

# Stilovi vodstva u malim i srednjim informatičkim poduzećima

---

**Antolović, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:195672>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**

**STILOVI VODSTVA U MALIM I SREDNJIM  
INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Ivan Antolović**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**

**STILOVI VODSTVA U MALIM I SREDNJIM  
INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Student: Ivan Antolović**

**JMBAG: 0067541065**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan 2022.**

## SAŽETAK

Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada. Lider je osoba koja je od velike važnosti svakome poduzeću. On se fokusira na ljude i njihove sposobnosti kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo. Pored tog zadatka oni moraju razvijati svoje zaposlenike kako bi od njih jednoga dana izgradili buduće vođe. Zbog toga, se liderstvo smatra kompleksnom vještinom za koju je potrebno puno rada i učenja. U ovom radu će se opisati na koji način stilovi vodstva u malim i srednjim informatičkim poduzećima utječu na poslovanje i na koji način se poslovanje posebice u informatičkim poduzećima transformiralo u smislu prihvaćanja digitalizacije.

***Ključne riječi:*** vodstvo, mala i srednja poduzeća, informatička poduzeća, digitalizacija

## SUMMARY

Quality management in an organization is one of the areas in which an organization either succeeds or fails. A leader is a person who is of great importance to any company. He focuses on people and their abilities in order for the company to perform well. In addition to this task, they must develop their employees in order to one day build them into future leaders. Because of this, leadership is considered a complex skill that requires a lot of work and learning. This paper will describe how leadership styles in small and medium-sized IT companies affect business and how business has been transformed, especially in IT companies, in terms of accepting digitization.

***Key words:*** leadership, small and medium enterprises, IT enterprises, digitization

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	3
SUMMARY .....	3
1. UVOD .....	2
1.1. Područje i cilj rada .....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. VAŽNOST VODSTVA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....	4
2.1. Teorijske odrednice stilova vodstva menadžera .....	4
2.2. Teorijski modeli stilova vodstva .....	6
2.2.1. Teorija o velikom čovjeku.....	8
2.2.2. Teorija osobina .....	9
2.2.3. Teorija stila i ponašanja.....	9
2.2.4. Teorija vodstva procesa.....	10
2.2.5. Transakcijska teorija.....	11
2.2.6. Transformacijska teorija.....	11
2.3. Ključne osobine vođe .....	12
2.4. Specifičnosti vođenja u malim i srednjim poduzećima .....	15
3. OBILJEŽJA I ULOGA MALIH I SREDNJIH INFORMATIČKIH PODUZEĆA.....	18
3.1. Klasifikacija malih i srednjih poduzeća u RH.....	18
3.2. Pojam i značaj informatičkih poduzeća .....	21
3.3. Obilježja malih i srednjih informatičkih poduzeća .....	22
4. UTJECAJ DIGITALIZACIJE NA VODSTVO U INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA .....	24
4.1. Važnost digitalizacije za informatička poduzeća .....	24
4.2. Utjecaj digitalizacije na vodstvo .....	29
5. ISTRAŽIVANJE STILOVA VODSTVA U MALIM I SREDNJIM INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA .....	32
5.1. Metodologija istraživanja .....	32
5.2. Rezultati istraživanja.....	32
6. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA .....	41
POPIS SLIKA .....	47
POPIS GRAFOVA .....	47

# **1. UVOD**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Budući da lideri mogu imati snažan utjecaj na ponašanje zaposlenika, osmišljeni su različiti pristupi kako bi se odredio najučinkovitiji stil vođenja. Uspješno poslovanje nije samo naporni rad, već pametno vođenje poduzeća. To može značiti poboljšanje planiranja, upravljanja i ciljanja, zajedno s mnogim drugim stvarima. Da bi se ostvarili postavljeni ciljevi bitno je imati kvalitetne osobe koje će voditi poslovanje uspješnom ishodu zadanih ciljeva. Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada. Lider je osoba koja je od velike važnosti svakome poduzeću. On se fokusira na ljude i njihove sposobnosti kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo. Pored tog zadatka oni moraju razvijati svoje zaposlenike kako bi od njih jednoga dana izgradili buduće vođe. Zbog toga, se liderstvo smatra kompleksnom vještinom za koju je potrebno puno rada i učenja.

U ovom radu će se opisati na koji način stilovi vodstva u malim i srednjim informatičkim poduzećima utječu na poslovanje i na koji način se poslovanje posebice u informatičkim poduzećima transformiralo u smislu prihvaćanja digitalizacije. Istražiti će se koji stilovi vodstva se koriste u informatičkim poduzećima u RH. Izvor podataka za istraživanje će se provoditi u obliku anketnog upitnika koji će biti poslan zaposlenicima u informatičkim poduzećima. Cilj je skupiti podatke iz najmanje 30 informatičkih poduzeća. Putem upitnika će se istražiti dominira li u poduzećima autokratski stil, demokratski stil ili slobodni stil vodstva. Na temelju dobivenih podataka će se ustanoviti koji stilovi vodstva su karakteristični za mala i srednja informatička poduzeća.

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

Za uspješnu realizaciju problema istraživanja, predmeta istraživanja i ciljeva rada u radu će se primjenjivati odgovarajuća metodologija znanstvenog istraživanja. Diplomski rad će biti podijeljen na teorijski dio koji će uključivati osnovne definicije i analize područja vezanih uz zadanu temu, au drugom dijelu rada primijenjena je studija slučaja u obliku istraživanja tržišta.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje. U drugom poglavlju se spominje važnost vodstva u malim i srednjim poduzećima gdje se teorijski opisuju odrednice stilova vodstva menadžera, ključne osobine vođe te specifičnosti vođenja u malim i srednjim poduzećima. U trećem poglavlju se opisuju obilježja i uloga malih i srednjih informatičkih poduzeća gdje se klasificiraju poduzeća, daje se definicija istih te se usredotočuje na informatička poduzeća. Četvrto poglavlje je fokusirano na utjecaj digitalizacije na vodstvo u informatičkim poduzećima gdje se opisuje važnost digitalizacije i utjecaj digitalizacije na vodstvo. U petom poglavlju se radi empirijsko istraživanje u obliku ankete gdje se analiziraju rezultati te se u šestom poglavlju zaključuje sve navedenom

## **2. VAŽNOST VODSTVA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

### **2.1. Teorijske odrednice stilova vodstva menadžera**

Tvrtke se danas suočavaju s jakom/oštrom konkurencijom koja stvara brojne i značajne izazove. Stoga se nameće potreba za kontinuiranim poboljšanjem učinkovitosti i učinkovitosti poduzeća stvaranjem konkurentske prednosti u svrhu opstanka. U tu svrhu svaka tvrtka mora, između ostalog, iskoristiti puni potencijal svojih zaposlenika, a vodstvo u tom procesu igra ključnu ulogu. Smatra se da je vodstvo ključni čimbenik u usmjeravanju svih organizacijskih komponenti prema učinkovitom ostvarenju organizacijskih ciljeva te treba osigurati interakciju između svih članova organizacije (Burns, 1978).

Lideri postavljaju ciljeve i vode svoje sljedbenike u njihovom ostvarenju, a ključno je koliko su sljedbenici posvećeni tim ciljevima (Kelley, 1992). Opstanak organizacije leži u njezinoj sposobnosti da očuva svoju učinkovitost i spremnosti da ostvari svoju misiju i ciljeve koji se postižu uz potporu učinkovitog vodstva (Northouse, 2007). No, da bi vodstvo bilo učinkovito, potrebno je da stil vodstva bude kompatibilan s motivacijskim potrebama sljedbenika, u protivnom će se učinkovitost smanjiti. Liderstvo je po definiciji usko povezano s ljudskim resursima koji se danas smatraju ključnim faktorom uspjeha svake tvrtke (Argyris, 1976). Stoga tvrtka ne može biti uspješna bez vještog vođenja, bez pokretanja aktivnosti sljedbenika i bez poticanja visoke motiviranosti i angažiranosti zaposlenika.

Menadžment i vodstvo često se u kolokvijalnom govoru, a nerijetko i u stručnoj literaturi koriste kao sinonimi. U novije vrijeme, međutim, specijalistička literatura ističe sve jasniju razliku. Kao temeljni kriterij u njihovu razgraničenju nameće se odnos prema ljudima i njihovim vrijednostima. Menadžment se, uglavnom, vezuje uz pojave organizacijskog života kao što su planiranje, analiziranje, organiziranje, financiranje, nadzor i sl., dok se vodstvo/vođenje vezuje uz ljude, njihovo ponašanje, stil rada, komuniciranje, motiviranje i sl. (Buble, M. (1999.))

Iskustvo je pokazalo da su vodstvo i motivacija u međusobnoj interakciji – najmotiviraniji sljedbenici imaju najmotiviranije vodstvo i obrnuto. Stoga je razumijevanje motivacije snažno sredstvo menadžmenta u postizanju ciljeva poduzeća. Naime, razumijevanje ponašanja, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje, pa čak i kontrola ponašanja u organizacijama nužni su preduvjeti za učinkovito vodstvo usmjereno na postizanje ciljeva, misije i vizije poduzeća



(Blanchard, 1993.). Smatra se da motivirani i zadovoljni pojedinci mogu osigurati opstanak i rast poduzeća u dinamičnom i vrlo neizvjesnom okruženju zbog snažnog utjecaja vodstva na individualne performanse zaposlenika i njihovu uključenost u postizanje ciljeva poduzeća (Hellriegel i dr., 1992). Drugim riječima, postizanje visokih performansi izravno je povezano s odnosom između stila vođenja i motivacijskih potreba sljedbenika. Ta je činjenica potaknula mnoga istraživanja koja su pokušala dati odgovor koji je stil vođenja najprikladniji. Ova je potraga rezultirala značajnim teorijama vodstva - od teorije osobina, preko bihevioralne i teorije kontingencije, do suvremenih pristupa vodstvu kao što su transakcijsko, transformacijsko, interaktivno i uslužno vodstvo.

Brojna istraživanja povezanosti stila vođenja i motivacije pokazala su da stil vođenja utječe na motivaciju. Mehta i dr. (2003.), primjerice, u svojim istraživanjima o stilu vođenja, motivaciji i učincima, pokazali su da različiti stilovi vođenja utječu na motivaciju. Tvrdili su da su participativni, podržavajući i direktivni stilovi vođenja zaposlenike motivirali što je zauzvrat rezultiralo višom razinom učinka. Bass (1999) u svojim su studijama uspostavili korelaciju između transformacijskog stila vođenja i motivacije. Storseth (2004) je otkrio da je stil vođenja koji je orijentiran na ljude ključni prediktor radne motivacije. Mnoga druga istraživanja također su potvrdila ove rezultate što je dovelo do raširenog mišljenja o povezanosti stilova vođenja i motivacije zaposlenika. Kotter razlikuje menadžment od vodstva i to na osnovu njihovih procesa i predviđenih ishoda. Po njemu je glavna funkcija menadžmenta da osigura red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija vodstva da producira promjene i kretanje. Menadžment je traženje reda i stabilnosti; vodstvo je traženje adaptivnih i konstruktivnih promjena.

Slika 1 Usporedba obilježja menadžera i vođe

<b>OBILJEŽJA MENADŽERA</b>	<b>OBILJEŽJA VOĐE</b>
slijede propise i poslovnu politiku nadređenih	slijede osobnu intuiciju i potiču inovacije
racionalnost	emocionalnost
sklonost tradicionalnim rješenjima	odbijanje tradicionalnih rješenja
organizira ljudske resurse i određuje radne procedure i politiku	povezuje ljude oko zajedničke vizije
korištenje formalnih procedura i racionalnih metoda, upravljanje kompenzacijama	pokretanje emocija, komuniciranje, motiviranje

Izvor: Buble, M.: Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010.

Između menadžmenta vodstva postoje razlike, ali su oboje jednako važni. Izazovi kojima su izložene moderne organizacije podrazumijevaju punu realnost menadžmenta, kao i predanost pametnom vođenju prema privlačnoj viziji (Yukl, G. (2008.)). Vođe se često definiraju kao osobe koje imaju jasnu viziju i ideje, dok se menadžerima smatraju osobe koje te ideje provode u djelo. Svojom vizijom vođa određuje pravac djelovanja i okuplja ljude radi implementacije ideja i ciljeva.

Najnovija istraživanja pokazala su da suvremenog vođu karakterizira podržavajući stil vođenja koji pokazuje brigu vođe za dobrobit podređenih i njihove osobne potrebe. Ponašanje vodstva je otvoreno, prijateljsko i pristupačno, a vođa stvara timsku klimu i tretira podređene kao jednake (Blanchard, 2009). Takav stil vođenja osigurava najveću moguću uključenost svih zaposlenika u postizanje ciljeva tvrtke, što potom rezultira brzim rastom proizvodnje, zaposlenosti i životnog standarda.

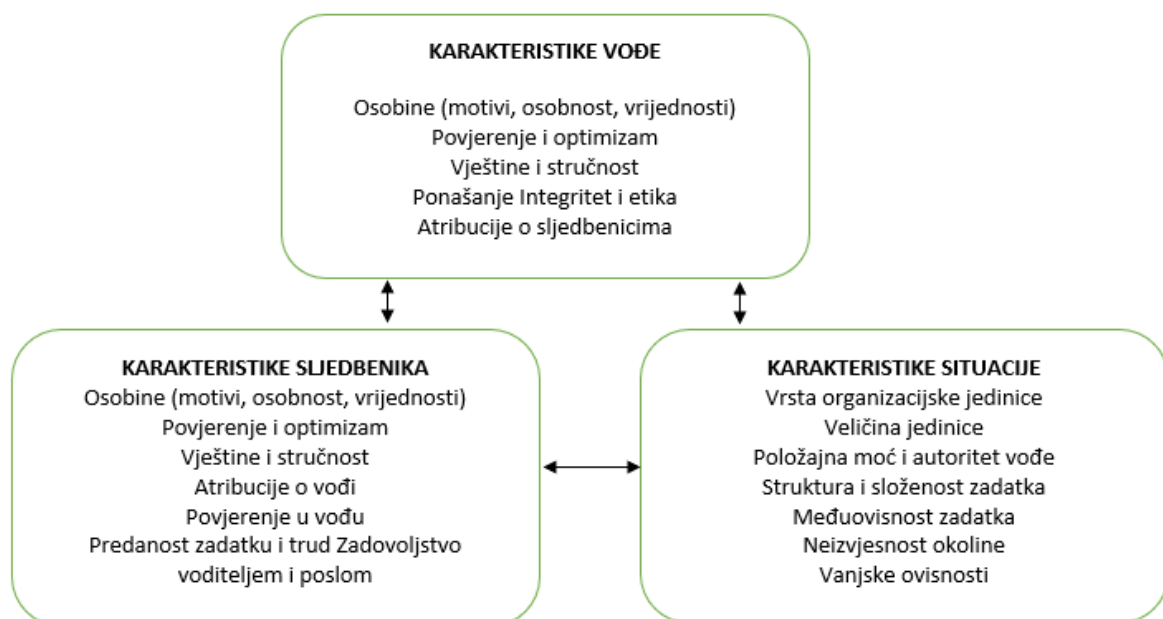
## **2.2. Teorijski modeli stilova vodstva**

Različiti autori definiraju vodstvo na različite načine, pa se može reći da postoji gotovo onoliko definicija vodstva koliko je i autora koji su pokušali definirati pojam (Stogdill, 1974.). Od razdoblja kada je Stogdill to primijetio do danas, broj tih definicija se povećao. A iz svih tih definicija proizlazi da je vodstvo definirano u smislu osobina, ponašanja, utjecaja, obrazaca interakcije, odnosa uloga i zauzimanja administrativnog položaja (Yukl, 2002.).

