

# Utjecaj stilova vodstva na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća

---

**Džono, Mihaela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:035171>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**UTJECAJ STILOVA VODSTVA NA USPJEŠNOST  
POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

**Mihaela Džono**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Diplomski studij Menadžment**

**UTJECAJ STILOVA VODSTVA NA USPJEŠNOST  
POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON THE  
PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
BUSINESSES**

**Diplomski rad**

**Mihaela Džono, 006753573**

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

**Zagreb, rujan 2019.**

Mihaela Džono

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio prijave nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio prijave ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 25.9.2019.

Student/ica:

---

## Sadržaj

SAŽETAK .....	I
SUMMARY .....	I
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA .....	3
2.1. Odnos između menadžmenta, vodstva i poduzetništva.....	5
2.2. Teorijski pristup vodstva.....	7
2.3. Značajke uspješnih vođa .....	16
3. OSNOVNI STILOVI VODSTVA.....	19
3.1. Transformacijski stil vodstva.....	22
3.2. Transacijski stil vodstva.....	24
3.3. Poduzetnički stil vodstva.....	25
4. ODNOS IZMEĐU VODSTVA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....	27
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA VODSTVA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....	29
5.1. Metodologija istraživanja.....	29
5.2. Rezultati istraživanja.....	31
5.3. Ograničenja istraživanja.....	40
6. ZAKLJUČAK.....	41
POPIS IZVORA.....	42
POPIS SLIKA.....	46
POPIS TABLICA .....	46

POPIS GRAFOVA .....	46
PRILOZI .....	47
Životopis .....	51

## **SAŽETAK**

Cilj ovog rada je istražiti odnos između stilova vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Iz temeljnog cilja rada proizlaze izvedeni ciljevi: ispitati odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima, opisati odnos između stilova vodstva po spolu, edukaciji, industriji poslovanja te ulozu u poslovanju malih i srednjih poduzeća te opisati odnos između kombinacija poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Metoda istraživanja koja se primijenila u ovom radu bila je kvantitativna istraživanja putem anketnog upitnika. Uzorak je činio 45 ispitanika odnosno vlasnika/menadžera malih i srednjih poduzeća. Glavni rezultati rada su da postoji značajna povezanost između poduzetničkog vodstva i demokratskog stila vođenja. Nadalje, ne postoji povezanost između spolova i edukacija i poduzetničkog stila vodstva, ali postoji povezanost između industrije i stilova vodstva. Doprinos ovog rada je dokazivanje utjecaja poduzetničkog vodstva na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Ključne riječi: stilovi vodstva, uspješnost poslovanja, mala i srednja poduzeća

## **SUMMARY**

The aim of this paper is to investigate the relationship between leadership styles and the performance of small and medium-sized enterprises in Croatia. The main objectives of the paper are derived objectives: to examine the relationship between different leadership styles in SMEs, to describe the relationship between leadership styles by gender, education, business industry and the role of SMEs, and to describe the relationship between combinations of entrepreneurial leadership and business success SMEs. The research method used in this paper was quantitative research through a questionnaire. The sample consisted of 45 respondents or small business owners/ managers. The main results of the paper are that there is a significant correlation between entrepreneurial leadership and democratic leadership style. Furthermore, there is no correlation between gender and education and the entrepreneurial leadership style, but there is an association between industry and leadership styles. The contribution of this paper is to

demonstrate the influence of entrepreneurial leadership on the performance of small and medium-sized enterprises.

Keywords: leadership styles, business success, small and medium-sized businesses



# 1. UVOD

U brzorastućim, promjenjivim i konkurentnim tržištima srednja i mala poduzeća imaju veliki utjecaj na ekonomiju mnogih zemalja (Ghobadian & Gallear, 1996; Ladzani & Vuuren, 2002). U Hrvatskoj mala i srednja poduzeća također imaju veliku ulogu u gospodarskom razvoju zemlje. Tradicionalno je uvriježeno mišljenje da vođe, menadžeri imaju veliki utjecaj na uspješnost poduzeća koje vode (Thomas, 1988). Prema Nave (2006) uspjeh ili neuspjeh poduzeća uvelike ovisi o načini vođenja tj. upravljanja poduzećem. Van (2005) navodi da sve organizacije trebaju vodstvo koje će upravljati njihovim operacijama. Organizacije zahtijevaju efikasne vođe koji su sposobni usmjeriti ljude u pravom smjeru koji vodi do ostvarivanja organizacijskih misija, vizija te ostaju vjerni vrijednostima i filozofiji organizacije. Plowman et al. (2007) naglašavaju kako su vođe oni koji trebaju rješavati probleme i voditi organizaciju kroz izazove. Sposobnost da ujedini zaposlenike da rade skupa radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva je uloga uspješnog menadžera i od iznimne je važnosti za uspjeh organizacije (Stahl, 2007). Uspješni menadžeri mogu prenijeti organizacijske planove određenoj grupi ljudi i dati im zadatak da rade zajedno i ostvare ciljeve (Buckingham, 2005). Ireland i Hitt (2005) navode da je vodstvo jako važno za uspjeh organizacije, osobito u konkurentskim tržištima u kojima poduzeća danas posluju.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovoga rada je istražiti odnos između stilova vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Iz temeljnog cilja rada proizlaze izvedeni ciljevi:

- (1) ispitati odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima,
- (2) opisati odnos između stilova vodstva po spolu, edukaciji, industriji poslovanja te ulozi u poslovanju malih i srednjih poduzeća,
- (3) opisati odnos između kombinacija poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća.

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

U radu se koristi sekundarni i primarni izvori podataka. Osnovni izvori sekundarnih podataka uključuju: stručne časopise i publikacije, knjige, elektronske baze podataka EBSCO i EMERALD, statističke biltene te izvještaje. Pri obradi rezultata koristi se metode indukcije, analize, sinteze i deskripcije. Primarni podaci prikupljeni su putem visokostrukturiranog anketnog upitnika je poslan zaposlenicima malih i srednjih poduzeća. Anketni upitnik će je sastavljen od postojećih mjernih ljestvica dostupnih u literaturi. Točnije, stilovi vodstva ispitani su putem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) koji su razvili Avolio i Bass (2004). Uspješnost poduzeća se mjeri percepcijom vlasnika/menadžera o stopi rasta prodaje, povećanja broja zaposlenih, veličini tržišnog udjela, profitabilnosti te ukupnoj uspješnosti poslovanja. Uzorak poduzeća čine mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura rada podijeljena je na pet poglavlja. Prvo poglavlje vezano je uz sam uvod, a koji se odnosi na predmet i cilj rada, izvore podataka koji su korišteni u radu te sadržaj i strukturu rada. Na početku drugog poglavlja definirano je vodstvo i stavljeno u odnos s menadžmentom i poduzetništvom. Zatim je napravljen teorijski pristupi vodstvu i objašnjeno koje su to značajke uspješnih vođa. U trećem poglavlju fokus je na osnovne stilove vodstva, detaljno je opisan transformacijski stil vodstva, transakcijski stil vodstva i poduzetnički stil vodstva. Četvrto poglavlje vezano za odnos između poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Peto poglavlje vezano je uz provedenu analizu utjecaja vodstva na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća. Posljednje poglavlje odnosi se na zaključak rada u kojem je sažeto cjelokupno znanje koje je naučeno o temi ovog rada.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA

Nakon dugog razmatranja o definiciji prirode vodstva, istraživači su se početkom 21. stoljeća složili da ne mogu na jedinstven način definirati dimenzije vodstva. Došli su do zaključka da je Stogdilova konstatacija (1974: 259) o postojanju silnih definicija vodstva i osoba koje su pokušale definirati taj koncept i dalje aktualna u suvremenom svijetu (Grudić Kvasić, 2018). Pregled ključnih definicija vodstva predloženih u posljednjih 50-ak godina je dan u Tablici 1.

