ograničenjima, rezultati ovog istraživanja pružaju vrijedan uvid u dinamiku generacijskih razlika u percepciji timskog vodstva i mogu poslužiti kao temelj za buduće studije i praktične primjene u organizacijama.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada možemo zaključiti da je razumijevanje generacijskih razlika u percepciji vodstva ključno za uspješno upravljanje timovima u suvremenim organizacijama. Dinamičnost suvremenog poslovnog okruženja zahtijeva prilagodljivost vodstvenih pristupa kako bi se efikasno odgovorilo na različite stavove, vrijednosti i radne stilove koje donose različite generacije zaposlenika.

Ovo istraživanje, kroz kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda, identificiralo je ključne aspekte poželjnog vodstva kao što su transparentnost, prilagodljivost, podrška ravnoteži između poslovnog i privatnog života te tehnološka kompetencija. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da većina ispitanika prepoznaje važnost vodstva u organizaciji (65%) te preferira demokratski stil vodstva (92%). Generacijske razlike također su se odrazile u preferencijama za karakteristike vođa timova, pri čemu su komunikacijske vještine, sposobnost donošenja odluka te motivacija i inspiracija drugih istaknute kao najvažnije vještine za uspješno vođenje timova.

Uvidi dobiveni ovim istraživanjem naglašavaju potrebu za razumijevanjem i upravljanjem generacijskim razlikama unutar timova kao ključnog faktora za poboljšanje produktivnosti i radne dinamike. Implementacija modela Johna Adaira kao evaluacijskog alata dodatno će podržati organizacije u prilagodbi vodstvenih strategija prema specifičnim potrebama različitih generacija, što će rezultirati harmoničnom i učinkovitim radnom okolinom.

Integracija saznanja iz ovog istraživanja može pomoći organizacijama da optimiziraju svoje procese, potaknu inovacije te ostvare održiv rast i razvoj u dinamičnom poslovnom okruženju 21. stoljeća. Razvoj vodstvenih praksi koje uvažavaju generacijske razlike ne samo da unapređuje timsku dinamiku, već i osnažuje organizacije za buduće izazove i prilike na tržištu.

Dodatno, istraživanje je istaknulo da prilagodljivost vodstva nije samo prednost, već nužnost u kontekstu globalizacije i ubrzanih tehnoloških promjena. Svaka generacija donosi specifične vještine i perspektive koje mogu obogatiti organizacijsku kulturu i potaknuti inovacije. Baby Boomeri, primjerice, donose iskustvo i stabilnost, Generacija X fleksibilnost i pragmatizam, Milenijalci tehnološku pismenost i težnju za smislom u radu, dok Generacija Z unosi svježinu i prilagodljivost u digitalnom okruženju. Vođe koje uspješno balansiraju između različitih stilova vodstva te prepoznaju i poštuju individualne i generacijske razlike, mogu očekivati veće zadovoljstvo zaposlenika, smanjenje stresa i konflikta na radnom mjestu, te povećanje ukupne učinkovitosti tima.

Osim toga, važnost kontinuirane edukacije i profesionalnog razvoja za voditelje timova ne može biti dovoljno naglašena. Ulaganje u razvoj voditeljskih vještina koje uključuju emocionalnu inteligenciju, međugeneracijsku komunikaciju i upravljanje promjenama ključno je za dugoročni uspjeh organizacije.

Zaključno, razumijevanje i upravljanje generacijskim razlikama predstavlja stratešku prednost za organizacije koje teže održivom rastu i razvoju. Integracija ovih uvida u organizacijske politike i prakse može unaprijediti timsku koheziju, inovativnost i konkurentsku prednost na tržištu. Kroz prihvaćanje i poštovanje generacijskih različitosti, organizacije mogu ne samo zadovoljiti trenutne poslovne potrebe, već i uspješno se pripremiti za buduće izazove.

Ovo istraživanje jasno pokazuje da je ključ uspješnog vodstva u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju upravo u prilagodljivosti i sposobnosti prepoznavanja i odgovaranja na različite potrebe zaposlenika različitih generacija. Vođenje koje je prilagodljivo, inkluzivno i usmjereno na kontinuirani razvoj zaposlenika predstavlja put prema održivom uspjehu i inovativnosti organizacije.



## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Adair, J. E. (1979.), *Action-centered leadership*, London: Gower Publishing
2. Antolović, K. i Bošković, M. (2017.), *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*, Zagreb: K&K Promocija
3. Avolio, B. J. i Gardner, W. L. (2005.), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
4. Blanchard, K. (2010.), *Rukovođenje na višoj razini*, Zagreb: MATE
5. Byron, K., Keem, S., Darden, T. R., Shalley, C. E. i Zhou, J. (2022.), Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design and team creativity and innovation, *Personnel Psychology*, 76(1), 249-278. <https://doi.org/10.1111/peps.12501>
6. Cennamo, L. i Gardner, D. (2008.), Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
7. Chapman, E., N. i O'Neill, S. L. (2003.), *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Zagreb: MATE
8. Davis, D. (2023.), *Generational Differences in the Workforce within Generational Systems Theory*, Leeds: Emerald
9. Denning, S. (2009.), *Tajni jezik liderstva*, Zagreb: Lider press
10. Eisenbeiß, S. A., Knippenberg, D. V. i Boerner, S. (2008.), Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
11. Garg, N. i Mahipalan, M. (2023.), Exploring intergenerational differences in the virtue of appreciation at the workplace, *Social Responsibility Journal*, 19(5), 812-828. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2021-0281>
12. Gursoy, D., Maier, T. A. i Chi, C. G. (2008.), Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
13. Harris, C. i Ogbonna, E. (2002.), Exploring service sabotage: The antecedents, types, and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors, *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003001>
14. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
15. Holpp, L. (2014.), *Upravljanje timovima*, Zagreb: MATE

16. Lancaster, L. C. i Stillman, D. (2002.), *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperBusiness.
17. Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. i Windsor, J. M. (2012.), Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
18. Lyons, S. T., Duxbury, L. E. i Higgins, C. A. (2007.), An empirical assessment of generational differences in basic human values, *Psychological Reports*, 101(2), 339-352. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>
19. Kahya, M. i Şahin, F. (2018.), The effect of leader personality on follower behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 14-33. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0206>
20. Kark, R., Shamir, B. i Chen, G. (2003.), The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
21. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva- Ponašanje vođe u poduzetništvu*, Zagreb: Profil
22. Kotter, J. (2001.), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0206>
23. Mencl, J. i Lester, S. W. (2014.), More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
24. Ng, T. W. H. i Feldman, D. C. (2009.), Age, work experience, and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075. <https://doi.org/10.1002/job.599>
25. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo – teorija i praksa*, Zagreb: MATE
26. Park, J. i Gursoy, D. (2012.), Generation effects on work engagement among US hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
27. Seemiller, C., & Grace, M. (2016)., *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
28. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. J. i Brown, H. (2007.), Generational differences in leader values and leadership behaviors, *The Psychologist Manager Journal*, 10(1), 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
29. Smola, K. W. i Sutton, C. D. (2002.), Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

30. Thorsteinsson, E., Brown, R. i Richards, C. (2014.), The Relationship between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers, *Psychology*, 5(10), 1301-1311. <https://doi.org/10.4236/psych.2014.510141>
31. Twenge, J. M. (2010.), A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
32. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. i Lance, C. E. (2010.), Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
33. Twenge, J. M. i Campbell, S. M. (2008.), Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. <https://doi/10.1108/02683940810904367>
34. West, M. (2005.), *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Zagreb: Školska knjiga

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 Ključni elementi timskog vodstva .....	34
Grafikon 2 Koji stil timskog vodstva preferiraju ispitanici.....	35

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Generacije ispitanika u uzorku .....	33
--	----

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 SLM dijagram .....	7
Slika 2 Različite generacije .....	30

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

1. **Kojoj generaciji pripadate? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Baby Boomeri (rođeni 1946.-1964.)
- Generacija X (rođeni 1965.-1979.)
- Milenijalci Y(rođeni 1980.-1994.)
- Generacija Z (rođeni 1995.- nadalje)

2. **Koje generacije smatrate najprilagodljivijima u pogledu timskog vodstva? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Baby Boomeri (rođeni 1946.-1964.)
- Generacija X (rođeni 1965.-1979.)
- Milenijalci Y(rođeni 1980.-1994.)
- Generacija Z (rođeni 1995.- nadalje)

3. **Kako biste ocijenili važnost vodstva u suvremenim organizacijama na skali od 1 do 5 (1 - uopće nije važno, 5 - izuzetno važno)? \***