Različite definicije stila vodstva proizlaze iz različitih definicija vodstva. Stogdill (1974) stoga nalazi da stil vođenja znači metodu i sposobnost usmjerenu na postizanje organizacijskih ciljeva i dalje utječe na sve organizacijske aktivnosti. Fiedler (1967) navodi da je stil vodstva vrsta odnosa u kojem netko koristi svoja prava i metode kako bi utjecao na mnoge zaposlenike da rade zajedno u potrazi za zajedničkim ciljem.

U pokušaju tumačenja stilova vodstva razvijene su brojne teorije. Stogdill (1974.) razlikuje šest osnovnih skupina ovih teorija - Great Man Theory i TraitTheory - tipične za 19. stoljeće; teorije okoliša ili situacijske teorije - karakteristične za prvu polovicu 20. stoljeća; osobno-situacijska teorija - karakteristična za razdoblje od 1930-ih do 1960-ih godina, a krajem 20. stoljeća razvile su se tri teorije - teorija interakcije-očekivanja, humanistička teorija i teorija razmjene. Sve te teorije, posebice one humanističke, naglašavaju odnos između stilova vođenja i motivacije te utvrđuju da je prilagodba stila vođenja ključni čimbenik visoke motivacije i produktivnosti. Te su teorije definirale brojne i različite stilove vodstva. Stil pojedinca se uspostavlja i temelji se na kombinaciji njegovih uvjerenja, vrijednosti i preferencija te organizacijske kulture i normi koje potiču jedan stil, a obeshrabruju druge. Tri su glavne ključne varijable u teorijama vodstva koje utječu na stilove vodstva – karakteristike vođe, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije.

Slika 2 Ključne komponente vodstva



Izvor: Izrada autora prema Yukl, G.,

Kao što je prikazano na slici 1, tri komponente vodstva su međusobno ovisne. To znači da na vodstvo značajno utječu sposobnost ili nesposobnost vođe, koji ima odgovarajuće znanje, vještine i osobnost, sposobnost ili nesposobnost sljedbenika, koji posjeduju ili ne posjeduju potrebna znanja i vještine, te koji mogu ili možda nisu motivirani, te stabilnim ili turbulentnim okruženjem. Zapravo, oni određuju uspjeh ili neuspjeh vodstva u svakoj konkretnoj situaciji. Stoga je temeljna zadaća vodstva pronaći i održati ravnotežu između navedenih komponenti.

Stil upravljanja je poseban način na koji menadžeri planiraju, određuju prioritete i organiziraju radne napore kako bi postigli ciljeve unutar organizacije. Stil upravljanja uključuje način na koji donose odluke, kako planiraju i organiziraju posao i kako imaju autoritet. Stilovi upravljanja razlikuju se prema vrsti organizacije, razini upravljanja i od osobe do osobe. Dobar menadžer je onaj koji može prilagoditi svoj stil upravljanja kako bi odgovarao različitim okruženjima i zaposlenicima. Stil upravljanja vođe oblikovan je mnogim različitim čimbenicima, uključujući interna i vanjska poslovna okruženja i način na koji netko gleda na ulogu organizacije u životima zaposlenika.

### 2.2.1. Teorija o velikom čovjeku

Napori usmjereni na istraživanje zajedničkih osobina vodstva odugovlače se stoljećima jer većina kultura treba heroje da definiraju svoje uspjehe i opravdaju svoje neuspjehe. Godine 1847. Thomas Carlyle izjavio je u najboljem interesu heroja da je "univerzalna povijest, povijest onoga što je čovjek postigao u ovom svijetu, na dnu povijesti velikih ljudi koji su ovdje radili". Carlyle je u svojoj "teoriji velikih ljudi" tvrdio da se vođe rađaju i da samo oni ljudi koji su obdareni herojskim potencijalima mogu ikada postati vođe. Smatrao je da se veliki ljudi rađaju, a ne postaju. Američki filozof, Sidney Hook, dalje je proširio Carlyleovu perspektivu ističući utjecaj koji bi mogao imati događajni čovjek nasuprot čovjeku koji stvara događaje (Dobbins&Platz, (1986). Predložio je da događajni čovjek ostaje složen u povijesnoj situaciji, ali nije zapravo odredio njegov tijek.

S druge strane, tvrdio je da su postupci čovjeka koji stvara događaj utjecali na tijek događaja, koji je mogao biti puno drugačiji da on nije bio uključen u proces. čovjekova uloga temelji se na „posljedicama izvanrednih sposobnosti inteligencije, volje i karaktera, a ne na djelima razlikovanja". Međutim, kasniji su se događaji pokazali da je ovaj koncept vodstva bio moralno manjkav, kao što je bio slučaj s Hitlerom, Napoleonom i sličnim, dovodeći u pitanje

vjerodostojnost teorije o velikom čovjeku. Ti veliki ljudi postali su irelevantni i posljedično rast organizacija, ugušen (MacGregor, 2003). “Godine koje su prošle dale su coup de grace drugoj sili, velikom čovjeku koji je s briljantnošću i dalekovidnošću mogao predsjedati s diktatorskim ovlastima kao šef rastuće organizacije, ali je u tom procesu usporio demokratizaciju”. Teorija vodstva zatim je napredovala od dogme da se vođe rađaju ili im je po prirodi suđeno da budu u svojoj ulozi u određeno vrijeme do odraza određenih osobina koje predviđaju potencijal za vodstvo.

### 2.2.2. Teorija osobina

Prvi teoretičari smatrali su da su rođeni vođe obdareni određenim fizičkim osobinama i karakteristikama ličnosti koje ih razlikuju od onih koji nisu vođe. Teorije osobina ignorirale su pretpostavke o tome jesu li osobine vodstva genetske ili stečene. Jenkins je identificirao dvije osobine; pojavne osobine (one koje uvelike ovise o nasljeđu) kao što su visina, inteligencija, privlačnost, samopouzdanje i učinkovitost (na temelju iskustva ili učenja), uključujući karizmu, kao temeljnu komponentu vodstva (EkvalliArvonen, 1991.).

Max Weber karizmu je nazvao "najvećom revolucionarnom snagom, sposobnom proizvesti potpuno novu orijentaciju kroz sljedbenike i potpunu osobnu predanost vođama za koje su smatrali da su obdareni gotovo magičnim nadnaravnim, nadljudskim kvalitetama i moćima". Ovaj početni fokus na intelektualne, fizičke i osobine ličnosti koje su razlikovale nevođe od vođa nagovijestio je istraživanje koje je tvrdilo da postoje samo manje razlike između sljedbenika i vođa (Burns, 2003.). Neuspjeh u otkrivanju osobina koje su zajedničke svakom pojedinom učinkovitim vođi rezultirao je padom razvoja teorije osobina, kao nedostupne komponente, u nemilost. U kasnim 1940-ima znanstvenici su proučavali osobine vojnih i nevojnih vođa i razotkrili važnost određenih osobina koje se razvijaju u određenim vremenima.

### 2.2.3. Teorija stila i ponašanja

Teorija stila priznaje važnost određenih vještina vođenja koje služe kao pokretač za vođu koji izvodi neki čin, povlačeći paralelu s prethodnim kapacitetom vođe, prije tog konkretnog čina, sugerirajući da svaki pojedinac ima poseban stil vodstva s kojim se on/ona osjeća najzadovoljnije. Kao onaj koji ne odgovara svim glavama, na sličan način jedan stil ne može biti učinkovit u svim situacijama. Yukl (1989) predstavio je tri različita stila vodstva.

Zaposlenici koji rade s demokratskim vođama pokazali su visok stupanj zadovoljstva, kreativnosti i motivacije; rad s velikim entuzijazmom i energijom bez obzira na prisutnost ili odsutnost voditelja; održavanje boljih veza s vođom, u smislu produktivnosti, dok su se autokratski vođe uglavnom fokusirali na veću količinu outputa. Laissezfaire vodstvo se u prošlosti smatralo relevantnim samo dok se vodilo tim visoko kvalificiranih i motiviranih ljudi koji su imali izvrsne rezultate.

Feidleri House (1994) identificirali su dva dodatna stila vodstva fokusirajući se na učinkovitost vodstva. Ti su istraživači smatrali da su razmatranje (briga za ljude i ponašanja u odnosima) i početna struktura (briga za ponašanje u proizvodnji i zadacima) vrlo važne varijable. Razmatranje se odnosi na količinu povjerenja i odnosa koje vođa stvara u svojim podređenima. Dok početna struktura, s druge strane, odražava opseg u kojem vođa strukturira, usmjerava i definira svoje vlastite uloge i uloge podređenih budući da oni imaju participativnu ulogu prema organizacijskom učinku, profitu i ostvarenju misije. Različiti istraživači predložili su tri vrste vođa, a to su; autokratski, demokratski i laissez-faire. Bez uključivanja podređenih, autokratski vođa donosi odluke, laissez-faire vođa dopušta podređenima da donesu odluku i stoga ne preuzima stvarnu vodeću ulogu osim preuzimanja položaja, a demokratski vođa pristupa svojim podređenima i zatim donosi svoju odluku. "Nadalje je pretpostavio da se svi lideri mogu uklopiti u jednu od ove tri kategorije"

#### 2.2.4. Teorija vodstva procesa

Dodatne teorije vodstva s fokusom na procese uključuju vodstvo sluge, organizacije učenja, vodstvo usmjereno na principala i karizmatično vodstvo, a druge se pojavljuju svake godine. Greenleaf je ranih 1970-ih uveo vodstvo sluge. Ponovno oživljavanje rasprave o vodstvu službenika primijećeno je početkom 1990-ih. Vođe sluge su poticani da budu usredotočeni na brige sljedbenika i vođa bi trebao suosjećati s njima, brinuti se o njima i njegovati ih. Vodstvo je dodijeljeno osobi koja je po prirodi bila sluga. "Vođa sluga usredotočuje se na potrebe sljedbenika i pomaže im da postanu autonomniji, slobodniji i obrazovaniji". Vođa sluga također je više zabrinut za one koji nemaju i prepoznaje ih kao jednake (Greenleaf, 1996). Lideri u vodećim organizacijama trebaju biti upravitelji (sluge) vizije organizacije, a ne sluge ljudi unutar organizacije.

Lideri u organizacijama koje uče pojašnjavaju i njeguju viziju i smatraju je većom od sebe. Vođa usklađuje sebe ili svoju viziju s drugima u organizaciji ili zajednici općenito. Te teorije

procesnog vodstva i druge koje su se pojavile često sugeriraju da je posao vođa doprinos dobrobiti drugih s fokusom na neki oblik društvene odgovornosti. Čini se da postoji jasna evolucija u proučavanju vodstva. Teorija vodstva se pomaknula od rođenih osobina i prava, do stečenih osobina i stilova, do situacijskih i odnosnih tipova vodstva, do funkcije grupa i grupnih procesa i, trenutno, do interakcije članova grupe s naglaskom na osobno i organizacijsko funkcije grupa i grupnih procesa te, trenutno, na interakciju članova grupe s naglaskom na osobna i organizacijska moralna poboljšanja (Yammarino, 1999).

#### 2.2.5. Transakcijska teorija

Teorije vodstva, do kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih, aktivirale su se kako bi odstupile od specifičnih perspektiva vođe, konteksta vodstva i sljedbenika te prema praksama koje su se dalje usredotočile na razmjenu između sljedbenika i vođa. Transakcijsko vodstvo opisano je kao ono u kojem su asocijacije vođa-sljedbenik utemeljene na nizu sporazuma između sljedbenika i vođa (House i Shamir, 1993.).

Transakcijska teorija bila je "temeljena na reciprocitetu gdje vođe ne samo da utječu na sljedbenike, već su i pod njihovim utjecajem". Neka su istraživanja otkrila da transakcijsko vodstvo pokazuje nesklad s obzirom na razinu djelovanja vođa i prirodu odnosa sa sljedbenicima. Bass i Avolio (1994.) promatrali su transakcijsko vodstvo "kao tip vodstva uvjetovanog nagrađivanja koje je imalo aktivnu i pozitivnu razmjenu između vođa i sljedbenika pri čemu su sljedbenici bili nagrađeni ili priznati za postizanje dogovorenih ciljeva". Od vođe, ove nagrade mogu implicirati zahvalnost za povećanje zasluga, bonuse i radna postignuća. Za dobar rad mogla bi se zamijeniti pozitivna podrška, zasluge za napredovanja, povećanje učinka i suradnja za kolegijalnost. Lideri bi se umjesto toga mogli usredotočiti na pogreške, izbjegavati odgovore i odgađati odluke. Ovaj stav je naveden kao "upravljanje-iznimkom" i može se kategorizirati kao pasivne ili aktivne transakcije. Razlika između ove dvije vrste transakcija ovisi o vremenu uključivanja vođa. U aktivnom obliku, vođa kontinuirano prati izvedbu i pokušava proaktivno intervenirati (Avolio & Bass, 1997).