**Tablica 1. Različite definicije vodstva**

Autor i godina	Definicija vodstva
Hemphill i Coons (1957)	Vodstvo je individualno ponašanje... usmjereno na aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju.
Katz i Kahn (1978)	Vodstvo je utjecajna promjena koja nadilazi slijedenje rutinskih smjernica i naputaka organizacije.
Rauch i Behling (1984)	Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti organizirane grupe u funkciji ostvarenja zadanih ciljeva.
Richard i Engle (1986)	Vodstvo je sadržano u oblikovanju vizije, utjelovljenju vrijednosti i oblikovanju okruženja koje omogućuje ostvarenje ciljeva.
Jacobs i Jaques (1990)	Vodstvo je proces osmišljavanja (smislenog usmjeravanja) zajedničkih napora i poticanja namjernih nastojanja prema ostvarenju svrhe (cilja).
Schein (1992)	Vodstvo je sposobnost iskoraka iz (organizacijske) kulture i začetka procesa evolucijske promjene, koji pridonose prilagodbi.
Drath i Palus (1994)	Vodstvo je proces osmišljavanja onoga što ljudi zajedno rade na način da to ljudi mogu razumjeti i
House et al. (1999)	Vodstvo je sposobnost pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije.

IZVOR: G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2013, p. 3. Prema Kvasić, S. G. (2018). *The impact of leadership on organisational performance in the hospitality industry* (Doctoral dissertation, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci).

U suvremenom svijetu vodstvo postaje sve važnije, sve se više znanstvenika bavi ovim područjem. Sikavica smatra da je vodstvo najvažnije funkcija menadžmenta, jedina istinska funkcija o kojoj uspješnost poduzeća ovisi (Sikavica, 2008). Northouse ističe da je vodstvo vrlo važno za uspjeh poduzeća. On izdvaja ključne sastavnice vodstva, a to su: *vodstvo je proces, vodstvo uključuje utjecaj, vodstvo se odvija u skupinama, vodstvo uključuje usmjerenost na ciljeve*. Vodstvo se odvija u skupinama te se odnosi na utjecaje pojedinaca koji imaju zajednički cilj. Vodstvo je usmjereno na postizanje cilja, znači da vođa kao i svi ostali članovi tima imaju za svrhu dostići neki cilj ili ispuniti određeni zadatak u određenom vremenu. Vodstvo se može opisati kao osobina koja se odnosi na skupinu svojstava koje različiti ljudi imaju pa se za njih može reći da su rođeni vođe. Na temelju tih sastavnica, vodstvo se definira kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2010).

Vodstvo se može usporediti s upravljanjem, točnije to je sličan proces. Vodstvo uključuje utjecaj kao i upravljanje, podrazumijeva rad s ljudima, usmjereno je na uspješno ostvarivanje cilja. Vodstvo se i razlikuje od upravljanja. Vodstvo potiče još iz antičkog doba, dok je upravljanje došlo s pojavom industrijalizacije. Vodstvo se realizira u procesu u kojem jedna ili više osoba uspije u nastojanju da druge usmjerava (Pierce i Newstrom, 2008).

Bennis i Nanus tvrde da upravljati znači izvršavati aktivnost i vladati rutinom, a voditi znači utjecati na druge i stvarati viziju promjene. Oni smatraju da su menadžeri oni koji rade na pravi način, a vođe su oni koji rade prave stvari (Bennis i Nanus, 1985).

Vodstvo se može povezati s pojmom moći zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost utjecaja na druge ljude. Ljudi imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih. U organizacijama postoje dva osnovna tipa moći: moć osobe i moć položaja. Moć osobe jest mogućnost utjecaja koja proizlazi iz toga što sljedbenici smatraju da je vođa simpatičan i stručan. Moć položaja je mogućnost utjecaja koju vođa ima zbog višeg statusa od sljedbenika. Moć položaja uključuje moć zakona, moć prisile i moć nagrade (Northouse, 2010).

## **2.1. Odnos između menadžmenta, vodstva i poduzetništva**

Menadžment je veoma kompleksan pojam i složen fenomen koji se odnosi na: (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, (5) profesiju, (6) funkciju u poduzeću. Menadžment ima funkciju planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. Menadžment je orijentiran na zadatke, bavi se procedurama, odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji, ključan process čija je funkcija proizvoditi rezultate (Buble, 2006).

Važnost vodstva je u slijeđenju, jer bez slijeđenja nema vođenja. Vodstvo je usmjereno na interakciju među ljudima, orijentiran na ljude. Bavi se svladavanjem promjena i nije mu bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji. Funkcije vodstva su postavljanje usmjerenja, uključivanje ljudi, motiviranje i inspiriranje (Buble, 2006).

Izdvajaju se dvije skupine autora, oni autori koji smatraju da su vodstvo i menadžment različiti i međusobno isključivi, druga skupina autora koji smatraju da su menadžment i vodstvo zasebna priča. Bennis i Nanus (1985) predlažu da menadžment označava izvršavanje zadataka i vladanje rutinom, dok vodstvo podrazumijeva sposobnost utjecaja na druge i stvaranje vizije promjene. Kotter (1990) zaključuje da su funkcije menadžmenta i vodstva bitno različite. Smatra da je ključna funkcija menadžmenta proizvesti red i dosljednost, dok je ključna zadaća vodstva izazvati organizacijsku promjenu, odnosno da njihova važnost ovisi o situaciji (Grudić Kvasić, 2018).

Između menadžmenta i vodstva postoje razlike, ali su oboje jednako važni. Vođenje spada u jednu od pet funkcija menadžmenta. Odnosi se na socijalne interakcije, te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi doprinosili ostvarenju ciljeva grupe i organizacije. Za vođenje je bitno slijeđenje dok je u osnovi menadžmenta planiranje i organiziranje. Za menadžment je važna provedba pravila i procedura, ostvarivanje rezultata, te usporedba ostvarenih performansi i postavljenih standarda, dok je u osnovi vodstva usmjeravanje. Svaki menadžer ima vlastiti način na koji pristupa radu i komunikaciji s podređenima i poslovnim partnerima (Karlić i Hadelan, 2011).

Nema svaki menadžer osobine kao vođa. Vođe su osobe koje imaju jasnu viziju i ideje, dok su menadžeri osobe koji su preokupirani efikasnošću kako postojeći posao što bolje obaviti, odnosno da te ideje provodu u djelo (Vujić, 2005).

Vođa je na vrhu grupe, inspirira članove grupe i pomaže im u ostvarenju ciljeva, potičući njihove aktivnosti i maksimizirajući njihov učinak. Menadžer na osnovi vizije postavlja plan, organizira ljudske resurse, prati rad, pazi da sustav funkcionira. Menadžer je orijentiran prema prošlosti i sadašnjosti, dok je vođa orijentiran na budućnost (Yukl, 2008).

Ako je poduzetnik u svom poduzeću ujedno i u ulozi menadžera, bitno je da ima i vještine vođenja. Međutim, ako je u poduzeću funkcija menadžmenta razdvojena od vlasništva, poduzetnik ne mora vladati vještinama vođenja na onoj razini koja mu je potrebna da upravlja izravno ali mora raspolagati nekim osnovnim znanjem vođenja. Može se reći kako poduzetnik uvijek mora raspolagati znanjima koja su potrebna u poduzeću, ali također mora znati i od koga će takva znanja i zahtijevati (Iveković, 2011).

Temeljni zadaci menadžera u poduzećima nisu samo briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Poduzeće čine ljudi, a da bi ono bilo produktivno osnovne obveze menadžera su: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća. Ova nova funkcija menadžera – baviti se ljudima, postaje sve značajnija (Jambrek i Penić, 2008).

Poduzetništvo je način razmišljanja i sposobnost pojedinca da samostalno uoči priliku i ostvari je stvaranjem nove vrijednosti ili gospodarskog uspjeha. Poduzetništvo se definira kao proces kroz koji se stvara nešto novo, vrijedno predanošću i trudom nekoga tko preuzima financijske, socijalne i psihološke rizike te traži osobno zadovoljstvo i novčane nagrade (Hisrich i Peters, 1986). Poduzetnički menadžer mora uspostaviti organizaciju koja će biti primjerena kreativno-inovacijskoj aktivnosti i održavanju pozitivne poslovne kulture u poduzeću. Organizacija mora biti spremna za naporan poduzetnički posao i stvoriti klimu, podobnu za promjene (Vujić, 2010).