*Označite samo jedan oval.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. **Koje karakteristike timskog vodstva su vam najvažnije, s obzirom na vašu generaciju? (Molimo odaberite tri opcije)** \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Transparentnost u komunikaciji
- Mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka
- Fokus na individualni razvoj članova tima
- Prilagodljivost i fleksibilnost vođe
- Tehnička kompetencija vođe
- Podrška u postizanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života

5. **Koje su po vašem mišljenju tri najvažnije vještine potrebne za efikasno vodstvo? (Molimo odaberite tri opcije)** \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Komunikacijske vještine
- Sposobnost donošenja odluka
- Motivacija i inspiracija drugih
- Rješavanje sukoba
- Strateško razmišljanje
- Empatija

6. **Prema vašem mišljenju, koliko je važno imati sposobnog vođu za efikasno upravljanje timom?** \*

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Izuzetno važno



7. **Koliko smatrate važnim timsko vodstvo za uspjeh organizacije? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Izuzetno važno

8. **Koji su, prema vašem mišljenju, ključni elementi timskog vodstva? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Jasna vizija i ciljevi
- Učinkovita komunikacija
- Suradnja među članovima tima
- Povjerenje unutar tima
- Fleksibilnost u pristupu
- Priznavanje i nagrađivanje uspjeha

9. **Koji stil timskog vodstva preferirate? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Autokratski (vođa donosi sve odluke)
- Demokratski (vođa uključuje tim u donošenje odluka)
- Laissez-faire (vođa prepušta timu da samostalno donosi odluke)

10. **Koliko je, prema vašem mišljenju, važno razumjeti generacijske različitosti unutar tima?** \*

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Izuzetno važno

11. **Koliko generacijske različitosti utječu na dinamiku tima u vašoj organizaciji?** \*

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće ne utječu
- Malo utječu
- Neutralno
- Utječu
- Izuzetno utječu

12. **Koliko vam je važno da voditelj jasno definira ciljeve tima?** \*

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Vrlo važno

13. **Koliko vam je važno da voditelj razjasni uloge i odgovornosti unutar tima? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Vrlo važno

14. **Koliko cijenite kad voditelj postavlja realne rokove i planira aktivnosti? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće ne cijenim
- Ne cijenim
- Neutralno
- Cijenim
- Vrlo cijenim

15. **Koliko vam je važno da voditelj bude transparentan i otvoren u komunikaciji? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Vrlo važno

16. **Koliko vam je važno da voditelj prepoznaje i nagrađuje individualne doprinose? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Vrlo važno

17. **Koliko vam je važno da voditelj bude fleksibilan i spreman na promjene? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće nije važno
- Nije važno
- Neutralno
- Važno
- Vrlo važno

18. **Koliko cijenite kad voditelj pruža prilike za profesionalni razvoj i usavršavanje? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Uopće ne cijenim
- Ne cijenim
- Neutralno
- Cijenim
- Vrlo cijenim

19. **Koliko cijenite redovite sastanke i brze povratne informacije od voditelja? \***

*Označite samo jedan oval.*

Uopće ne cijenim

Ne cijenim

Neutralno

Cijenim

Vrlo cijenim

20. **Koliko cijenite prilagodbu voditelja različitim radnim stilovima i potrebama članova tima? \***

*Označite samo jedan oval.*

Uopće ne cijenim

Ne cijenim

Neutralno

Cijenim

Vrlo cijenim

## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime	Hana Hakenberg
Datum i mjesto rođenja	27.10.1997., Zagreb
Obrazovanje	10./2017.- trenutno Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment
Radno iskustvo	11/2023.- trenutno: Key account manager; Atlantic trade d.o.o. 02/2023.-11/2023.: Junior Key account manager; Atlantic trade d.o.o. 10/2021.-02/2023.: Key account assistant; Atlantic trade d.o.o. 10/2017.-10/2021.: Administrative and trade marketing assistant; Beiersdorf d.o.o.
Jezične vještine	<b>Engleski jezik</b> Slušanje B2 Čitanje B2 Govorna produkcija B2 Govorna interakcija B2 Pisanje B2
Digitalne vještine	MS Office (Word, Excel, PowerPoint), Internet Društvene mreže (različite platforme), SAP, FOCUS.