#### 2.2.6. Transformacijska teorija

Transformacijsko vodstvo razlikuje se od ostalih dosadašnjih i suvremenih teorija, na temelju svoje usmjerenosti prema većem dobru jer podrazumijeva uključivanje sljedbenika u procese ili aktivnosti vezane uz osobni faktor prema organizaciji i tijek koji će donijeti određenu

superiornu društvenu dividendu. Transformacijski lideri podižu motivaciju i moralnost i sljedbenika i vođe (House i Shamir, 1993). Smatra se da se transformacijski lideri “upuštaju u interakcije sa sljedbenicima na temelju zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i ciljeva”. To utječe na izvedbu koja vodi do postizanja cilja. Prema Bassu, transformacijski vođa, "pokušava potaknuti sljedbenike da preurede svoje potrebe nadilazeći vlastite interese i teže potrebama višeg reda".

Ova teorija odgovara Maslowovoj (1954.) teoriji potreba višeg reda. Transformacijsko vodstvo je smjer koji mijenja i pristup cilja na uvjerenja, vrijednosti i stavove koji prosvjetljuju prakse vođa i sposobnost vođenja promjene. Literatura sugerira da sljedbenici i vođe ostave po strani osobne interese za dobrobit grupe. Od vođe se zatim traži da se usredotoči na potrebe sljedbenika i doprinos kako bi se svatko transformirao u vođu osnaživanjem i motiviranjem (House i Aditya, 1997). Naglasak iz prethodno definiranih teorija vodstva, etički opseg vodstva dalje razlikuje transformacijsko vodstvo. Transformacijski lideri smatraju se svojom sposobnošću da identificirati i za promjenu, pridobiti suglasnost i predanost drugih, stvoriti viziju koja vodi promjenu i ugraditi promjenu (MacGregor Burns, 2003.). Ovi tipovi vođa tretiraju podređene pojedinačno i nastoje razviti njihovu svijest, moral i vještine dajući značaj njihovom radu i izazovu. Ovi lideri stvaraju dojam uvjerljive i ohrabrene vizije budućnosti. Oni su “vođe vizionari koji nastoje privući bolju prirodu svojih sljedbenika i pomaknuti ih prema višim i univerzalnijim potrebama i ciljevima” (MacGregor Burns, 2003.).

### **2.3. Ključne osobine vođe**

Učinkovit vođa prepoznaje i razvija učinkovite sljedbenike. To zahtijeva sposobnost poticanja povjerenja i olakšavanja suradnje. Također zahtijeva poniznost pri odabiru i mentorstvu ljudi koji mogu biti jednaki ili čak nadmašiti vođu u vještini, znanju ili tehničkoj stručnosti. Ovaj vođa cijeni razliku između izvrsnosti i vodstva i zna vlastitu vrijednost za organizaciju.

Distribuirano vodstvo je konceptualni pristup koji ispituje koncept vodstva među ljudima u složenoj organizaciji. Turker (2016) je otkrio da distribuirano vodstvo izravno utječe na vođu, dok neizravno utječe na organizaciju. Suradničko vodstvo je praksa upravljanja koja se fokusira na vještine vođenja izvan organizacijskih granica. Keiser, Kincaid i Servais (2011) opisuju suradničko vodstvo kao proces utjecaja koji pojedinac ima na druge kako bi sudjelovali i dijelili zajedničke ciljeve i opterećenost organizacije.



Vodstvo unutar kompleksne organizacije postiže rezultate kroz tri postprocesa koji se ukratko mogu opisati kao (Srića, 2004):

1. Određivanje ciljeva - razvijanje vizije budućnosti zajedno sa strategijama za generiranje promjena koje su potrebne za ostvarivanje te vizije.
2. Usmjeravanje ljudi – davanje smjernica onima čija je suradnja potrebna za kreiranje koalicije koja razumije i koja je predana svojim postignućima.
3. Motivacija i inspiriranje – usmjeravanje ljudi u pravom smjeru unatoč političkim, birokratskim barijerama pozivajući se na osnovne ljudske potrebe, vrijednosti i osjećaje.

Kolektivno vodstvo je skupina pojedinaca koji imaju za cilj postizanje zajedničkih umjesto individualnih ciljeva. Mendez, Howell i Bishop (2015) objasnili su da je potrebno više istraživanja kako bi se ispitalo u kojoj se mjeri ponašanje vođe dijeli s više ljudi i distribucija tih ponašanja među više ljudi. Liderstvo u nastajanju je kada nijedna određena osoba nije imenovana za vođu, a uloga se prilično razvija tijekom vremena. Wong (2017) opisuje vođe u nastajanju kao pojedince koji ne nose titule. Ove karakteristike vodstva mogu se očitovati u različitim okruženjima; top menadžeri srednji menadžeri, radne grupe i/ili odbori.

Formalno vodstvo je najrašireniji oblik vodstva. Mintzberg (2015) identificira dvanaest formalnih rukovodećih uloga: vođa, menadžer, figura, veza, monitor, diseminator, glasnogovornik, poduzetnik, glasnogovornik, voditelj smetnji, raspodjela resursa i pregovarač. Kada se pojedinci u svojoj karijeri promaknu na nove pozicije, dodjeljuju im se formalne vodeće uloge i/ili promjene uloga (Day, Hock-Peng i Chen, 2004.). Postoji neslaganje i nedosljednost u literaturi o tome hoće li višestruke uloge odvratiti pojedince od optimalnog učinka ili ne. Neformalno vodstvo tema je koja je stoljećima bila zanemarena zbog nerazumijevanja njihovog utjecaja (Miner, 2013.). Neformalni vođe imaju moć kontrole koju mnogi podcjenjuju i ignoriraju. Neformalni vođe nisu smatrani vrijednima u hijerarhiji vodstva. Pielstick (2000) identificirao je visoku razinu poniznosti kod neformalnih vođa, koju su tek kasnije prepoznali Chiu, Owens i Tesluck (2016) kao važnu temeljnu osobinu za organizacijsko učenje i zajedničko vodstvo. Neformalni lideri također pokazuju visoku razinu pravednosti, nesebičnog ponašanja, izgradnje tima i raznolikosti (Pielstick, 2000.).

Osim nijansiranog izazova tradicionalnog strukturnog nasljeđa, zahtjevi globaliziranog, tržišno vođenog sektora visokog obrazovanja stavili su pritisak na potrebu za učinkovitim i učinkovitim korištenjem resursa u cijeloj instituciji, u akademskim područjima kao i u

područja usluga (Davies, Hides i Casey, 2001). “Studentsko iskustvo”, naime integrirano učenje, životni stil, socijalna i razvojna podrška studentima zahtijeva mnogo integriraniji raspored rada između akademskih i uslužnih odjela (Tam, 2001). Paralelno s osnovnom nastavnom i istraživačkom djelatnošću ustanove, odjeli za stručne službe postaju sve važniji u pružanju studentskih usluga, smještaja, sportskih objekata, administraciji i upravljanju studentskim financijama, kao i sveučilišnim funkcijama poput ljudskih resursi, financije, marketing, upravljanje imanjima, koordinacija financiranja istraživanja i angažman u poslovanju. Čelnici u tim područjima općenito su više usredotočeni na postizanje operativne učinkovitosti.

Hongseok, Labianca i Chung (2006.) slažu se da neformalni lideri imaju pozitivne attribute i da su organizacije morale prigrliti te pojedince kako bi maksimizirale svoju organizacijsku konkurentsku prednost, jer oni mogu olakšati i inovirati promjene. Tek nedavno, Chiu i sur. (2016) tvrde da neformalni lideri legitimiraju i jačaju međuljudsku dinamiku u formiranju zajedničkog vodstva. Još uvijek nije stvoren model koji bi vlasnici tvrtki i korporacije mogli slijediti. Racionalno vodstvo klasificirano je u pet kategorija: strateško razmišljanje, zajedničko ciljanje, planiranje, donošenje odluka i praćenje (Keiser, Kincaid i Servais, 2011.). Rutgers (1999) kaže umjesto filozofske ideje, racionalno vodstvo kao konceptualni model. Model je povećao svoj potencijal uključivanjem kulture, rasuđivanja i komunikacije kao temeljnih vrijednosti. Fokus racionalnog vodstva je razumijevanje organizacijske promjene putem:

1. razumijevanja trenutnog stanja organizacije,
2. utvrđivanja gdje je organizaciji potrebna promjena,
3. predviđanja budućnosti za organizaciju i
4. dizajna i implementirati proces promjene (Kempster, Higgs i Wuerz, 2014.).

Istraživači vodstva James Kouzes i Barry Posner zaključuju da ovladavanje umijećem vođenja dolazi s ovladavanjem sobom. U konačnici, razvoj vodstva je proces samorazvoja (Kouzes i Posner, 2002).

Degeling i Carr (2004.) kažu da je razvoj vođe izgrađen na temeljima kognitivnih, socio-emocionalnih i bihevioralnih vještina. Ove vještine, potpomognute atributima kao što su samosvijest, povjerenje i praktična, socijalna i opća inteligencija, pružaju osnovu za vodstvo. Popper i Lipshitz (1993) tvrde da je razvoj samoučinkovitosti i svijesti o drugima važan za razvoj vodstva. Drugi su pokazali da ljudi s visokom socijalnom i osobnom inteligencijom

imaju bolju samosvijest i da su orijentirani na samopoboljšanje. Manje su egocentrični, brinu o drugim ljudima, posjeduju samokontrolu, imaju stabilne emocije i manje su obrambeni. Sponzori socijalne inteligencije tvrde da bi lideri trebali obratiti pozornost na to kako se ponašaju prema sebi i svojim odnosima. To je funkcija osobnih kompetencija (samosvijesti i samoupravljanja), kao i društvenih kompetencija (društvene svjesnost i upravljanje odnosima).

## **2.4. Specifičnosti vođenja u malim i srednjim poduzećima**

Lideri su prisutni posvuda, ali posao je možda najbolja sfera u kojoj se mogu ostvariti vlastiti potencijali. Ideološki je slobodan, otvoren i otvoren, često brutalan (čisto da se prisjetimo što se može učiniti da se riješimo konkurencije), ali vrlo učinkovit. Nije ni čudo da bi mnogi poslovni lideri, nakon postizanja određenog stupnja uspjeha i skupljanja značajnog bogatstva, mogli razmisliti o odlasku u politiku koja je često ispunjena različitim stupnjem uspjeha. Također treba naglasiti da je rodni aspekt u poslovnom vodstvu još uvijek vruća tema o kojoj se raspravlja. Stoga ne treba čuditi da je nekoliko studija otkrilo da žene u poslovnom svijetu radije usklađuju posao i obiteljski život, što u nekim slučajevima može odgoditi njihov razvoj kao poslovnih lidera. S obzirom na ovaj profil i jaz između spolova u tradicionalnim tvrtkama, čini se jasnim da je formula suradnje prikladnija za ženske rukovoditelje.

Osim toga, zadružni pokret bolje je usklađen s ciljevima i strategijama zajedničkog rasta i borbe protiv društvene nejednakosti. Model vodstva pomaže identificirati arhetipove koji bi najučinkovitije unaprijedili poslovanje. Svaki arhetip lidera ima prednosti u određenom području, kao što su: rad, poslovni razvoj ili integracija spajanja i akvizicija. Mješavina arhetipova u modelu vodstva utječe na istaknuto ponašanje i može biti ključna za uspjeh napora transformacije. Tvrtka je razvila model vodstva koji je usredotočen na temeljne vrijednosti kao što su integritet i poštenje, timski rad i duh te ponos na organizaciju i njezin rad.

Postoji mnogo različitih stilova vođenja, ali osnovne vještine koje čine dobrog vođu su uvijek iste (Morrison 2000). Isto se može reći i za poduzetnike koji se mogu istaknuti kao netko tko nadilazi obične poslovne ljude. Razvijanje vještina vođenja ključno je za uspjeh zaposlenika koji želi steći utjecaj i postati ja sam sastavni dio njegova poslovanja (Bialowas 2018). S tim u vezi, Garfinkle (2011) daje korisne savjete kako se istaknuti i biti vidljiv na poslu te se

pozicionirati kao lider u konačnom uspjehu svoje karijere. Čini se da se pravilnom taktikom, predanošću, strpljenjem i edukacijom može uspješno utjecati na druge u određenom području i postati pouzdan izvor uvida i informacija.

Kao istaknuti stručnjak u određenoj tvrtki, industriji ili društvu, misaoni vođa je onaj koji daje smjernice i uvid svojim bližnjima. Drugim riječima, vođa misli ima pozitivnu reputaciju pomagača drugima svojim znanjem i uvidima. Primjeri izvrsnog vodstva također pružaju važne uvide u upravljanje nečije organizacije, odjela ili tima. Biti izniman vođa neophodan je element za vaš profesionalni rast. Rast kroz spajanja i akvizicije, na primjer, zahtijeva da vrhunski tim ima niz vještina promišljanja i vodstva, dok organski rast zahtijeva jači naglasak na vještinama pojedinaca i organizacija. Istraživanje izvrsnosti vodstva pokazalo je da mala grupa izvrsnih rukovoditelja nije dovoljna za pokretanje ambicioznog poslovanja. Ova je činjenica posebno važna za tvrtke koje su brzo rasle. Za pokretanje i održavanje poslovnog rasta potrebna je kritična masa izvrsnog vodstva. Međutim, najveća prepreka njegovoj potrazi i kontinuiranom rastu bio je nedostatak budućih vođa koji su imali potrebne vještine (Roslii sur. 2018). Sveukupno, procijenjeno je da je bilo potrebno nekoliko stotina novih rukovoditelja za obavljanje važnih poslovnih funkcija u roku od 5 do 10 godina.

Lideri moraju znati kako i kada najbolje mogu primijeniti, promijeniti ili zaustaviti pristupe, alate i procese koji mogu dati rezultate. Viši rukovoditelji u malim i srednjim poduzećima moraju biti svjesni da su njihove radnje osmišljene kako bi pomogle njima i organizaciji da unaprijede svoje vještine, znanje i iskustvo. Iako je lakše govoriti ili pisati o tome kako uravnotežiti ulogu vođe i šefa u malom i srednjem poduzeću, u praksi zadaci ne spadaju uvijek u tako uredne odjele. Vodstvo u malim i srednjim poduzećima također znači posjedovanje fluidnog i prilagodljivog načina bavljenja radnim procesima i strategijama u dizajniranju razvoja tvrtki i agenata (Abrhami sur. 2015.). Vođa mora znati kako i kada najbolje može formulirati, promijeniti ili prekinuti metode, uređaje i oblike koji su predloženi za postizanje rezultata. Rukovoditelji u malim i srednjim poduzećima moraju namjerno osigurati da su njihove aktivnosti usmjerene na pomoć njima i udrugama u razvoju u smislu stručnosti, učenja i iskustva (Dimitratosi sur. 2016.). Nedavno istraživanje kvalitete vodstva pokazalo je da uspješni moderni lideri nisu samo inteligentni, prilagodljivi i asertivni, već bi također trebali dati pozitivan poticaj i razviti sljedbenike koji će pomoći razvoju malog poduzeća jer to ne može učiniti jedna osoba sama. Postoji širok izbor alata koji omogućuju rukovoditeljima da prošire svoju stručnost i razviju organizaciju na pravi način.