## 2.2. Teorijski pristup vodstva

Literatura obuhvaća različite načine pod kojima se podrazumijevaju teorije vodstva. Za teoriju vodstva koriste se sinonimi: pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva pa čak i stilovi vodstva. Najčešće se teorije vodstva mogu svesti na tri općenite teorije, a svaka od tih teorija obuhvaća niz modela:

1. Pristup temeljen na osobinama,
2. Bihevioralna teorija,
3. Kontingencijska teorija.

### **Pristup temeljen na osobinama**

Pristup temeljen na osobinama još se naziva i pristup crta ličnosti i jedan je od najstarijih pristupa vodstva. Na temelju ovoga pristupa pretpostavlja se da osobine i sposobnosti mogu predvidjeti hoće li neka osoba postići položaj vođe i biti uspješan na tom položaju. Pojam osobina odnosi se na niz individualnih atributa, pa uključuje aspekte ličnosti, temperamenta, potreba, motiva i vrijednosti (Yukl, 2008).

Osnova teorije osobina je da efikasan vođa posjeduje određene kvalitete te da će organizacijska efikasnost biti bolja ukoliko se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Teorija osobina temelji se na istraživanju karakteristika vođe koje implicitno utječu na efikasnost vodstva, i čine razliku između vođe i običnog pojedinca. Znanstvenici koji proučavaju teoriju osobina nastoje identificirati fizičke karakteristike, demografske karakteristike, karakteristike osobnosti, karakteristike inteligencije, karakteristike orijentiranosti na zadatak i socijalne karakteristike te ih dovesti u međuvezu s pojavom i efektivnošću vođe (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Teorija osobina prolazi kroz tri faze (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004):

1. teorija velikih ljudi,
2. rani profil osobina

### 3. suvremeni profil osobina

Osnovna ideja teorije velikih ljudi bila je pretpostavka da se vođe rađaju, a ne stvaraju te da rođenjem stečene osobine ostaju stabilne tijekom vremena i u raznim situacijama. U početnoj fazi razvoja tog modela većina istraživanja vodstva fokusirana je na osobu vođe, tj. njegove osobine. Vođa je morao imati urođene osobine ako je želio biti uspješan. Te urođene osobine, kao što su inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i drugo, različito su se odražavale od jedne do druge situacije.

Budući da svi pojedinci nisu imali te osobine, samo oni koji su ih imali bili su prihvaćeni kao potencijalni vođe. Trebalo je pronaći način kojim se moglo otkriti i potaknuti osobine vođenja, što je omogućivalo da se vođa razlikuje od onih koji to nisu.

Polovicom dvadesetog stoljeća nastupila je druga faza razvoja modela osobina, tzv. Rani profil osobina, a karakterizira ga mišljenje teoretičara da će vođa biti uspješan ukoliko posjeduje točno određene osobine. Hellriegel i Slocum razlikuju pet grupa osobina koji su prikazani u sljedećoj tablici (Buble, 2006)

**Tablica 2. Pet osobina uspješnog vođe**

fizičke osobine	mlađih godina, energičan, dopadljive vanjštine, visok i vitak
socijalna pozadina	obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici
osobne karakteristike	prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren
socijalne karakteristike	šarmer, taktičan, popularan i kooperativan
karakteristike u odnosu prema zadatku	tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti

IZVOR: Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb str. 313



U trećoj fazi se razvija tzv. suvremeni profil osobina, razvio se 80-ih godina prošlog stoljeća. Kod ove faze spominju se četiri zajedničke grupe osobina, a to su: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom. Vođe kreiraju okruženje u kojem će se podređeni osjećati značajnima i posebnima, te time ostvarivati uspješno poslovanje organizacije. Unatoč tome što su neke pretpostavke ovog modela relevantne i danas, teoretičari nisu mogli objasniti vođenje samo osobinama menadžera. Nemaju svi vođe svaku osobinu, a mnoge osobe koje nisu vođe mogu imati većinu ili sve osobine vođe (Buble, 2006).

### **Bihevioralna teorija**

Bihevioralni modeli objašnjavaju stilove vođenja na osnovu ponašanja vodstva, odnosno načina na koji se ponašaju uspješni i neuspješni menadžeri. Pokušava se odrediti stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. S obzirom na stil ponašanja vođe, razvila su se tri klasična bihevioristička stila vodstva, a to su autokratski, demokratski i laissez-faire stil vodstva (Karlić i Hadelan, 2011). Ti stilovi bit će detaljno objašnjeni u sljedećem poglavlju.

Demokratski stil vodstva dugo se smatrao kao najbolji model, međutim novija istraživanja pokazala su da neki zaposlenici preferiraju jasne zadatke, nego sudjelovanje u odlučivanju o tome što trebaju raditi. Rezultati istraživanja došli su do optimalnih rješenja, te bihevioralni pristup svrstali u sljedeće dvije grupe (Buble, 2006):

1. Modeli autokratsko-demokratskog vodstva
2. Modeli vodstva orijentirani na varijable ljudi-zadatak

### **Modeli autokratsko-demokratskog vodstva**

- Teorija X i Teorija Y
- Likertovi sustavi vodstva
- Model kontinuuma vodstva

### ➤ Teorija X i Teorija Y

Ova teorija je razvila dva modela vodstva: autokratski i demokratski. Teorija X daje autokratski model vodstva, po kojem vođa provodi čvrstu kontrolu na principu nagrada-kazna. Teorija Y daje demokratski model vođenja po kojem je vođa participativan, te podržava samokontrolu zaposlenih. Pretpostavke teorije X su da je prosječan zaposlenik lijen, odnosno on ne voli raditi u velikoj mjeri te ga menadžeri moraju kontrolirati, a često i prisiljavati kako bi se postigli ciljevi organizacije. Prosječan zaposlenik nema velikih ambicija, on ne želi preuzimati nikakav oblik odgovornosti i čak voli da se s njim postupa tako da mu se naređuje. Uz to je on egocentričan, pruža otpor prema promjenama koje se žele uvesti, lakovjeran je i potrebe organizacije mu nisu u prvom planu (Marušić, 2006).

Zaposlenici stavljaju svoju sigurnost ispred bilo kojih drugih faktora povezanih s poslom i neambiciozni su (Robbins i Judge, 2009).

Pretpostavke teorije Y su sljedeće: prosječan zaposlenik nije ravnodušan prema potrebama organizacije, smatra se da svaka osoba posjeduje motivaciju, volju i spremnost na rad zbog dobrobiti i razvoja organizacije. U ovoj teoriji zadaća menadžera treba biti organizacija okruženja u kojem bi zaposlenik mogao iskoristiti sve pozitivne aspekte (Marušić, 2006). Zaposlenicima rad predstavlja odmor ili igru, prihvaćaju odgovornosti i u mogućnosti su sami sebe kontrolirati i usmjeravati (Robbins i Judge, 2009).

### ➤ Likertovi sustavi vodstva

Likertovi sustavi vođenja temelje se na empirijskim istraživanjima koja su usmjerenima na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima (Buble, 2000). Na dobivenim rezultatima je razrađen je model stilova vodstva koji se sastoji od sljedeća četiri sustava (Dujanić, 2007):

- Ekstremno-autoritativan - menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene.
- Benevolentno-autoritativan - menadžer ima ponešto povjerenja u podređene.
- Konzultativan - menadžer ima poprilično, ali ne i potpuno povjerenje u svoje podređene.
- Participativan - menadžer ima potpunu vjeru i povjerenje u svoje podređene.