Prema Avolio i sur. (2003), mala i srednja poduzeća još uvijek imaju globalnu poziciju. Važno je razumjeti kako se, u ovom novom okruženju, vođe suočavaju s izazovom rada s etnički raznolikom radnom snagom koja uključuje razlike u vrijednostima, tradicijama, običajima i uvjerenjima i što čini učinkovito vodstvo. Neki autori pronašli su nekoliko organizacijskih čimbenika koji mogu utjecati na vodstvo u malim i srednjim poduzećima. Ipak, prema Short i sur. (2002.), do sada istraživači nisu postigli konsenzus o tim čimbenicima. Stoga, što je bolje razumijevanje utjecaja vodstva na mala i srednja poduzeća, to im se više može pomoći u procesu rasta. Prema provedenoj studiji o učincima ponašanja vodstva na organizacijsku izvedbu u malim i srednjim poduzećima koju su proveli Saad i sur. (2006.), otkrili su da je vodstvo bitan čimbenik za uspješnu implementaciju male proizvodnje u malim i srednjim poduzećima.

S druge strane, a zbog činjenice da se sva mala i srednja poduzeća sve više suočavaju s konkurentnim, dinamičnim okruženjem punim promjena i poteškoća, mijenja se i način na koji se bave ljudskim resursima. Danas se na ljude gleda kao na ljudski kapital, kao bitan dio uspjeha organizacije, koji može dodati više ili manje vrijednosti organizaciji. Ali da bi se to dogodilo, organizacija ih mora cijeliti i motivirati da pokažu svoje kapacitete i razumiju kako mogu doprinijeti dobrom učinku tvrtke. Mora postojati interakcija ponašanja koju voditelj mora poticati, a njezin uspjeh ovisi o stilu vođenja. Langowitz & Allen (2010.), u studiji vezanoj uz važnost osnivača MSP-a, zaključuju da je vođa osnivač i tvrde da se mnogi lideri MSP-a ponašaju proaktivno.

### **3. OBILJEŽJA I ULOGA MALIH I SREDNJIH INFORMATIČKIH PODUZEĆA**

#### **3.1. Klasifikacija malih i srednjih poduzeća u RH**

Mala i srednja poduzeća (MSP) su neovisna poduzeća koja ne zapošljavaju manje od određenog broja zaposlenika. Ovaj broj varira od zemlje do zemlje. Najčešća gornja granica za malo i srednje poduzeće je 250 zaposlenih, kao i u Europskoj uniji. Mala i srednja poduzeća (MSP) su poduzeća koja održavaju prihode, imovinu ili broj zaposlenika ispod određenog praga. Svaka država ima vlastitu definiciju malog i srednjeg poduzeća (SME). Moraju se zadovoljiti određeni kriteriji veličine, a povremeno se uzima u obzir i industrija u kojoj tvrtka posluje.

Iako mala po veličini, mala i srednja poduzeća (MSP) igraju važnu ulogu u gospodarstvu. Oni brojčano znatno nadmašuju velike tvrtke, zapošljavaju velik broj ljudi i općenito su poduzetničke prirode, što pomaže u oblikovanju inovacija.

Kao što se zahtjevi za kategorije razlikuju po naciji, razlikuju se i nazivi i kratice. SME se obično koristi u EU, Ujedinjenim narodima (UN) i Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO), dok se u Sjedinjenim Državama te tvrtke često nazivaju malim i srednjim poduzećima (SMB). Drugdje, u Keniji, oni se nazivaju MSME, skraćena za mikro, mala i srednja poduzeća, au Indiji je to MSMED, ili razvoj mikro, malih i srednjih poduzeća. Unatoč razlikama u nomenklaturi, zemlje dijele zajedničko odvajanje poduzeća prema veličini ili strukturi. Jedan od glavnih ciljeva Preporuke za mala i srednja poduzeća je osigurati da se mjere potpore dodjeljuju samo onim poduzećima koja ih istinski trebaju. Definicija malih i srednjih poduzeća stoga se primjenjuje na sve politike, programe i mjere koje Europska komisija razvija za mala i srednja poduzeća. Također se primjenjuje na vrstu državne potpore za koju ne postoje primjenjive ad hoc smjernice. Odluka o tome je li neka tvrtka malo i srednje poduzeće ipak nije tako jednostavna kao što se misli

Na jedinstvenom tržištu bez unutarnjih granica i u poslovnom okruženju koje se sve više globalizira, bitno je da se mjere potpore malim i srednjim poduzećima temelje na zajedničkoj definiciji. Nedostatak zajedničke definicije mogao bi dovesti do nejednake primjene politika i tako narušiti tržišno natjecanje u državama članicama. Na primjer, poduzeće u jednoj državi

članici može biti prihvatljivo za potporu, dok poduzeće u drugoj državi članici iste veličine i strukture možda neće biti prihvatljivo. Zajednička definicija pomaže u poboljšanju dosljednosti i učinkovitosti politike malih i srednjih poduzeća diljem EU-a. Štoviše, to je još potrebnije s obzirom na opsežne interakcije između nacionalnih i EU mjera osmišljenih za pomoć malim i srednjim poduzećima u područjima kao što su regionalni razvoj i financiranje istraživanja.

Također je važno utvrditi koja su poduzeća doista mala i srednja poduzeća jer mala i srednja poduzeća trebaju pomoć koju druga poduzeća ne traže. U usporedbi s drugim poduzećima, mala i srednja poduzeća suočavaju se s jedinstvenim skupom problema. à Tržišni neuspjesi: pravi mali i srednji poduzetnici često se suočavaju s tržišnim neuspjesima koji okruženje u kojem posluju i natjecanje s drugim igračima čine izazovnijim. Tržišni neuspjesi mogu se pojaviti u područjima kao što su financije (osobito rizični kapital), istraživanje, inovacije ili ekološki propisi; Mala i srednja poduzeća možda neće moći pristupiti financiranju ili ulagati u istraživanje i inovacije ili im možda nedostaju sredstva za usklađivanje s propisima o zaštiti okoliša. à Strukturalne prepreke: mala i srednja poduzeća često moraju prevladati i strukturne prepreke kao što su nedostatak upravljačkih i tehničkih vještina, rigidnost tržišta rada i ograničeno znanje o mogućnostima međunarodnog širenja. S obzirom na relativnu oskudnost sredstava, važno je zadržati prednosti programa potpore malim i srednjim poduzećima za prava mala i srednja poduzeća. Imajući to na umu, Definicija uključuje nekoliko mjera protiv zaobilaženja. Pojednostavljeni pristup ovog vodiča ne bi se trebao koristiti za opravdavanje stvaranja umjetnih korporativnih struktura kojima je cilj zaobići Definiciju. Za države članice korištenje.

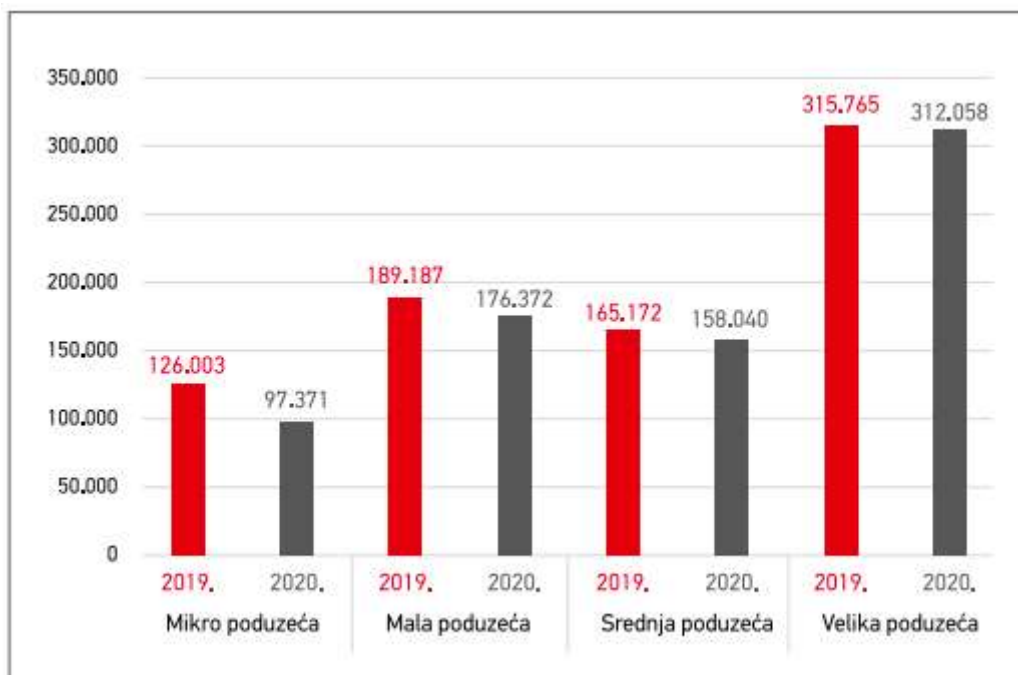
Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o računovodstvu daju kriterije po kojima se razvrstavaju sektori malih i srednjih poduzeća. Ona se dijele na mikro, mala, srednja i velika. U Hrvatskoj je u 2020. godini poslovalo gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća u petogodišnjem razdoblju od 2016. do 2020. godine povećao se za 21%. Kao i u velikom broju zemalja svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća<sup>2</sup> u Hrvatskoj ima značajno najveći udio u ukupnom broju poduzeća (99,7%). Usprkos značajnim promjenama uvjeta poslovanja kao posljedici pandemije, trend rasta ukupnog broja poduzeća nije zaustavljen niti u 2020. godini kada je registrirano novih 2.749 poduzeća što predstavlja rast za nešto više od 2% u odnosu na 2019. godinu (Slika 2). Međutim, daljnja analiza pokazat će da je pandemija bolesti COVID–19 ipak značajno poremetila performansu poslovnog sektora.

Slika 3 Poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020.

	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156		119.752		130.757		135.890		138.618	
Mikro poduzeća	102.764	99,7	107.635	99,7	117.942	99,7	122.403	99,7	124.348	99,7
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962		12.638	
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525		1.632	
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100	139.009	100

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>

Slika 4 Veličina poduzeća i ukupan prihod (milijuni HRK) u 2019. i 2020. godini





Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>

Na slici 3 je prikazana veličina poduzeća po kriterijima podjele. Vidljivo je da su u 2020. godini primanja pala u odnosu na 2019. godinu.

### **3.2. Pojam i značaj informatičkih poduzeća**

U globalnom poslovanju postoje proizvođači kao prodavači proizvoda i potrošači kao kupci proizvoda. Ovo dvoje ljudi međusobno su ovisni; posao ne postoji niti je uspješan ako između njih nema nikoga. Proizvođači zahtijevaju od potrošača da kupuju proizvode za prodaju, tako da potrošači zahtijevaju od proizvođača da zadovolje njihove potrebe. Proizvođači prodaju robu na tržnici, a kada potrošači žele kupiti svoje potrebe, odlaze na tržnicu. To se dogodilo stotinama ili čak tisućama godina od početka poslovanja kada tehnologija još nije napredovala. Kada se tehnologija poboljša, utječe na razvoj poslovnog sustava. Trenutno informacijska tehnologija napreduje vrlo brzo pa je teško izbjeći njezin razvoj. Napredak informacijske tehnologije ne samo da pomaže ljudima da svakim danom postanu bolji životi, već također podupire globalno poslovanje (Bialowas 2018).

Za stvari koje su prije bile skupe i dugo su trebale, sada danima može biti potrebno kratko vrijeme da se završe. Posao koji bi uključivao deset ljudi danas može uključivati jednu osobu (Shaqiri, 2015.) Informacijska tehnologija (IT) ima ulogu sredstva transakcije internetskog poslovanja, poput ponude medijskih sadržaja poput interneta. Web stranice, aplikacije, dane su kao područje za potrošače da odaberu stavke koje žele. Ove transakcije također trebaju druge tehnologije za podršku online poslovanju, a to je tehnologija telefonske komunikacije, banke koje omogućuju plaćanje potrošačima, mediji s proizvođačima, špediteri poput pošte. Riječ je o tehnologijama koje igraju značajnu ulogu i utječu na razvoj online poslovanja. Olakšice koje se nude zbog udjela i utjecaja IT-a čine online poslovanje nevjerojatnim jer je učinkovito, ekonomično i brže za obje strane proizvođača i potrošača (Steenhuisi De Bruijn, 2012.). Svrha IT-a na ljudski život je ključna.

Razvoj informacijske tehnologije trenutno se razvija usporedno s napretkom društvenog razvoja. Informacijsku tehnologiju naširoko primjenjuju ljudi koji u razvoju ove tehnologije vide poslovne prilike, poput internetskog poslovanja. Globalno internetsko poslovanje bit će uobičajeno. To je postalo uobičajeno i prilično se dobro razvilo. Korištenjem internetskog

poslovanja građanima je jednostavno doći do roba i usluga koje traže. Sve veći broj i jeftinost internetskih veza u nekim zemljama utječe na razvoj online poslovanja. Dakle, ovo je korisno za napredak online poslovanja u usporedbi s offline poslovanjem. Informacijska tehnologija objašnjava bilo koju tehnologiju koja ljudima omogućuje stvaranje, promjenu, pohranu, komunikaciju i širenje informacija. IT objedinjuje brzo računalstvo i komunikaciju za podatke, glas i video. Na primjer, IT se ne sastoji samo od osobnih računala (prijenosnih računala), već i od telefona, televizora, elektroničkih kućanskih uređaja i modernih ručnih uređaja poput mobitela. Unapređenje alata je značajno i podržava poslovne aktivnosti koje se provode, ali ne košta mala ulaganja; osim toga, tehnološki napredak treba biti podržan objektima i infrastrukturom iz područja ili mjesta gdje tvrtka posluje (Białowas 2018).

Evolucija poduzeća na tržištu, od nastanka do propasti, može imati značajan utjecaj na gospodarstvo. Ovo pitanje je značajnije u sektoru proizvodnje. Stvaranje poduzeća može pomoći u stvaranju više radnih mjesta, novih proizvoda i novih tehnologija, povećati konkurenciju na tržištu, razviti opskrbeni lanac i smanjiti društvenu isključenost. Međutim, propadanje poduzeća uzrokuje rasipanje resursa u socijalnom, financijskom i fizičkom aspektu, veću nezaposlenost i smanjenje stope gospodarskog rasta. Stoga kreatori politike pokušavaju smanjiti propadanje ili izlazak poduzeća u proizvodnom sektoru i povećati opstanak i rast poduzeća. Prethodne studije naglašavale su ulogu određenih čimbenika koji utječu na rast poduzeća. Mansfield (1992) je otkrio da dugoročna profitabilnost i minimalna efikasna skala poduzeća utječu na rast poduzeća. Revolucija informacijske tehnologije u gospodarskim sektorima stvorila je više vrijednosti tijekom posljednja tri desetljeća u svijetu. Ova vrijednost je značajnija u sektoru usluga i sektoru proizvodnje. U proizvodnom sektoru, važnost IT-a mogla bi se promatrati kao učinak, zapošljavanje i izvozna zarada koja proizlazi iz proizvodnje roba i usluga povezanih s IT-om, te povećane produktivnosti, konkurentnosti, rasta i dobrobiti ljudi u drugim proizvodnim dobrima. Stoga se očekuje da IT može stvoriti veći rast za tvrtke, posebno u proizvodnom sektoru (Steenhuis i De Bruijn, 2012.).

### **3.3. Obilježja malih i srednjih informatičkih poduzeća**

Mala i srednja poduzeća nezamjenjiva su u svim gospodarstvima, mogu se opisati kao pokretačka snaga poslovanja, rasta, inovacija, konkurentnosti, a također su i vrlo važni poslodavci. U malim poduzećima, zbog malog broja zaposlenika i menadžera, mnoge funkcije su akumulirane u nadležnosti samo nekoliko radnika, češće je neformalno vođenje, prednost

se daje usmenoj komunikaciji u odnosu na pisanu itd. Prema Steenhuis i De Bruijn, (2012.) visok stupanj fleksibilnosti za brzo prilagođavanje promjenjivim čimbenicima malih i srednjih poduzeća određuje sposobnost suočavanja i smanjenja rastućih tendencija globalizacije povezanih s pojavom multinacionalnih korporacija i lanaca. Strateško upravljanje, temeljeno na dugoročnim predviđanjima, pomaže poduzeću da predvidi buduće izazove i prilike. Prema Białowąs, 2018 strateško upravljanje daje jasne ciljeve i smjernice za budućnost tvrtke, a njezinim radnicima osjećaj sigurnosti. Strateško upravljanje pomaže u povećanju kvalitete upravljanja, vodi menadžere da poboljšaju svoje odlučivanje.

Dedouchová (2001) daje dvije definicije strategije, tradicionalnu i modernu. Tradicionalna definicija objašnjava strategiju poduzeća kao dokument u kojem se nalaze dugoročni ciljevi poduzeća, utvrđeni procesi poslovanja i raspodjela resursa potrebnih za postizanje tih ciljeva. Suvremeni koncept vidi strategiju kao tvrtku pripremljenu za budućnost. Strategija uključuje dugoročne ciljeve poduzeća, proces strateškog poslovanja i raspoređivanje resursa poduzeća potrebnih za postizanje tih ciljeva. To znači da se strategije temelje na poslovnim potrebama, uzimaju u obzir promjene njihovih resursa i mogućnosti, a istovremeno adekvatno odgovaraju na promjene u okruženju poduzeća. Središnji koncept strateškog upravljanja je strategija koja je usko povezana s ciljevima koje prati. Prema Kotleru, Kelleru, [7] strategije izražavaju osnovnu ideju o tome kako postići ciljeve poduzeća

## **4. UTJECAJ DIGITALIZACIJE NA VODSTVO U INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA**

### **4.1. Važnost digitalizacije za informatička poduzeća**

Tradicionalna poduzeća ne znaju kako ili u koju tehnologiju ulagati, dok nove iskorištavaju dodanu vrijednost tehnologije, bez samo konkurencije na horizontu. Oni postaju prvi koji su osvojili udio na globalnom tržištu i otvorili iskustvo, proizvode ili usluge novim hypeima. U današnjem globaliziranom i umreženom svijetu u kojem su barijere ulaska na novo tržište niske, digitalizacija poslovanja više nije opcija već nužnost. Prodajni i distribucijski kanali se sve više prebacuju sa klasičnih stacionarnih na one digitalne odnosno na Internet. Velika količina podataka i nove digitalne tehnologije te njihove analitičke mogućnosti i mogućnosti povezivanja uzurpirale su većinu klasičnih industrijskih grana brišući pri tome njihove granice i stvarajući jedno potpuno novo iskustvo za korisnika kroz personalizirane proizvode i usluge.

Bez obzira na to što sva poduzeća vremenom moraju prilagoditi svoje poslovanje novom okruženju, digitalizacija ne utječe na isti način na sve sektore. Prije svega, tu su takozvani čisti ili domaći sektori čiji je poslovni model dizajniran da se provodi u digitalnom okruženju. Zatim tu su "revolucionirane" industrije poput glazbe i medija čiji su poslovni modeli zamijenjeni pojavom novih tehnologija. U tim je sektorima internet doveo do pojave novih digitalnih tvrtki s potpuno inovativnim poslovnim modelima, u isto vrijeme revolucionirajući postojeće tvrtke uz radikalnu transformaciju u svim fazama njihovog lanca vrijednosti, od proizvodnje, distribucije i politike cijena do odnosa s potrošačima. i oglašavanje. Sa toga gledišta se može smatrati da je digitalna transformacija tih poduzeća završena.

Digitalizacija je danas raširena na sve proizvodne sektore koji time više ne posluju na tradicionalan način, čime se postepeno pridružuju naprednim sektorima. To je dokaz da digitalna ekonomija sazrijeva. Veliki utjecaj digitalne tehnologije može se vidjeti u sve većem broju sektora uključujući proizvodnju, poljoprivredu, energetiku i zdravstvo. Iako je istina da digitalna tehnologija ne utječe na temeljnu bit ovih industrija, usvajanje novih tehnologija postalo je ključno za nastavak poboljšanja njihove proizvodne učinkovitosti i konkurentnosti.

Digitalna transformacija obuhvaća digitalizaciju poslovnih procesa. To nije proces pretvaranja poslovnih datoteka iz papira u digitalni format. Ne pokreće niti jednu inicijativu za stvaranje novog načina obrade pritužbi na proizvode putem web stranice tvrtke, na primjer. Digitalna transformacija spajanje je više inicijativa, projekata i procesa kako bi se organizacija dovela iz stanja u nastajanju digitalne kompetencije u zrelo stanje prave digitalne sposobnosti. Štoviše, digitalna transformacija drži kupca u središtu svih odluka i strategija. Poduzeća koja pokušavaju provesti digitalnu transformaciju s namjerom pružanja veće vrijednosti kupcima bit će najprikladnija za uspjeh.

Korištenje baze podataka, računalstva u oblaku i društvenih medija više nisu ekskluzivni teren tvrtki koje čine intrinzični dio digitalnog svijeta, ali čak i najtradicionalniji gospodarski sektori iskorištavaju mogućnosti koje nudi digitalizacija kako bi povećali svoju produktivnost. Postoje mnoge primjene digitalne tehnologije u tradicionalnim sektorima i one imaju potencijal poboljšati veliki broj procesa koje provode sve tvrtke. Pametne tvornice su primjer. Ove tvornice koriste velike podatke kako bi osigurale potpunu kontrolu protoka informacija generiranih u stvarnom vremenu u proizvodnim pogonima i prodajnim mjestima. Te se informacije analiziraju korištenjem naprednih statističkih tehnika kako bi se poboljšale odluke donesene u različitim fazama u lancu vrijednosti, odluke koje u mnogim slučajevima ne zahtijevaju ljudsku intervenciju, ali se donose automatski.

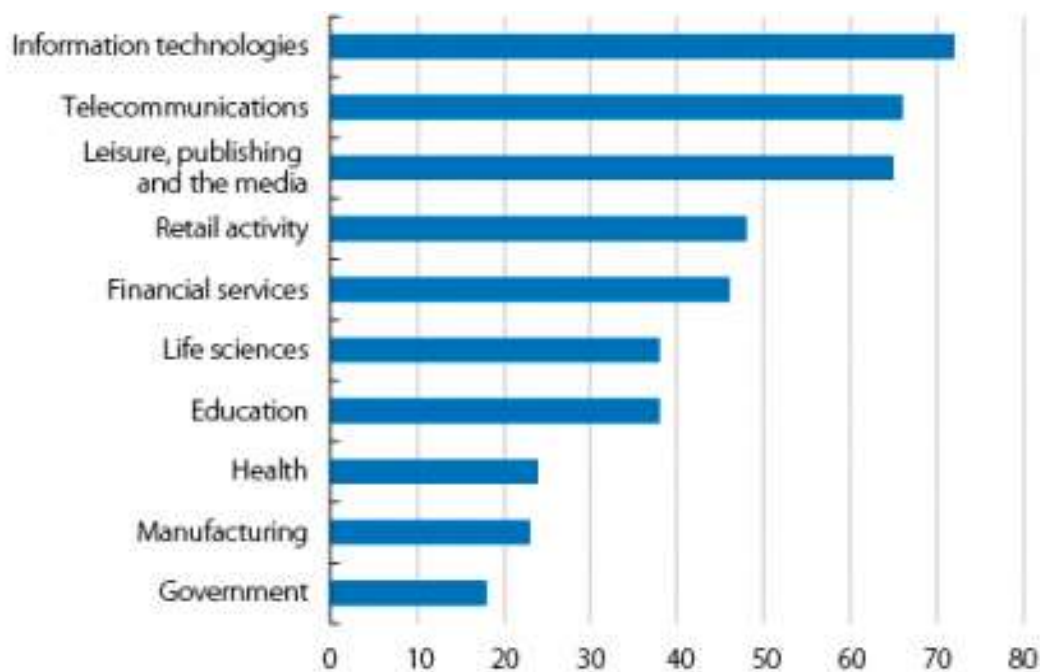
"Osim informacija koje se generiraju u samoj tvrtki, sve je važnije integrirati informacijske sustave tvrtki s onima njihovih dobavljača i klijenata. Jedan kritičan aspekt je imati dovoljno fleksibilnu strukturu proizvodnje kako bi se mogla brzo prilagoditi promjenjivim preferencijama krajnjih potrošača."(Caboni, 2015) U kontekstu u kojem su lanci vrijednosti sve više globalizirani i fragmentirani, korištenje podataka o tvrtkama klijentima (na primjer o razinama njihovih zaliha ili cijenama i politici promocije) moglo bi poboljšati predviđanja potražnje i time optimizirati planiranje proizvodnje, dok informacije o nakon prodaje također mogu biti vrlo značajne. vrijedan dizajn novih proizvoda u skladu s preferencijama potrošača. Na primjer, podaci dobiveni od senzora o korištenju različitih karakteristika proizvoda mogu usmjeriti napore na poboljšanje najčešće korištenih značajki od strane potrošača u isto vrijeme kao i eliminiranje onih koje se najmanje koriste za smanjenje troškova.

Upravo je tehnologija najveći trend u današnjem svijetu te se na svakodnevnoj razini mijenja. Današnji uređaji su sve jednostavniji za korištenje, a stvarnost postaje sve digitalnija. Kako se digitalne tehnologije nastavljaju razvijati, one ne samo da omogućuju postojeće poslovanje,

već potiču i nova poduzeća (Nambisan, 2013). Digitalna transformacija ne samo da omogućuje poslovanje, već potiče inovacije u proizvodima, uslugama pa čak i poslovnim modelima. Inovacija i rast postaju strateški ciljevi digitalne transformacije. Tvrtke žele ostvariti veću dobit digitalizacijom.

Nove digitalne tehnologije radikalno mijenjaju okruženje u kojem tvrtke djeluju, utječući i na različite faze u njihovoj proizvodnji te na to kako se međusobno povezuju i natječu. S obzirom na ovaj izazov, nema alternative: tvrtke moraju razviti strategiju digitalne transformacije kako bi osigurale svoj opstanak i budući razvoj.

Slika 5 Napredak digitalizacije u pojedinim industrijskim granama



Izvor: Oxford economics, 2020.

Usvajanje digitalnih tehnologija također povlači značajne organizacijske promjene unutar poduzeća. Velike multinacionalne tvrtke postaju globalno integrirane organizacije sa specijaliziranim proizvodnim jedinicama na različitim mjestima u svijetu kako bi iskoristile različite troškove, vještine i pristup prirodnim resursima. Napredak postignut u informacijskim tehnologijama i pametnom poslovanju pomaže u kontroli izvedbe na različitim lokacijama, dok korištenje timskih alata i računalstva u oblaku olakšava interakciju između pojedinaca koji čine dio organizacije. "Digitalizacija također potiče organizacijske promjene prema fleksibilnijem, decentraliziranom modelu. Na primjer, organizacije koje se

temelje na rubu se sastoje od mnogo različitih neovisnih jedinica koje su u izravnoj interakciji s klijentima. Ovi timovi su poznati po samoupravljanju, što ih čini sposobnim da se brzo prilagode promjenama u okruženju." (Oxford, 2020)

Digitalna tehnologija na više načina utječe na poduzeća koja su usko povezana sa digitalnom tehnologijom. Ipak je teško definirati na koji način utječe u drugim industrijama koji nemaju toliki dodir sa tehnologijom kao što je prodaja, proizvodnja i logistika. Tehnologija omogućuje tvrtkama da primaju informacije u stvarnom vremenu, analiziraju podatke i prate kupca duž cijelog lanca vrijednosti kako bi on bio vjeran i siguran, što zauzvrat olakšava koordiniranje odluka koje u konačnici djeluju na poslovanje poduzeća.