➤ Model kontinuuma vodstva

Ovaj model prikazuje stilove vođenja u rasponu od autokratskog do demokratskog stila, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera, te slobode podređenih. U autokratskom stilu uloga vođe je orijentirana na zadatke i svoju moć koristi za djelovanje na podređene. Dok je u demokratskom modelu proizvodnost ostala gotovo ista u odnosu na vrijeme kada je vođa bio prisutan. Ponašanje vođe orijentirani su na ljude i svojim podređenima daju određenu slobodu u izvršenju zadatka. Rezultati ovog istraživanja su pokazala da je demokratski stil vođenja uspješniji. Također je i veće zadovoljstvo podređenih kod demokratskog vođenja (Buble, 2006).

**Modeli vođenja orijentirani na varijable zadatak-ljudi**

- Michigan studije
- Ohio studije
- Menadžerska mreža
- Teorija 3-D
- Harvard studije

➤ Michigan studije

Prvi put se prezentirale 50-tih godina daju prikaz dvaju stilova vođenja (Kurtić i Kulović, 2011):

- vođenje orijentirano na ljude
- vođenje orijentirano na zadatke

Istraživači studija u Michiganu usporedili su dvije jednako efikasne službe u jednoj velikoj američkoj korporaciji s različitim stilovima vođenja menadžmenta. Vođenje orijentirano na ljude pridaje veću pozornost podređenima. Ovaj tip vođenja se usmjerava na participaciju zaposlenih, njihov razvoj i usavršavanje. Dok vođenje orijentirano na zadatke daje veću važnost izvršavanju zadataka (Kurtić i Kulović, 2011).

➤ Ohio studije buble

Ohio studije istraživale su ponašanje vodstva pomoću raznih upitnika. Na taj način su se utvrdile dvije vrste ponašanja (Buble, 2006):

Konsideracija- prikazuje stil vođenja uz uzajamno poštovanje, povjerenje i pomaganje, te komunikaciju u oba smjera.

Iniciranje strukture- prikazuje stil vođenja u kome vođa daje direktive. Vođa sam planira, organizira, raspoređuje radne zadatke. Komunikacije se pretežno odvijaju odozgo prema dolje.

➤ Menadžerska mreža

Teoriju su razvili Blake i Mouton. Ova teorija predstavlja jedan od najpoznatijih i najčešće korištenih pristupa menadžmentu s aspekta stilova vođenja, te njihove važnosti za uspješnost poduzeća. Menadžerska mreža definirana je s tri odvojene, ali međuzavisne dimenzije koje određuju stil vođenja (Buble, 2006):

1. *horizontalna dimenzija*- označava interes ili brigu za proizvodnju.
2. *vertikalna dimenzija*- označava interes ili brigu za ljude.
3. *dimenzija motivacije*- predstavlja kombinaciju navedenih dimenzija.

Unosi varijacije u isti stil ponašanja, te uključuje motivaciju i osobnost menadžera kao određenje stila vođenja i njegovih varijacija.

U mreži se izdvaja pet osnovnih stilova vođenja (Žugaj, Bojanić, Brčić i Šehanović, 2004):

1. *Menadžment lokalnog kluba*- stavlja potrebe na prvo mjesto, naglašava socijalne te postupno zanemaruje ekonomske aspekte poslovne aktivnosti poduzeća.
2. *Osiromašeno vođenje*- karakterizira ga nezainteresiranost menadžera prema ljudima i proizvodnji.
3. *Menadžment organizacijskog čovjeka*- pridaje podjednaku važnost brizi za ljude i brizi za proizvodnju.

4. *Autokratsko vođenje*- usmjeren je na brigu za proizvodnju. Ljudi se koriste samo kao sredstvo za ostvarivanje poslovnih zadataka uz poslušnost.
5. *Timsko vođenje*- karakterizira ga uzajamno poštovanje i povjerenje na liniji menadžment-zaposleni, postizanje visokih standarda u izvršavanju zadataka, kvalitete i zadovoljstva zaposlenih. Menadžeri su odani ciljevima poduzeća i grupe kojom rukovode, rješavaju konflikte otklanjajući njihove uzroke, razumijevanjem i suradnjom sa zaposlenima. Nagrađuju zaposlene prema njihovim zaslugama i doprinosu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

➤ Teorija 3-D

Teorija 3-D nastala je iz menadžerske mreže uvodeći treću situaciju i efikasnost. Tako se oblikuje mreža s osam različitih stilova vođenja. U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije: orijentiranost na zadatke i orijentiranost na ljude. Teoriju 3-D karakteriziraju četiri uspješna stila vođenja (Buble, 2006).

➤ Harvard studije

Promatranjem ponašanja u maloj grupi identificiraju se dvije vrste vođa: vođa zadatka i socioemocionalni vođa. Oni se međusobno isključuju jer je prvi usmjeren na strukturiranje aktivnosti, a drugi na potrebe zaposlenih (Buble, 2006).

### **Kontingencijska teorija**

Kontingencijske odnosno situacijske teorije vodstva temelje se na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. Ne može se unaprijed reći koji će stil vodstva biti uspješan, jer nema jedinstvenog ponašanja u vođenju koji bi odgovarao svakoj situaciji. Prednost situacijskog pristupa je njegova praktičnost, propisjuća vrijednost, prilagodljivost vođe. A kao nedostatak ovog pristupa izdvojile su se kritike koje govore da je samo nekoliko provedenih istraživanja koje su opravdale njihove tvrdnje i pretpostavke, nejasno objašnjenje razvojnih razina podređenih u modelu.

Najpoznatije kontingencijske odnosno situacijske teorije su (Northouse, 2010):

1. Fiedlerov model
2. Houseov model put-cilj
3. Stinson -Johnsonov model
4. Vroom -Yettonov model odluka
5. Hersey -Blanchardov model

➤ Fiedlerov model

Fiedler je razvio teoriju proučavajući stilove različitih vođa koji su djelovali u različitim kontekstima. Procjenjivao je stilove vođa, situacije u kojima su radili i njihovu uspješnost. On razlikuje tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnost vodstva, a to su (Robbins, 1995):

1. Odnos članova grupe i vođa – govori prihvaća li grupa vođu ili ne prihvaća. Taj odnos najviše utječe na efikasnost vođe.
2. Struktura zadatka - pokazuje jesu li zadaci strukturirani ili nestrukturirani.
3. Pozicija moći - odnosi se na formalni autoritet kojeg vođa ima s obzirom na poziciju koju zauzima u organizaciji.

Fiedler je pokazao kako ne postoji jedan najbolji stil vodstva, već da je za svaku konkretnu situaciju neophodno utvrditi odgovarajući stil.

➤ Houseov model – “put – cilj”

Robert House razvio je ovaj model, bavi se time kako vođe motiviraju podređene za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Ovaj model govori o tome da odabir odgovarajućeg stila ovisi o konkretnoj situaciji. House smatra da vođa treba podređenima postaviti ciljeve i pomoći im pronaći najbolji put za postizanje tih ciljeva. Ovisno o situaciji postoje četiri osnovna stila vođenja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004):

Usmjeravajući - koji obilježava vođa koji podređenima daje upute o njihovom zadatku, što se od njih očekuje, kako to treba ostvariti i vremenski rok do kada to treba obaviti

Podržavajući - koji se sastoji od prijateljskog i pristupačnog vođe te uključuje brigu za dobrobit i ljudske potrebe određenih

Suradujući - u kojem se vođa savjetuje s podređenima, prikuplja njihove ideje i mišljenja te uključuje njihove prijedloge i odluke o tome kako će tvrtka djelovati

Stil usmjeren na postignuće - u kojem vođa postavlja ciljeve podređenima i očekuje da ih realiziraju.

➤ Stinson – Johnsonov model

John E. Stinson i Thomas W. Johnson su zaključili da je ponašanje vođe značajnije što sljedbenici imaju više strukturiran zadatak, ali ono ipak u principu ovisi o sljedbenicima te o vrsti zadataka koji im je dodijeljen (Buble, 2006).

Visoka zainteresiranost vođe za zadatak je najefikasnija (Gomez, Balkina i Cardy, 2008):

1. Ako je zadatak dodijeljen sljedbenicima i sljedbenici imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, neovisnošću, visoku razinu edukacije.
2. Ako je zadatak nestrukturiran i sljedbenici imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, neovisnošću i niska razina edukacije i iskustva.

Niska razina vođe za zadatak je najefikasnija (Gomez, Balkina i Cardy, 2008):

1. Ako je zadatak dodijeljen sljedbenicima visoko strukturiran i sljedbenici imaju jaku potrebu za dokazivanjem i neovisnošću i adekvatnu razinu edukacije.
2. Ako je zadatak nestrukturiran i sljedbenici imaju jaku potrebu za strukturiranjem, neovisnošću i nisku razinu edukacije i iskustva.

➤ Vroom -Yettonov model odluka

Model se temelji na pretpostavci da situacijske varijable u interakciji s osobnim atributima ili karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koji mogu utjecati na efikasnost.

Vroom – Yettonov model razlikuje pet stilova vođenja, prema stupnju participacije podređenih u donošenju odluka (Buble, 2006):

1. AI – Vođa sam rješava problem koristeći informacije kojima raspolaže u danom trenutku.
2. AII – Vođa dobiva potrebne informacije od podređenih ali o rješenju problema sam odlučuje.
3. CI – Vođa predočava problem relevantnim podređenim pojedinačno, traži njihove ideje i sugestije, ali odluku donosi sam.

4. CII – Vođa predočava problem članovima kao grupi te traži ideje i sugestije od njih kolektivno, a tek nakon toga donosi odluku.
5. GI – Vođa predočava problem članovima kao grupi, te zajedno s njima generira i evaluira alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi dogovorno.

➤ Hersey – Blanchardov model

U ovim modelima vodstva polazi se od toga da je stil vodstva ponašanje vođe kojima on pokušava utjecati na rezultate drugih, a to radi kombinacijom direktivnog djelovanja i podupiranja (Žugaj, 2004).

Direktivno djelovanje znači: jasno reći ljudima što činiti, kako učiniti, gdje učiniti i kada učiniti, te neposredni nadzor rezultata rada.

Djelovanje podupiranjem znači: saslušati ljude, pružiti potporu i ohrabrenje za njihov napor, a zatim olakšanje njihova uključenja u rješavanje problema i donošenja odluka.

Razlikuju se četiri stila vodstva a to su (Žugaj, 2004):

1. dirigiranje – vođa osigurava određene instrukcije i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka.
2. poučavanje – vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka, ali i objašnjava odluke, traži sugestije i podupire napredak.
3. podupiranje – vođa podržava i podupire napore podređenih da bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih.
4. delegiranje – vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluke i rješavanje problema na podređene.

### **2.3. Značajke uspješnih vođa**

Jedan od najvažnijih faktora uspješnosti poduzeća je kvaliteta njegovog vodstva, a ključni faktor uspješnosti poslovanja su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješne organizacije. Najvažniji čimbenik vodstva je sam vođa. Vođa se postavlja na vrh poduzeća, kako bi potaknuo svoje zaposlenika da ostvare ciljeve poduzeća, a njegov stil, karakteristike i vještine utjecat će na to rade li zaposlenici predano i motivirano.



Vođa je usmjeren prema budućnosti, te oblikuje viziju i usmjerava zaposlene prema njenom ostvarenju. Hellriegel i Slocum navode pet sposobnosti koje su karakteristične za uspješnog vođu (Buble, 2006):

1. Ovlast
2. Intuicija
3. Samorazumijevanje
4. Vizija
5. Podudaranje vrijednosti

Ključne osobine vođa prema Northouse (Northouse, 2010):

1. Inteligencija
2. Samopouzdanje
3. Odlučnost
4. Poštenje
5. Društvenost

Inteligencija pozitivno su povezane s vodstvom. Izražene verbalne sposobnosti, perceptivne sposobnosti i zaključivanje čine osobu boljim vođom. Inteligencija je definirana kao osobina koja znatno pridonosi vođinu usvajanju složenih vještina rješavanja problema i vještina socijalnog prosuđivanja.

Samopouzdanje je druga osobina koja osobi pomaže da bude vođa. Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u sebe kao i vjerovanje da možemo ostvariti rezultate. Vodstvo uključuje utjecanje na druge, a samopouzdanje vođi omogućuje da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanje prikladni i ispravni.

Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Odlučni su se ljudi voljni nametnuti, proaktivni su i ustrajni pri suočavanju s preprekama. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti u vremenima i situacijama kada je potrebno usmjeravati sljedbenike.

Poštenje je još jedna važna osobina vođe. Poštenje je svojstvo iskrenosti i povjerenja. Pošteni ljudi su oni koji se pridržavaju svojih načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Pošteni vođa kod drugih izazivaju povjerenje jer im se može vjerovati da će učiniti ono što su rekli da će učiniti. Oni su odani, pouzdani i ne varaju.

Društvenost je posljednja osobina koja je važna za vođe. Društvenost je vođina sklonost traženju ugodnih društvenih odnosa. Društvene vođe su prijateljski nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatični. Osjetljivi su na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima.

**Tablica 3. Razlika između “starog” i “novog” vođe**

“Stari” primjer vođe	“Novi” primjer vođe
Stabilizator	Menadžer promjena
Kontrolor	Voditelj
Natjecatelj	Suradnik
Izbjegava raznolikosti	Promotor raznolikosti
Heroj	Ponizan

IZVOR: izrada autorice prema Daft, R. L., (2015.), *The Leadership Experience*, Cengage Learning, Stamford

Neka istraživanja su pokazala kako početkom 21. stoljeća dolazi do novog prikaza definicije učinkovitog vodstva. Neki vođe i dalje obavljaju poslove starijim načinom razmišljanja.

Efektivni vođe bi se trebali ponašati kao voditelji kojima je glavni cilj pomagati svojim zaposlenicima tako što će im omogućiti daljnje školovanje i stjecanje novih znanja, pružat će im podršku prilikom izvođenja zadataka i na kraju će im dati povratnu informaciju o njihovom radu. Kako bi ostvarili ciljeve organizacije bitno je da vođe surađuju ne samo sa zaposlenicima, nego i s dobavljačima, upravom, klijentima i ostalim. Danas se u modernim organizacijama vođe često nalaze u nepovoljnom položaju pa moraju otpuštati zaposlenike kako bi smanjili troškove rada, a reorganizacija među zaposlenicima je također često potrebna kako bi donošenje odluka bilo učinkovitije. Organizacije bi trebale davati zaposlenicima određenu autonomiju i odgovornosti kako bi iskoristili njihova znanja i vještine i povećali profitabilnost organizacije (Daft, 2015).

### 3. OSNOVNI STILOVI VODSTVA

Prije samog objašnjavanja osnovnih stilova potrebno je razjasniti sam pojam stila. Postoje mnoge definicije stila koje su slične dok se u nekim stvarima nadopunjavaju. Stil se definira kao način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Ova definicija opisuje stil na skroman način, dok druga definicija bi ju svojom slojevitošću mogla nadopuniti. Prema toj definiciji stil je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, odnosno način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi. Što se samog vođenja tiče, menadžeri se opredjeljuju za vlastiti stil vođenja tek nakon što preispitaju i vrednuju sami sebe. Svaki bi menadžer prije upravljanja drugima trebao preuzeti nadzor nad vlastitim stanjem te upravljati samim sobom i održavati pozitivno raspoloženje (Kamp, 2000).