Digitalizacija je promijenila i konkurentnost među poduzećima. S jedne strane značajno je smanjila trošak ulaska u druge sektore te je time povećala konkurenciju na mnogim tržištima. S druge strane, digitalnu tehnologiju karakteriziraju mrežne eksternalije odnosno vrijednost koju jedan korisnik dobiva konzumiranjem proizvoda ili usluge raste s brojem korisnika ovog proizvoda ili usluge. Uspjeh digitalnog poduzeća u uvjetima globalno umreženog gospodarstva, bitno ovisi o sposobnostima sudjelovanja u dijeljenju znanja, kako unutar poduzeća tako i sa svojim kupcima i dobavljačima. Inercija koja prati usvajanje strategija digitalne transformacije u poslovnom svijetu potaknula je tvrtke da se snažnije usmjere na unaprijeđenije svog poslovanja.

Digitalizacija opisuje integraciju digitalnih tehnologija u bilo koji aspekt svakodnevnog života koji se može digitalizirati (Gray i Rumpe, 2015). Međutim, Gartner (2018.) definira digitalizaciju s više poslovno orijentiranim fokusom: „Digitalizacija je uporaba digitalnih tehnologija za promjenu poslovnog modela i pružanje novih prihoda i mogućnosti stvaranja vrijednosti; to je proces prelaska na digitalno poslovanje.” Digitalizacija se temelji na dostupnosti velikih količina vanjskih i unutarnjih (i često temeljenih na oblaku) podataka (Gray & Rumpe, 2015.) iz različitih izvora, te tehnikama rudarenja podataka i strojnog učenja za njihovu upotrebu u svrhe donošenja odluka, kao što su prepoznavanje poslovne prilike ili predviđanja budućeg ponašanja tržišta i klijenata (Witten et al., 2016.). Ovisno o svom poslovnom modelu, tvrtke s digitaliziranim procesima tržišnog razvoja mogu steći klijente sa stranih tržišta bez ulaganja u lokalnu proizvodnju ili prodajnu snagu koristeći, na primjer, promet svoje web stranice za prepoznavanje tržišnih prilika ili online marketinške alate za stjecanje globalnog portfelja klijenata dok ostajući na domaćem tržištu (Coviello et al., 2017). Korištenje digitalnih tehnologija omogućuje veću brzinu internacionalizacije jer pomažu

tvrtkama da brže nauče o novim tržištima i razviju lokalne mreže (McKinsey, 2016), što rezultira bržom prilagodbom lokalnog proizvoda i interakcijom s klijentima (Autio&Zander, 2016; Coviello). i sur., 2017).



## 4.2. Utjecaj digitalizacije na vodstvo

Digitalna era obilježila je promjene u različitim industrijama nudeći veliki broj prilika. Uloga vođe značajno se promijenila od usvajanja digitalizirane radne snage Cortellazzo sur., (2017) smatraju da digitalne tehnologije iz temelja mijenjaju tradicionalnu ulogu lidera. Povećana povezanost i brzi prijenos informacija pridonijeli su rušenju tradicionalne hijerarhijske dinamike i granica Larjovuorii sur. (2016.) sugeriraju da se tradicionalno suočavanje i govorna kultura mnogih organizacija zamjenjuju virtualnim timovima. Voditelji mogu upravljati značajno raznolikim timom s kulturološkim i vremenskim varijacijama u virtualno upravljanoj timskom okruženju. Digitalizacija je značajno transformirala način na koji industrija funkcionira, a trenutna tržišna dinamika potpuno je kontrolirana digitaliziranim procesom. Svi industrijski sektori, poput proizvodne proizvodnje ili informacija, usvojili su potpuni ili kvazi-digitalizirani okvir u smislu podrške svojim konkurentskim potrebama. Međutim, ova transformacija nije učinjena sama od sebe. Postoje karakteristike vodstva i menadžera koje su pomogle da se ova transformacija dogodi. Digitalna transformacija temelji se na promjeni koja zahtijeva potporu vodstva. Vodstvo u eri digitalizacije drastično se promijenilo zbog poboljšanja u komunikaciji, suradnji i dinamici angažmana.

Prednosti solidne komunikacije i međukulturalnih vještina neki su od zahtjeva koje svaki vođa postavlja u pogledu upravljanja digitalnim timovima. Håkanssoni sur. (2018.) smatraju da su tradicionalne društvene vještine s kojima su lideri bili povezani, poput aktivnog slušanja i donošenja odluka, podržane dodatnim vještinama poput brze povratne informacije i sposobnosti provedbe. Kultura strateškog upravljanja i usvajanja vizije također se značajno promijenila. Sva prava pridržana poduzeta od strane vođa brza su u smislu provedbe, a vizija je realna. Postoje pozitivni i negativni učinci transformacije karakteristika vodstva unutar digitalnih potreba, prema kojima su Ariyani i Hidayati (2018.) sugerirali da su vođe sada usredotočene na pružanje zaposlenicima više prilika u životu. Te prilike mogu biti ekonomske ili socijalne slobode. Strategije upravljanja zaposlenicima poboljšale su odnos organizacija-zaposlenik de Araujoetal. (2021.) sugeriraju da je rad postao kognitivno složeniji, timski utemeljeniji i uvelike ovisan o društvenim vještinama. Tehnološke kompetencije i mobilni rad postali su kritično važni u okviru zahtjeva digitalnog radnog mjesta.

Stilovi vođenja ključni su za organizaciju i mogu potaknuti uspješne rezultate; međutim, ne koriste sve organizacije odgovarajuće stilove za svoju postojeću poslovnu praksu, dok druge

koriste stilove vođenja koji su u skladu s organizacijskim potrebama. Kada je potrebna organizacijska promjena, odgovarajući stil vodstva može donekle olakšati ovu tranziciju, kao što su transformacijski i transakcijski stilovi za poboljšanje angažmana menadžera i entuzijazma u vezi s promjenom (HolteniBrenner, 2015.). U tom kontekstu, transformacijski lideri mogu pružiti primjer drugima koji mogu slijediti, nadahnuti druge da budu uspješni, razviti zajedničku viziju i osnažiti kreativnost (HolteniBrenner, 2015.). Neke organizacije mogu zapošljavati vođe koji imaju različite stilove vođenja, poput transformacijskog prema motiviranju drugih i kreativnosti, dok su transakcijski lideri uvelike usredotočeni na postavljanje tona koji će drugi slijediti bez prostora za inovacije (Baskarada, Watson i Cromarty, 2016.). Te se razlike moraju uravnotežiti na način da ne odvlače pozornost od organizacijskih prioriteta i da pružaju okvir vodstva koji će ponuditi pozitivne rezultate tijekom procesa promjena (Baskarada i sur., 2016.).

Slično tome, participativno vodstvo može zaposlenicima pružiti sposobnost donošenja odluka i utjecati na pozitivne rezultate prema potrebi za uspješnu strategiju upravljanja promjenama. Nadalje, inovativno (participativno) vodstvo mora biti dio ovog procesa i dati inspiraciju zaposlenicima da prihvate nove oblike znanja i promiču veću kreativnost za provedbu strateških promjena (TungiYu, 2016.). Kulturna dinamika igra ključnu ulogu u uspjehu digitalne transformacije i pruža okvir za promjenu; stoga strategije upravljanja promjenama moraju biti usklađene s ovim prioritetima i praksama koje se trenutno odvijaju te onima koje će biti poželjne u budućnosti (Brenner, 2015.). Osim toga, “kultura je alat za poticanje predanosti i postizanje ciljeva organizacije” (Brenner, 2015.). Pod tim okolnostima, organizacijska kultura pokreće promjene, uključujući digitalnu transformaciju; stoga bi organizacijska kultura trebala postaviti ton ovoj vrsti promjene i osigurati podršku od strane vođa i zaposlenika kako bi promjena bila uspješna (Holten i Brenner, 2015.).

Neke organizacije mogu imati vođe koji su skeptični prema bilo kakvim promjenama velikih razmjera. Djeluju u uglavnom tradicionalnom i birokratskom okviru u kojem promjene nisu poželjne. Uz digitalnu transformaciju i srodne prakse, skepticizam u pogledu ovih promjena može biti vrlo visok i ograničiti potencijal za uspješnu implementaciju (Kolbjornsrud, Amico i Thomas 2017.). Stoga se vođama mora pružiti obuka i obrazovanje o prednostima ovih praksi i omogućiti organizacijama da poduzmu sljedeće korake prema naprijed kako bi prevladale svoja ograničenja i prihvatile novu strategiju koja će vjerojatno imati trajne koristi (Kolbjornsrudi sur., 2017.) . Kada je digitalna transformacija neizbježna, tehničko znanje je

neophodno, ali ga treba uskladiti s organizacijskim prioritetima, a ne u drugom smjeru koji bi mogao dovesti do strateškog neuspjeha (GerthiPeppard, 2015.)

Digitalna era obilježila je promjene u različitim industrijama nudeći veliki broj prilika. Uloga vođe značajno se promijenila od usvajanja digitalizirane radne snage Cortellazzoetal. (2017) smatra da digitalne tehnologije iz temelja mijenjaju tradicionalnu ulogu lidera. Povećana povezanost i brzi prijenos informacija pridonijeli su rušenju tradicionalne hijerarhijske dinamike i granica Larjovuorietal. (2016.) sugerira da se tradicionalno suočavanje i govorna kultura mnogih organizacija zamjenjuju virtualnim timovima. Voditelji mogu upravljati značajno raznolikim timom s kulturološkim i vremenskim varijacijama u virtualno upravljanoj timskoj okruženju. Prednosti solidne komunikacije i međukulturalnih vještina neki su od zahtjeva koje svaki vođa postavlja u pogledu upravljanja digitalnim timovima. U isto vrijeme, promjene u strukturi moći mogu se uočiti unutar organizacije koja prolazi kroz razine digitalne zrelosti Kitadaetal. (2018) spomenuli su da članovi dijele svoju moć odlučivanja umjesto da se oslanjaju na jedno jedino vodstvo. Promjena se vidi u raspodjeli snaga. Područje odgovornosti postalo je široko, a kriteriji moći se dijele Håkanssonetal. (2018) smatra da su tradicionalne društvene vještine s kojima su lideri bili povezani, kao što su aktivno slušanje i donošenje odluka, podržane dodatnim vještinama kao što su brza povratna informacija i sposobnost implementacije. Kultura strateškog upravljanja i usvajanja vizije također se značajno promijenila u digitalnoj eri, strategije koje poduzimaju vođe su brze u smislu provedbe, a vizija je realna.

## 5. ISTRAŽIVANJE STILOVA VODSTVA U MALIM I SREDNJIM INFORMATIČKIM PODUZEĆIMA

### 5.1. Metodologija istraživanja

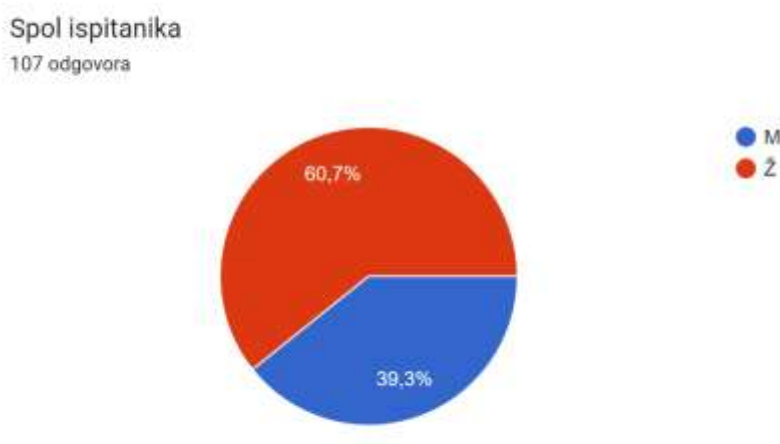
U skladu s definiranim predmetom istraživanja, a u svrhu postizanja definiranih ciljeva rada, za prikupljanje podataka kreiran je anketni upitnik koji se sastojao od 14 pitanja. Osnovni statistički skup, za koji se istraživanjem žele donijeti zaključci o liderima u malim, i srednjim informatičkim poduzećima.

Prikupljanje podataka se provodilo od 10.09.2022. do 20.09.2022. godine primjenom google online obrasca. U anketi je prikupljeno 107 odgovora. Link ankete je sljedeći: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFtdEn0czxUPExMnznv2bjnrCUse6NQ4a572l44YdyaTQA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFtdEn0czxUPExMnznv2bjnrCUse6NQ4a572l44YdyaTQA/viewform?usp=sf_link).

### 5.2. Rezultati istraživanja

Na grafikonu 1 je prikazan spol ispitanika koji su pristupili anketi. U istraživanju je sudjelovalo 60,7% ženskih ispitanika te 39,3% muških ispitanika.

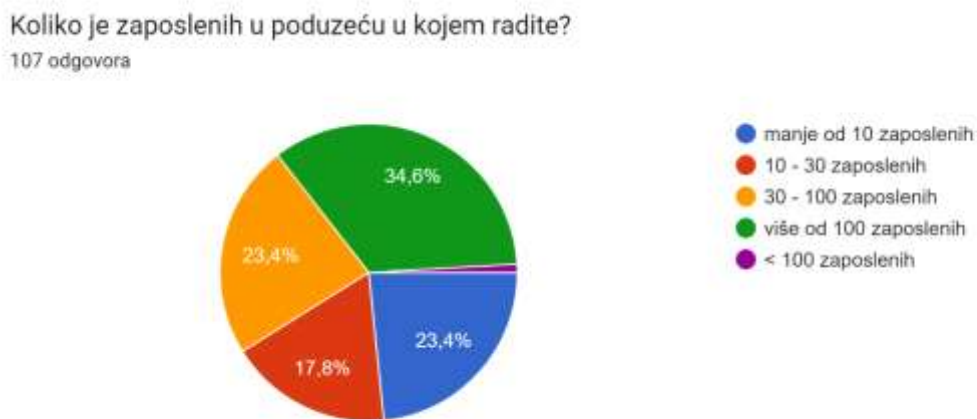
Grafikon 1 Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora

S obzirom da je za istraživanje važna i veličina poduzeća, na grafu 2 su prikazani rezultati o veličini poduzeća u kojoj su ispitanici zaposleni. Najveći broj ispitanika (34,6%) je odgovorilo da rade u poduzećima u kojima je zaposleno više od 100 zaposlenih. Zatim slijedi poduzeće koje ima manje od 10 zaposlenih (23,4%) i 30-100 zaposlenih (23,4%). Najmanji broj ispitanika radi u poduzeću u kojem je zaposleno 10-30 zaposlenika (17,8%).