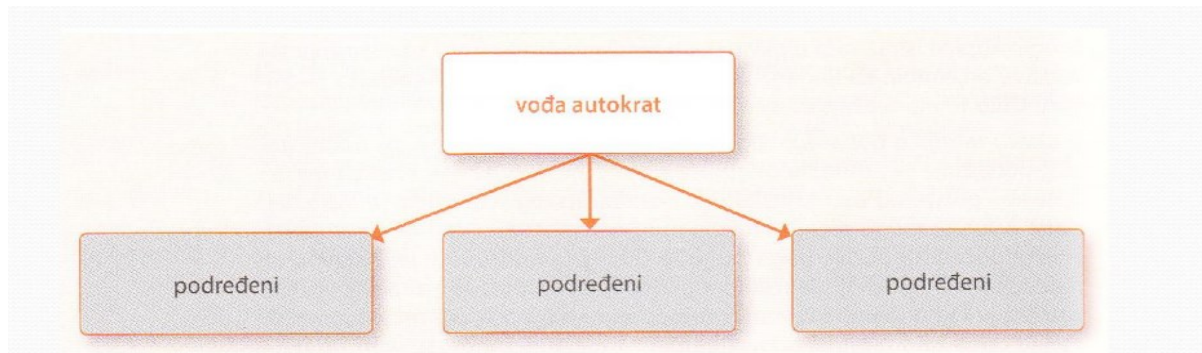
Teško je definirati koji stil vodstva je najbolji, jer u praksi uvijek postoji kombinacija nekoliko stilova vodstva. U teoriji su se razvila tri stila vodstva (Hybels i Weaver 2001, prema Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007):

1. Autokratski stil
2. Demokratski stil
3. “Laissez-faire” stil

Autokratski stil vodstva ima sljedeće karakteristike:

- vođa drži ovlasti i odgovornosti
- raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke
- tijek komunikacije odozgo prema dolje

## Slika 1. Autokratski stil vodstva



IZVOR: Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004), *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, str. 352

Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu vlast i moć odlučivanja. Autokratski vođa kontrolira svoje podređene i snosi odgovornosti za sve odluke, zapovijeda pojedincima i skupinama, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade. Zaposlenici ne vole ovaj stil vodstva zato što u njima budi strah. Izražena je stroga hijerarhija, stoga se komunikacija odvija odozgo prema dolje. Autokratski stil može biti djelotvoran u manjim poduzećima, ali ako se radi o većem poduzeću s velikim brojem zaposlenika, marginaliziranje srednjeg menadžmenta može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijeloga poduzeća (Brajdić, 1998).

Iako autokratski stil vodstva ne zvuči poželjno, postoje situacije u kojima on izvrsno funkcionira. Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja tvrde da je dobra strana što autokratski vođa ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time može u većoj mjeri utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanka kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije podređenih radnika i rukovoditelja (Sikavica, 2008).

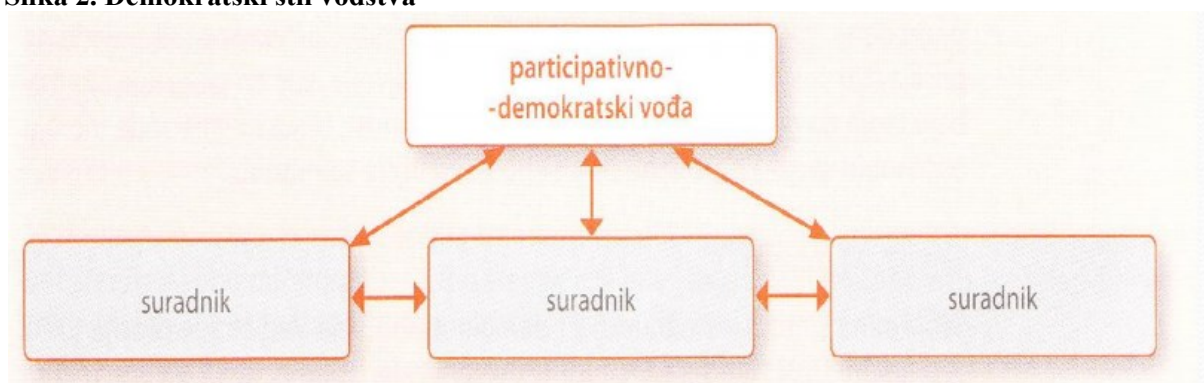
Problem postojećeg autokratskog stila vodstva u hrvatskim poduzećima može se riješiti delegiranjem ovlaštenja i odgovornosti u odlučivanju na niže razine menadžmenta u poduzeću. Time bi se, ne samo demokratizirao proces odlučivanja u poduzeću, već bi se kvalitativno unaprijedio zato što bi se vrhovni menadžment bavio samo odlučivanjem o najvažnijim

problemima, a sve ostale probleme bi prepustio da odlučuje niža razina menadžmenta (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007).

Demokratski stil vodstva ima sljedeće karakteristike:

- vođa delegira velik dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost
- rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacija u procesu donošenja odluka
- tijek komunikacije dvosmjernan

**Slika 2. Demokratski stil vodstva**



IZVOR: Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004), *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, str. 352.

Demokratski stil vodstva podrazumijeva participaciju podređenih u donošenju odluka, a to znači da taj vođa delegira svoj autoritet na sve razine menadžmenta unutar poduzeća, ali zadržava konačnu odgovornost. Kod demokratskog stila vodstva karakteristično je da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Demokratski se vođa savjetuje sa suradnicima prije nego što donese odluku. Zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiču na kreativnost i inovativnost. Za razliku od autokratskog stila, komunikacija je dvosmjerna i između menadžera i njegovog osoblja kao i između osoblja samog, a djeluje motivirajuće, kako na grupe, tako i na pojedince. U osnovi demokratskog stila vodstva stvara se dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima, pa se za demokratskog vođu često koristi i nazivom kooperativni vođa. (Sikavica, 2008).

Temelj ovog stila su međuljudski odnosi, stoga zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo u konačnici dati i bolje rezultate.

“Laissez – faire” stil ima sljedeće karakteristike:

- vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti
- članovi grupe upućuju se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
- tijek komunikacije primarno horizontalan između članova grupe

“Laissez-faire” vođa, naziva se još i vođom “odriješenih ruku” (Wehrich i Koontz, 1994). Takav tip vođe često izbjegava odgovornost, zaposlenicima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i sredstava za njihovo postizanje, a menadžer samo pomaže u ostvarivanju tih ciljeva prikupljajući informacije iz vanjskoga okruženja. Laissez-faire stil vođenja je zapravo je vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu (Wehrich i Koontz, 1994).

### **3.1. Transformacijski stil vodstva**

Transformacijsko se vodstvo prema Bassu (1990) pojavljuje kada menadžer proširuje i unapređuje interese zaposlenika koji postaju svjesni zajedničke misije te ju prihvaćaju, a širu dobrobit stavljaju ispred vlastitih interesa. Avolio i Bass (2002) navode četiri komponente transformacijskog vodstva, odnosno načina na koji se postižu vrhunski rezultati:

1. Idealizirano vodstvo
2. Inspirativna motivacija
3. Intelektualna stimulacija
4. Individualno razmatranje

### Idealizirano vodstvo

Karakterizira sposobnost vođe da razumije potrebe podređenih. To podrazumijeva davanje potpore zaposlenima, postavljanje izazova pred njih te stalno pomaganje zaposlenima.

Vođe vrlo često imaju visoke standarde moralnog i etičnog ponašanja. Od njih se može očekivati da će učiniti ono što je ispravno. Svojim sljedbenicima pružaju dugoročnu viziju i osjećaj misije. Čimbenik karizme opisuje ljude koji su sposobni i koji postižu da drugi žele slijediti njihovu viziju (Gotal, 2013).

### Inspirativna motivacija

Vođe prenose sljedbenicima visoka očekivanja te ih motiviraju da budu predani i da rade na ostvarenju zajedničke vizije poduzeća. Glavni cilj je da članovi skupine postižu maksimum i da rade za svoj interes. Vođe s ovom vrstom motivacije, daju značenje zadatku, a ujedno postavljaju visoke standarde oko izvršenja zadatka. Vođe optimistično gledaju na ostvarivanje budućih ciljeva i na taj način povećavaju trud zaposlenih (Gotal, 2013).

### Intelektualna stimulacija

Potiče sljedbenike na kreativnost i promjene, pokušavajući se pronaći novi načini rješavanja problema, što za posljedicu ima izlaganje riziku. Vođa ohrabruje sljedbenike, on misli svojom glavom i upravo zbog toga pažljivo rješava probleme.

Glavno obilježje ove dimenzije je činjenica što organizacije svaku nepredviđenu situaciju počinju sagledavati kao potencijalnu priliku (Gotal, 2013).

### Individualno razmatranje

Odnosi se na razvijanje međusobnog povjerenja između vođe i podređenih te postavljanje etičkih načela. Vođe u ovom pristupu su kao treneri i savjetnici koji pokušavaju pomoći sljedbenicima u njihovom potpunom ostvarenju. Ovdje vođe koriste delegiranje kako bi kroz osobne izazove pomogli razvoju svojih sljedbenika (Gotal, 2013).

Bass se više posvetio emocionalnim elementima i karizmi, te istaknuo da je karizma nužan ali nije dovoljan uvjet za transformacijsko vodstvo. Prema njemu transformacijsko vodstvo motivira sljedbenike da učine više od očekivanog jer tako povećava njihovu svjesnost o važnosti i

vrijednosti određenih i idealiziranih ciljeva, pomaže sljedbenicima da prevladaju svoje osobne interese u ime poduzeća, te usmjerava ih na rješavanje potreba više razine (Avolio i Bass, 1995).

Northouse, (2010.) kaže kako je transformacijsko vodstvo dio paradigme „Novog vodstva“ koje više pozornosti pridaje karizmatičnim i emocionalnim elementima vodstva.

Da je to proces koji mijenja ljude, a uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima. Potiče sljedbenike da postižu više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji često uključuje karizmatično i vizionarsko vodstvo.

Transformacijsko vodstvo je proces u kojem osoba surađuje s drugima i stvara povezanost koja podiže razinu motivacije i morala i kod vođe i kod sljedbenika. Taj se tip vođe brine o potrebama i motivima sljedbenika i pokušava im pomoći u ostvarenju njihovih potencijala.

Yukl, (2008) navodi da pri provedbi transformacijskog stila vodstva u praksi menadžeri bi trebali razviti poticajnu viziju u suradnji s podređenima, povezati misiju sa strategijom, razviti viziju, odrediti je i prenijeti je u konkretne akcije, izraziti samopouzdanje, odlučnost i optimizam u vezi misije i njene implementacije te realizirati viziju kroz više manjih faza.

### **3.2. Transakcijski stil vodstva**

Transakcijsko vodstvo razlikuje se od transformacijsko vodstva po tome što transakcijski vođa potrebama podređenih ne pristupa individualno niti je usredotočen na osobni razvoj podređenih. Transakcijski stil vodstva prvi put je opisan u djelima Maxa Webera 1947. god i Bernarda Bassa 1981. godine (Teck, 2012). Transakcijski stil vodstva fokusira se na procesu kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja.

Čimbenici koji utječu na transakcijsko vodstvo (Northouse, 2010):

- dogovorena nagrada
- korektivno upravljanje

Dogovorena nagrada - proces razmjene između vođa i sljedbenika. U tom procesu se napori sljedbenika razmjenjuju za određene nagrade.



Korektivno upravljanje - uključuje korektivne kritike, negativne povratne informacije i negativno potkrepljenje. Ovo upravljanje ima dva oblika: aktivno i pasivno. Vođa koji rabi aktivan oblik korektivnog upravljanja pažljivo promatra sljedbenike kako bi uvidio njihove pogreške ili kršenje pravila te on nakon toga poduzima korektivne postupke. Vođa koji koristi pasivni oblik uključuje se samo nakon što nisu zadovoljne norme ili se javljaju problemi. I aktivni i pasivni oblik upravljanja koriste više negativni nego pozitivni obrazac potkrepljenja.

Douglas, (2011) navodi glavne pretpostavke transakcijskog vodstva, a to su:

1. ljude se motivira nagradama i kaznama
2. postoji jasan lanac zapovijedanja
3. podređeni trebaju slijediti naredbe vođe
4. podređeni nisu samo-motivirani, stoga ih je potrebno nadzirati

Odnos između podređenih i vođe ima četiri dimenzije: mogućnost nagrade, aktivni menadžment po iznimci, pasivni menadžment po iznimci i laissez-faire (Tack, 2012).

Transakcijsko vodstvo stvara se na temelju razmjene između vođa i sljedbenika. Transakcijske vođe imaju tendenciju da stimuliraju svoje sljedbenike nagradama u razmijenjenim odnosima. Prema tome, razmjena vođe-člana ovisi o nagradama. Vođe će ponuditi nagrade na temelju onoga što se razgovaralo u službenom ugovoru zaposlenika.

Odnos istječe kako je navedeno u odredbama ugovora ili će biti poništen ako obećane nagrade kasne ili se ne ispune. Nagrade se mogu smatrati pozitivnim ili negativnim, ali i ne moraju biti financijske. Smatra se da će vođa biti uspješniji ako podređeni prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasno prezentiraju (Aziz, Abdullah, Tajudin, i Mahmood, 2013).

### **3.3. Poduzetnički stil vodstva**

Neki znanstvenici smatraju da pri istraživanju poduzetničkog stila vodstva nedostaju jasnoća i sredstava za procjenu (Harrison, Leitch, i McAdam, 2015 prema Amer, 2017).

Neki su istraživači tvrdili da poduzetničko vodstvo nije ograničeno samo na nova mala poduzeća, već je stil vođenja koji se može koristiti za veće organizacije. Utjecaji na poduzetnički

stil vodstva su ljudski kapital, organizacijske dionice, industrija, konkurencija i odnosi s kupcima (Jones i Crompton, 2009).

Literatura vezana za poduzetnički stil vodstva ispitana je koristeći psihološka i disciplinska istraživanja koja se mogu podijeliti, između internih studija, koristeći osobinu pristupa teorijskom razvoju i eksternih studija usmjerenih na promatranom ponašanju u određenom kontekstu. Neki znanstvenici predlažu da se poduzetničko vodstvo proučava kao dio šire domene vodstva. Harrison i suradnici (2015.) tvrde da se teorije vodstva utemeljene u velikim korporativnim kontekstima ne smiju izravno primijeniti na poduzetnički kontekst. Teorija poduzetničkog vodstva u korporativnom kontekstu nastoji riješiti pitanje vođenja kroz promjene i inovacije kao poduzetničke orijentacije i povezanosti s drugim stilovima vođenja (Amer, 2017). Poduzetničko vodstvo temelji se na stavu da je vođa poduzetnik – vođa se ponaša kao da igra ključnu ulogu u organizaciji, kao da preuzima rizik gubitka novca, ali će ostvariti udio u dobiti ako je bude i svakoj grešci pristupa kao da je značajna te je kao takvu neutralizira. Poduzetničko vodstvo predstavlja učinkovito pravednog, strpljivog i dobro organiziranog vođu. Definiraju se uloge, ostavljaju razumne ciljeve i puteve kako bi se ostvarili, nudi savjete, nagrađuje uspješno odrađene zadatke i sl. Odnosi s podređenima zasnivaju se na povjerenju, komunikaciji i beneficijama po odrađenom zadatku (Gotal, 2013).

#### **4. ODNOS IZMEĐU VODSTVA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća svjedoci smo pojave snažnih izazova ekonomskoj znanosti. Napretkom informatičke tehnologije te znanosti i tehnologije uopće, mijenjaju se karakteristike poslovnog okruženja. Bitna pitanja koja se postavljaju koji su to čimbenici ključni za uspješnost poslovanja, kako tim čimbenicima upravljati te kako ih kontrolirati? (Jambrek i Penić, 2008).