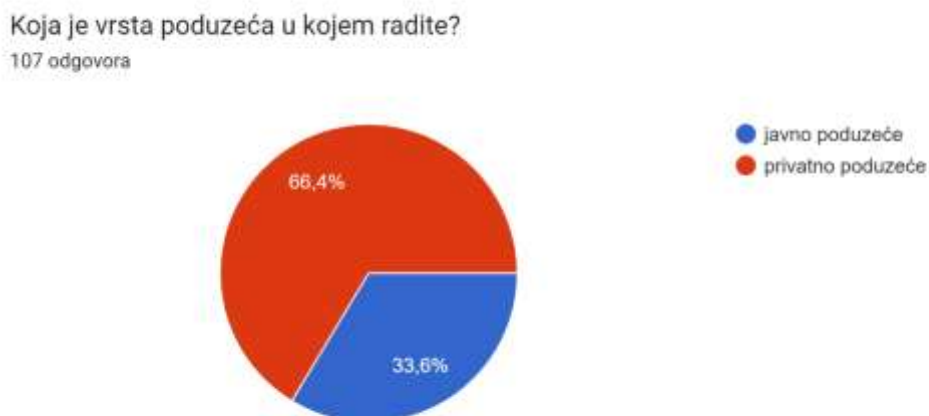
Grafikon 2 Koliko je zaposlenih u poduzeću u kojem radite?



Izvor: Izrada autora

Grafikon 3 prikazuje vrstu poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni. Većina ispitanika je zaposleno u privatnom poduzeću (66,4%), a 33,6% ispitanika je zaposleno u javnim poduzećima.

Grafikon 3 Koja je vrsta poduzeća u kojem radite?

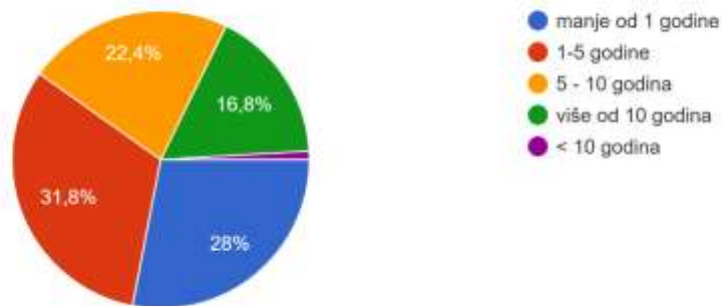


Izvor: Izrada autora

Grafikon 4 prikazuje radno iskustvo ispitanika. 31,8% ispitanika radi ima radno iskustvo između jedne i pet godina, a 28% ispitanika radi manje od 1 godine. 22,4% ispitanika radi između 5 i 10 godina, a 16,8% je zaposleno više od 10 godina.

Grafikon 4 Radno iskustvo

Radno iskustvo  
107 odgovora

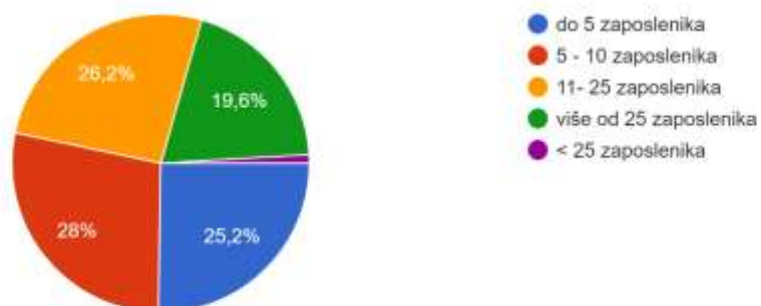


Izvor: Izrada autora

Sljedeće pitanje u anketi se odnosilo na menadžere ispitanika. Na grafu 5 se nalaze rezultati ispitanika koliko njihov nadređeni odnosno menadžer ima zaposlenika pod sobom. 28% ispitanika je odgovorilo da njihov nadređeni rukovodi od 5 do 10 ljudi, zatim slijedi 11-25 zaposlenika (26,2%). Do 5 zaposlenika je zaokružilo 25,2% ispitanika te više od 25 zaposlenika je zaokružilo 19,6% ispitanika.

Grafikon 5 Koliko vaš nadređeni ima osoba kojima rukovodi?

Koliko vaš nadređeni ima osoba kojima rukovodi?  
107 odgovora

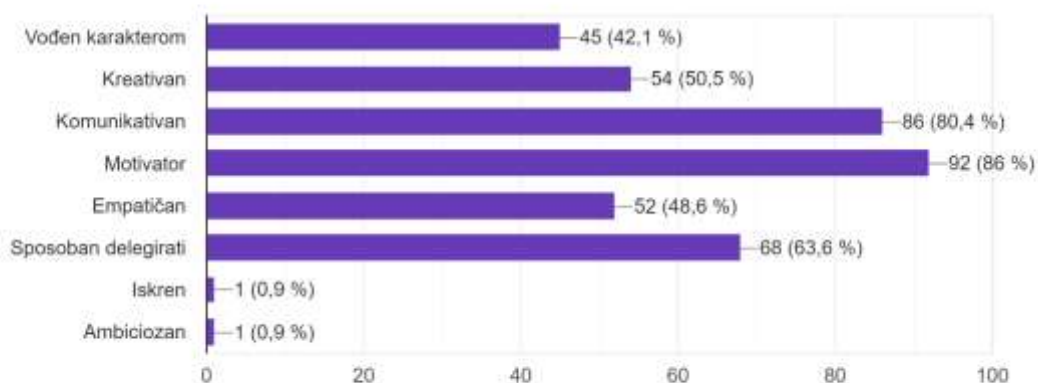


Izvor: Izrada autora

Grafikon 6 Molim zaokružite osobine koje bi vođa trebao imati

Molim zaokružite osobine koje bi vođa trebao imati

107 odgovora



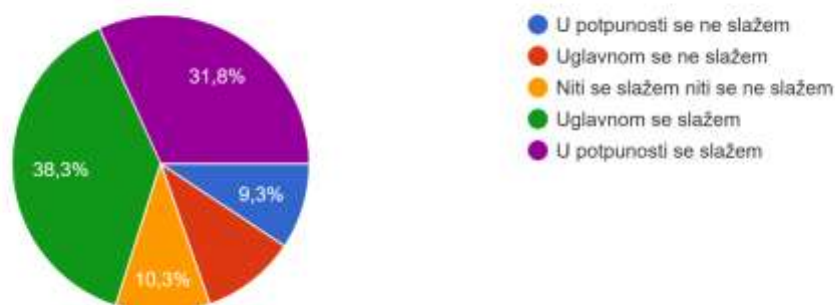
Izvor: Izrada autora

Na grafu 6 su prikazani rezultati ispitanika koji su odabrali koje osobine vođe trebaju imati. Ispitanici smatraju da vođa mora biti motivator (86%), zatim da mora biti komunikativan (80,4%), sposoban delegirati (63,6%), kreativan (50,5%), empatičan (48,6%) i vođen karakterom (42,1%). Najmanje ispitanika je zaokružilo osobine iskren (0,9%) te ambiciozan (0,9%).

Grafikon 7 Moj nadređeni ima potrebnu tehničku sposobnost da vodi našu grupu

Moj nadređeni ima potrebnu tehničku sposobnost da vodi našu grupu

107 odgovora

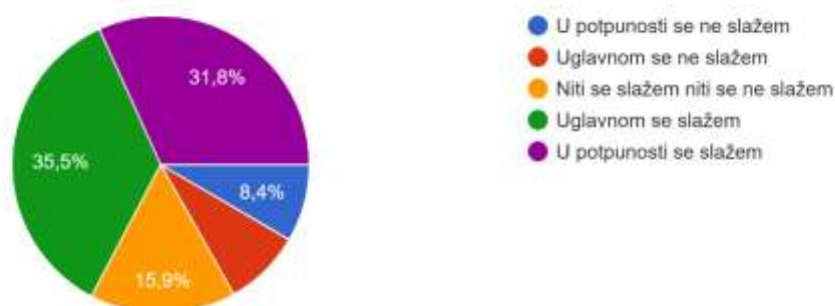


Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 7 su prikazani rezultati tvrdnje Moj nadređeni ima potrebnu tehničku sposobnost da vodi našu grupu. Odgovor U potpunosti se slažem je odgovorilo 31,8% ispitanika, a uglavnom se slaže sa tvrdnjom 38,3%. Sa tvrdnjom se niti slaže niti ne slaže 10,3% ispitanika. Sa tvrdnjom se uglavnom ne slaže 10% ispitanika, a u potpunosti se ne slaže 9,3% ispitanika.

Grafikon 8 Moj nadređeni je vrlo učinkovit vođa

Moj nadređeni je vrlo učinkovit vođa  
107 odgovora



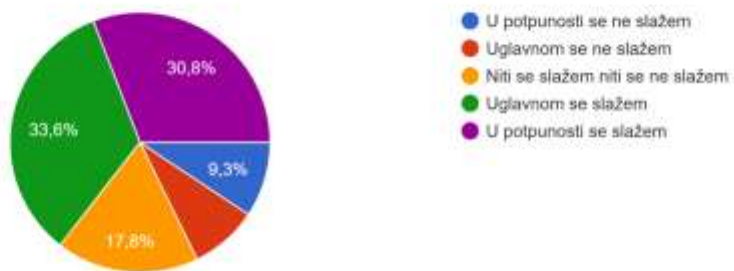
Izvor: Izrada autora

Grafikon 8 prikazuje odgovore ispitanika na tvrdnju Moj nadređeni je vrlo učinkovit vođa. Prema rezultatima većina ispitanika se slaže sa navedenom tvrdnjom. Čak se 31,8% ispitanika u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, 35,5% ispitanika se uglavnom slaže sa tvrdnjom, a 15,9% ispitanika se niti ne slaže niti slaže sa navedenom tvrdnjom. 9,5% ispitanika se uglavnom ne slaže sa tvrdnjom, a 8,4% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Grafikon 9 Moj nadređeni mi daje prilike za razvoj i rast



Moj nadređeni mi daje prilike za razvoj i rast  
107 odgovora

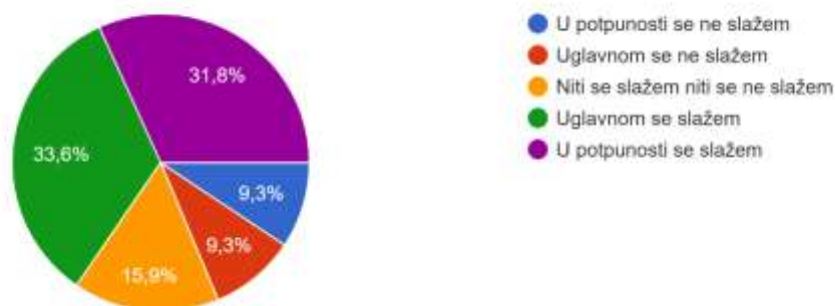


Izvor: Izrada autora

Graf 9 prikazuje tvrdnju Moj nadređeni mi daje prilike za rast i razvoj. Sa navedenom tvrdnjom se uglavnom slaže 33,6% ispitanika, a u potpunosti se slaže 30,6% ispitanika. Niti se slaže niti se ne slaže 17,8% ispitanika. Sa navedenom tvrdnjom se u potpunosti ne slaže 9,3% ispitanika, a uglavnom ne slaže 8% ispitanika.

Grafikon 10 Moj nadređeni redovito nudi korisne povratne informacije

Moj nadređeni redovito nudi korisne povratne informacije  
107 odgovora



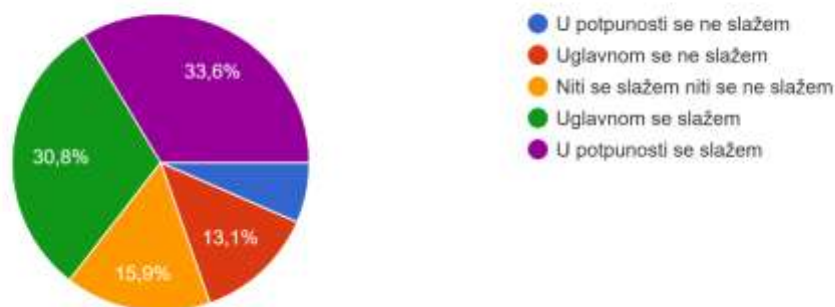
Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 10 su prikazani rezultati tvrdnje Moj nadređeni redovito nudi korisne povratne informacije. Po rezultatima se može zaključiti da se većina ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom. 33,6% ispitanika se u potpunosti slaže, a 30,8% njih se uglavnom slaže. 15,9% ispitanika se niti slaže niti ne slaže. 13,1% ispitanika se uglavnom ne slaže, a 11% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Grafikon 11 Moj nadređeni brine o meni kao pojedincu

### Moj nadređeni brine o meni kao pojedincu

107 odgovora



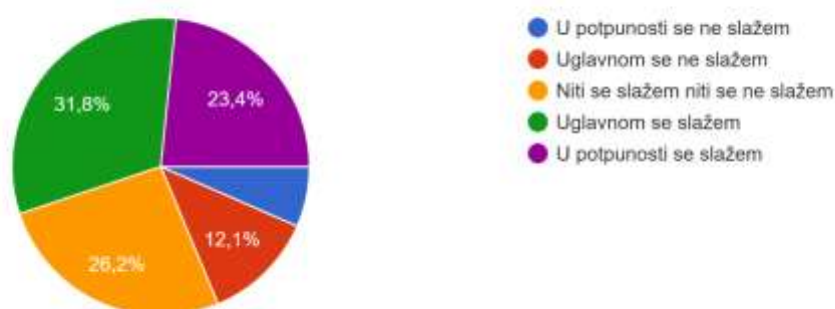
Izvor: Izrada autora

Graf 12 daje odgovore na tvrdnju Moj nadređeni je skroman vođa. 23,4 ispitanika se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, a 31,8% ispitanika se uglavnom slaže. 26,2% ispitanika nema iskazano mišljenje na navedenu tvrdnju. 12,1% ispitanika se uglavnom ne slaže, a 11% ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 12 Moj nadređeni je skroman vođa

### Moj nadređeni je skroman vođa

107 odgovora

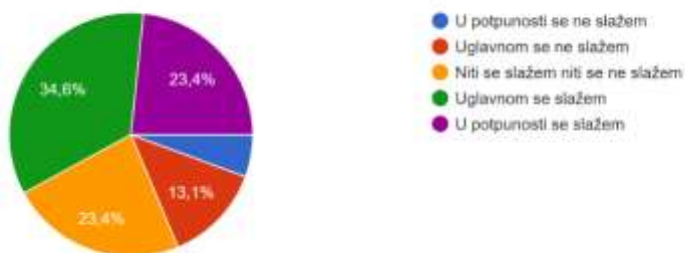


Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 13 su iskazani rezultati tvrdnje Moj nadređeni oslobađa kreativnost u timu. 23,4% ispitanika se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, a 34,6% ljudi se uglavnom slaže. 23,4% ispitanika se niti slaže niti ne slaže, a uglavnom ili u potpunosti se ne slaže 23,1% ispitanika.

Grafikon 13 Moj nadređeni oslobađa kreativnost u timu

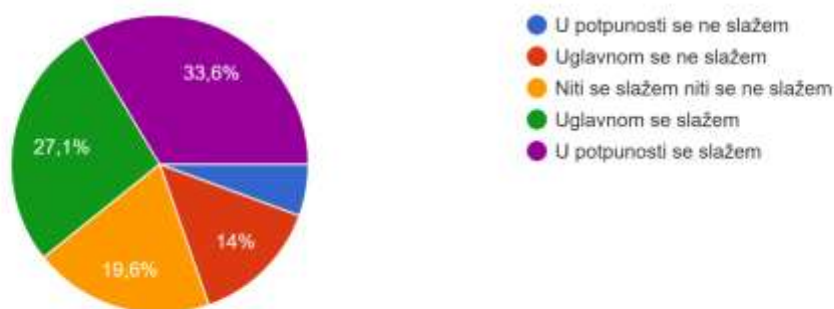
Moj nadređeni oslobađa kreativnost u timu  
107 odgovora



Izvor: Izrada autora

Grafikon 14 Moj nadređeni ima karizmu

Moj nadređeni ima karizmu  
107 odgovora



Izvor: Izrada autora

Grafikon 14 prikazuje rezultate na tvrdnju Moj nadređeni ima karizmu. Najviše ispitanika se u potpunosti složilo sa navedenom tvrdnjom (33,6%), te uglavnom se složilo njih 27,1%. 19,6% ispitanika se nije izjasnilo, a 24% ispitanika se uglavnom ili u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

## 6. ZAKLJUČAK

Vodstvo poduzeća potiče vođe da se usredotoče na organizacijske rezultate i rade u ime cijele organizacije, umjesto da se fokusiraju samo na vlastitu poslovnu jedinicu ili tim. Kao analogiju, vodstvo poduzeća koristi vaš periferni vid (bočni pogled) umjesto da se usredotočuje samo na ono što je ispred vas (izdvojeni pogled). Timske strategije povezane su s organizacijskim ciljevima i organizacija daje prioritet međufunkcionalnim operacijama. Stil vođenja odnosi se na karakteristična ponašanja vođe kada usmjerava, motivira, vodi i upravlja grupama ljudi. Veliki vođe mogu potaknuti političke pokrete i društvene promjene. Oni također mogu motivirati druge da rade, stvaraju i inoviraju. Ova je studija konceptualizirala učinak digitalne transformacije na dinamiku vodstva. Digitalna transformacija industrija također je transformirala proces koji vođa poduzima da donese odluku. U današnje vrijeme podaci igraju ključnu ulogu u donošenju informiranih odluka vodstva. Slično tome, čelnici se usredotočuju na stvaranje organizacijske vrijednosti uz pomoć ulaganja u upravljanje nematerijalnom imovinom. Lideri su postigli značajan napredak u postizanju digitalne zrelosti i tehnologije, a alati igraju ključnu ulogu u postizanju takvog napretka.

Vodstvo poduzeća ne odbacuje važnost individualnog vodstva tima. Umjesto toga, potiče vođe da dodaju 'mrežno vodstvo' svom individualnom vodstvu. U isto vrijeme dok postižu rezultate za svoj tim, vođe moraju pridonositi učinku šire organizacije i utjecati na rad drugih timova. Kombinacija individualnog i mrežnog vodstva jednaka je vodstvu poduzeća. U biti, svi ciljevi tima povezani su s organizacijskim ciljevima, a timovi ispunjavaju vlastite ciljeve, kao i pomažu drugim timovima da postignu organizacijske ciljeve.. Temeljem istraživanja se može zaključiti da su zaposlenici u informatičkim poduzećima zadovoljni vodstvom svojih nadređenih te da su navedeni stilovi vodstva primijenjeni u praksi.

## LITERATURA

1. Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley
2. Abrham J, Strielkowski W, Vošta M, Šlajs J (2015) Factors that influence the competitiveness of Czech rural SMEs. *Agricultural Economics-Zemедelska Ekonomika* 61(10):450-460. doi: 10.17221/63/2015-AGRICECON
3. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. *Handbook of psychology*.
4. Blanchard, K. (2009). *Leading at a Higher Level*. New Jersey: Upper Saddle River
5. Blanchard, K. H. & Hersey, P. (1993). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506-515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications
8. Białowas P (2018) Enterprise restructuring: a quality management paradigm. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics* 7(1):24-28. doi: 10.24984/cjssbe.2018.7.1.3
9. Buble, M. (1999.), *Stilovi vođenja menedžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja*“. U Tipurić, D. (ur.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
11. Burns, C., & West, M.A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
12. Caboni, F., Bruni, R. (2015.) *On-line Commerce and Town Centre Retailers Experience*. s.l. : *International Journal of Marketing Studies*
13. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>

14. Day, D. V., Hock-Peng, S., & Chen, T. T. (2004). AssessingTheBurdensOfLeadership: EffectsOfFormalLeadershipRoles On IndividualPerformanceOver Time. *PersonnelPsychology*, 57(3), 573-605. Retrievedfrom: <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquestcom.arktos.nyit.edu/docview/220151068?accountid=12917>
15. Davies, J., Hides, M.T., & Casey, S. (2001). LeadershipinHigherEducation. *Total Quality Management*, 12, 1025-1030, <http://dx.doi.org/10.1080/09544120120096197>
16. Dedouchová, M., 2001. *Strategiepodniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
17. Degeling, P. and Carr, A. (2004), “Leadership for thesystematizationofhealth care: theunaddressedissueinhealth care reform”, *Journal of Health OrganizationandManagement*, Vol. 18 No. 6, pp. 399-414.
18. Dimitratos P, Johnson JE, Plakoyiannaki E, Young S (2016) SME internationalization: How doestheopportunitybasedinternationalentrepreneurialculturematter? *International Business Review* 25(6):1211-1222. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.03.006
19. Dobbins, G. H., &Platz, S. J. (1986). Sex differencesinleadership: How real are they? *Academyof Management Review*, I, 118-127
20. Ekvall, G., &Arvonen, K. (1991). Change-centeredleadership: An extensionofthetwodimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.
21. Fiedler, F. E. (1967). *A TheoryofLeadershipEffectiveness*. New York: McGraw-Hil
22. Feidler, F., i House, R. (Eds.). (1994). *Leadershiptheoryandresearch: A reportofprogress*
23. Greenleaf, R.K. (1977). *Servantleadership: A journeyintothe nature oflegitimatepowerandgreatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press
24. Garfinkle JA, *Gettingahead: threesteps to take yourcareer to thenextlevel*, 1st edn. (John Wiley&Sons, London, 2011), 288 p
25. Gerth, A. B., &Peppard, J. (2016). Thedynamicsof CIO derailment: How CIOscomeundoneand how to avoidit. *Business Horizons*, 59(1), 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.001>
26. Gray, J., &Rumpe, B. 2015. Models for Digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4): 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>

27. Gartner. 2018. IT Glossary: Digitalization. *Gartner*. Accessed May 7, 2018: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
28. HåkanssonLindqvist, M., &Pettersson, F. (2018). Leading for digitalization:Exploringtheleadershiperspective.In International ConferenceonInformationCommunicationTechnologiesinEducation (ICICTE),5 to 7 July, 2018, Chania, Crete,Greece (pp. 371-381).<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1242806/FULLTEXT02>
29. Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. &Woodman, R. W. (1992). *OrganizationalBehavior*. St. Paul: West Publishing Company.
30. Holten, A. L., &Brenner, S. O. (2015). Leadershipstyleandtheprocessoforganizationalchange. *Leadership&Organization Development Journal*, 36(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
31. Hongseok, O., Labianca, G., & Chung, M.-h. (2006). A multilevel model ofgroupsocialcapital. *Academyof Management Journal*, 31(3), 569-582
32. Kelley, R. E. (1992). *Thepoweroffollowership*. New York: Doubleda
33. Kempster, S., Higgs, M. i Wuerz, T. (2014.). Piloti za promjenu: Istraživanje organizacijskih promjena kroz distribuirano vodstvo. *Leadership&Organization Development Journal*, 35(2),1 152-176. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0055>
34. Keiser, N., Kincaid, M. i Servais, K. (2011.). Korištenje modela suradničkog vodstva u programu obrazovanja učitelja. *Američki časopis za obrazovne studije*, 4(1), 5-20. Preuzeto s <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1153808454?accountid=12917>
35. Kotler, P. a K. L. Keller, 2012. *Marketing management*. 14 vyd. New Jersey: Prentice Hall, 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6
36. Knouse, S. B. (2011). Upravljanje generacijskom raznolikošću u 21. stoljeću. *Forum natjecanja*, 9(2), 255-260. Preuzeto s <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/912867882?accountid=12917>
37. Kraemer, K.L, and J. Dedrick, (2001) *PayoffsFromInvestment In Information Technology: lessonsfromtheAsia-pacificregion*; WPfile,
38. Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinieni, J. P., &Heikkilä-Tammi, K. (2016).The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *TizianaRussoSpennaand Cristina Mele*, 1159.<https://vbn.aau.dk/en/publications/command-of-vessels-in-theera-of-digitalization>

39. Langowitz, N. S., & Allen, I. E. (2010). Small Business Leadership: Does Being the Founder Matter? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 53-63
40. Mansfield, E., 1992 "Entry, Gibrat's law, and the growth of firms", *American Economic Review* 52, 1023-1051
41. Mendez, M. J., Howell, J. P. i Bishop, J. W. (2015.). Izvan jednodimenzionalnog modela kolektivnog vodstva. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 675-696. Preuzeto s <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1695754636?accountid=12917>
42. Miner, R. C. (2013). Informal leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(4), 57-61. Retrieved from <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1503139201?accountid=12917>
43. McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
44. Mehta, R., Dubinski, A. J. & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland, *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), pp. 50-85
45. Mintzberg, H. (2015). The nature of managerial work (1973) & simply managing: What managers do and can do better (2013). *M@n@gement*, 18(2), 186-188. Retrieved from <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1697028140?accountid=12917>
46. Morrison AJ (2000) Developing a global leadership model. *Human resource management* 39(2- 3):117-131. doi: 10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/33.0.CO;2-1
47. Nambisan, S.(2013), Informacijska tehnologija i inovacije proizvoda/usluga: kratka procjena i neki prijedlozi za budućnost, *Info System*
48. Northouse, G. P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, Inc
49. Popper, M. and Lipshitz, R. (1993), "Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 7, pp. 23-
50. Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7(3), 99-114



51. Rosli A, De Silva M, Rossi F, Yip N (2018) The long-term impact of engaged scholarship: how do SMEs capitalise on their engagement with academics to explore new opportunities? *International Small Business Journal* 36(4):400-428. doi: 10.1177/0266242617749885
52. Saad, S., Perera, T., Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471.
53. Shaqiri, A. B. (2015). Impact of Information Technology and Internet in Businesses. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 73–79
54. Srića, V. (2004) : *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb,
55. Storseth, F. (2004). Maintaining work motivation during organisational change. *International Journal of Human Resource Development Management*, 4 (3), pp. 267-287.
56. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press
57. Steenhuis, H. J., & De Bruijn, E. J. (2012). Technology and economic development: A literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(5). <https://doi.org/10.1142/S0219877012500332>
58. Tam, M. (2001). Measuring Quality and Performance in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 7, 47-54. <http://dx.doi.org/10.1080/13538320120045076>
59. Türker, K. (2016). Model za objašnjenje učiteljskog vodstva: Učinci modela distribuiranog vodstva, organizacijskog učenja i učiteljskog osjećaja samoučinkovitosti na učiteljsko vodstvo. *Egitim Ve Bilim*, 41(183) Preuzeto s <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1904778784?accountid=12917>
60. Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 579-592. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0170>
61. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
62. Yukl, G. (2008.). „How leaders influence organizational effectiveness“, *The Leadership Quarterly*, (19), str. 708-722
63. Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.

64. Wong, G. K. W. (2017). Vodstvo i razvoj vodstva u visokoškolskim knjižnicama: prikaz. *Knjižnični menadžment*, 38(2), 153-166. Preuzeto s <http://arktos.nyit.edu/login?url=https://search-proquest-com.arktos.nyit.edu/docview/1875308874?accountid=12917>

## POPIS SLIKA

Slika 1 Usporedba obilježja menadžera i vođe.....	5
Slika 2 Ključne komponente vodstva .....	7
Slika 3 Poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. ....	20
Slika 4 Veličina poduzeća i ukupan prihod (milijuni HRK) u 2019. i 2020. godini.....	20
Slika 5 Napredak digitalizacije u pojedinim industrijskim granama.....	26

## POPIS GRAFOVA

Grafikon 1 Spol ispitanika.....	32
Grafikon 2 Koliko je zaposlenih u poduzeću u kojem radite? .....	33
Grafikon 3 Koja je vrsta poduzeća u kojem radite? .....	33
Grafikon 4 Radno iskustvo.....	34
Grafikon 5 Koliko vaš nadređeni ima osoba kojima rukovodi? .....	34
Grafikon 6 Molim zaokružite osobine koje bi vođa trebao imati.....	35
Grafikon 7 Moj nadređeni ima potrebnu tehničku sposobnost da vodi našu grupu .....	35
Grafikon 8 Moj nadređeni je vrlo učinkovit vođa .....	36
Grafikon 9 Moj nadređeni mi daje prilike za razvoj i rast.....	36
Grafikon 10 Moj nadređeni redovito nudi korisne povratne informacije.....	37
Grafikon 11 Moj nadređeni brine o meni kao pojedincu.....	37
Grafikon 12 Moj nadređeni je skroman vođa.....	38
Grafikon 13 Moj nadređeni oslobađa kreativnost u timu .....	38
Grafikon 14 Moj nadređeni ima karizmu .....	39