U brzo mijenjajućem i sve konkurentnijem globalnom tržišnom okruženju, mala i srednja poduzeća snažno utječu na gospodarstva mnogih zemalja. Pružaju gospodarstvu rast, zapošljavanje i inovacije. Značajno su doprinijela stvaranju novih radnih mjesta, socijalnoj stabilnosti i ekonomskom razvoju. Zahvaljujući njihovoj sposobnosti brzog prilagođavanja tržišnim promjenama, ona igraju ključnu ulogu u gospodarskom rastu smanjenjem nezaposlenosti te promicanjem inovativnosti i fleksibilnosti unutar gospodarstva. Na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnji čimbenici su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješnog poduzeća. Vanjske čimbenike možemo svrstati u pet grupa: društveni, ekonomski, tehnološki, konkurentski i pravni (Crane, 2013). Ti vanjski čimbenici mogu omogućiti malom poduzetniku da se širi ili ga ograničavati u rastu. Uspješni poduzetnici procjenjuju vanjske čimbenike i tako određuju poslovne prilike koje im se nude.

Mgeni (2015) tvrdi da uspjeh malog poduzeća zahtijeva učinkovite stilove vođenja. On i suradnici otkrivaju da efektivno vodstvo, može pozitivno utjecati na konkurentnost poduzeća na brojne načine, kao što su povećani rast, profitabilnost, motivirani zaposlenici, zadovoljni kupci. Učinkovitim i dinamičnim vodstvom mala i srednja poduzeća održat će svoj rast i opstanak, a zaposlenici će biti usmjereni na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Postoje mnoga ograničenja u njihovom rastu i preživljavanju s kojima se susreću mala i srednja poduzeća, poput nedovoljnog broja zaposlenika, nedostatak resursa za financiranje, nedostatak iskustva, nedostatak menadžerskog znanja i vještina. To pokazuje da su nedovoljne i slabe sposobnosti vođe glavni čimbenici koji uzrokuju neuspjeh malih i srednjih poduzeća. Stoga da bi poduzeća izbjegla neuspjeh u organizaciji, važno je da razviju kompetencije vodstva, osiguravaju jasnoću ciljeva. izgrađuju timske performanse, usredotočuju se na razvoj najboljih talenata, potiču stalno učenje, stvaraju atmosfere povoljne za inovacije, stvaraju kulturu vrijednosti koja se temelji na kvaliteti

pružene usluge. Van (2005.) smatra da poduzeća zahtijevaju učinkovite vođe koji su sposobni usmjeriti ljude u pravom smjeru da ostvare svoju misiju, viziju te da ostanu vjerni organizaciji (Okyere, 2017).

Mnogi istraživači pokušali su objasniti da uspješnost poslovanja poduzeća utječe preko poduzetničke orijentacije. Dess (1997) i suradnici istraživali su proces donošenja poduzetničke strategije te njezinu vezu sa strategijom, okolinom i uspješnošću. Covin i Slevin (1989., 1991.) izradili su model kojim povezuju poduzetničku orijentaciju poduzeća s njezinom uspješnošću. U istraživanjima su pronašli da poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na uspješnost poduzeća te da poduzetnički stav najznačajnije utječe na poslovnu uspješnost. Poslovna uspješnost se promatra kroz određene pokazatelje, interne (produktivnost, kvaliteta, učinkovitost i dr.) i eksterne (profitabilnost, likvidnost i dr.). Mnogi ističu da je potreban višedimenzionalni pristup istraživanju uspješnosti poslovanja poduzeća iz razloga što poduzetničko djelovanje može dovesti do pozitivnog utjecaja na jedno gledište i negativnog utjecaja na druga gledišta uspješnosti (Morić Milovanović, 2012).

U malom poduzeću od 20 ili manje zaposlenika izrazito je da će vođa imati kompatibilnost sa zaposlenicima poduzeća, što je imalo tendenciju ukazivanja na suvremeniju teoriju vodstva. Mnogi su teoretičari vlasnike malih poduzeća nazivali menadžerima, a ne kao vođama. Međutim, Richards i Engle (1986) navode da se vodstvo odnosi na stvaranje vizije i okruženja u kojem se stvari mogu ostvariti. Vlasnici malih poduzeća kao samostalni poduzetnici bili su odgovorni za viziju poduzeća i okruženja koje okružuju njihove usluge. Stoga su vlasnici malih poduzeća bili vođe jednako kao i oni koji kontroliraju velike korporacije (Nave, 2006).

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA VODSTVA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

U prethodnim poglavljima obrađena je teorijska podloga na kojoj se temelji istraživanje. U ovom djelu rada opisuje se provedeno istraživanje o utjecaju stilova vodstva na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća. S obzirom na to da se u radu razmatra odnos vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća, provedeno je istraživanje kako bi se došlo do zaključka postoji li utjecaj vodstva na uspješnost malih i srednjih poduzeća te kakve vrste stilova vodstva postoje. kakvi su to stilovi vodstva malih i srednjih poduzeća, jesu li vođe u malim i srednjim poduzećima više osobe muškog ili ženskog spola, koja je razina obrazovanja menadžera, u kojem području industrije se nalazi najveći broj poduzeća, te kakva je poslovna uspješnost malih i srednjih poduzeća s obzirom na njihov stil vodstva. Istraživanje se temelji na prikupljenim primarnim podacima. Prikupljeni podaci predstavljaju objektivnu bazu istraživanja s obzirom na cilj istraživanja.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Kao osnovni instrument za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik. Anketni upitnik pod nazivom « Utjecaj stilova vodstva na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća » korišten je za prikupljanje podataka na području cijele Republike Hrvatske.

Formiranje anketnog upitnika temeljeno je na teorijskoj podlozi koja je prethodno navedena u radu, te su pitanja preuzeta od Hona (2017) *“Impact of Leadership Styles on Entrepreneurs Business Success”* prevedena s engleskog jezika i prilagođena ovome radu. Anketni upitnik sastoji se od tri dijela. Prvi dio odnosi se na ispitivanje uspješnosti poduzeća u odnosu na konkurenciju. Postavljena su četiri pitanja te menadžerima dano na izbor da odgovore na Likertovoj skali, je li poduzeće značajno ispod ili iznad razine konkurencije, gdje 1 označava značajno ispod razine konkurencije, a 7 značajno iznad razine konkurencije. Drugi dio upitnika sastoji se o samoprocjeni vlastitih osobina menadžera. Menadžeri su trebali iskreno odgovoriti na 23 postavljena pitanja, kako bi se istražilo njihovo subjektivno mišljenje “dobrog” vođe, koji stil vodstva koriste u poduzeću, te jesu li menadžeri spremni preuzeti rizik u poslovanju iz čega možemo zaključiti je li kod njih izraženo poduzetničko vodstvo. Menadžeri su morali na

Likertovoj skali od 1 do 7, 1 – nikako se ne slažem, 7 – u potpunosti se slažem, označiti odgovor koji ih najbolje opisuje. Posljednja skupina pitanja sastojala se od pet pitanja o socio-demografskim podacima vezanih za menadžera (spol, dob, stupanj obrazovanja, djelatnost poduzeća i broj zaposlenih u poduzeću).

Za ovo istraživanje podaci su prikupljeni putem online anketnog upitnika. Anketni upitnik je bio sastavljen putem google obrasca zbog jednostavnosti i praktičnosti korištenja, te je najveći broj ljudi upoznat s njime. Anketni upitnik je objavljen u periodu od 01.09.2019. do 07.09.2019. godine te ga je ispunilo 45 menadžera malih i srednjih poduzeća. Anketa je bila objavljena putem e-maila.

Analiza dobivenih podataka analizirana je u statističkom programu SPSS (eng. Statistical Package for Social Studies). Program SPSS nudi naprednu statističku analizu, veliku bazu algoritama strojnog učenja, analize teksta te integraciju s velikih baza podataka (URL 5). Program je odabran za analizu podataka zbog jednostavnosti uporabe te zbog dostupnosti. Dio dobivenih podataka analizira se i interpretira korištenjem deskriptivnih statističkih metoda.

## 5.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na vlasnicima/menadžerima malih i srednjih poduzeća na području Republike Hrvatske. U istraživanju je sudjelovalo 45 ispitanika te su svi sudionici odgovorili na sva pitanja u anketi, jer su bila obvezna.

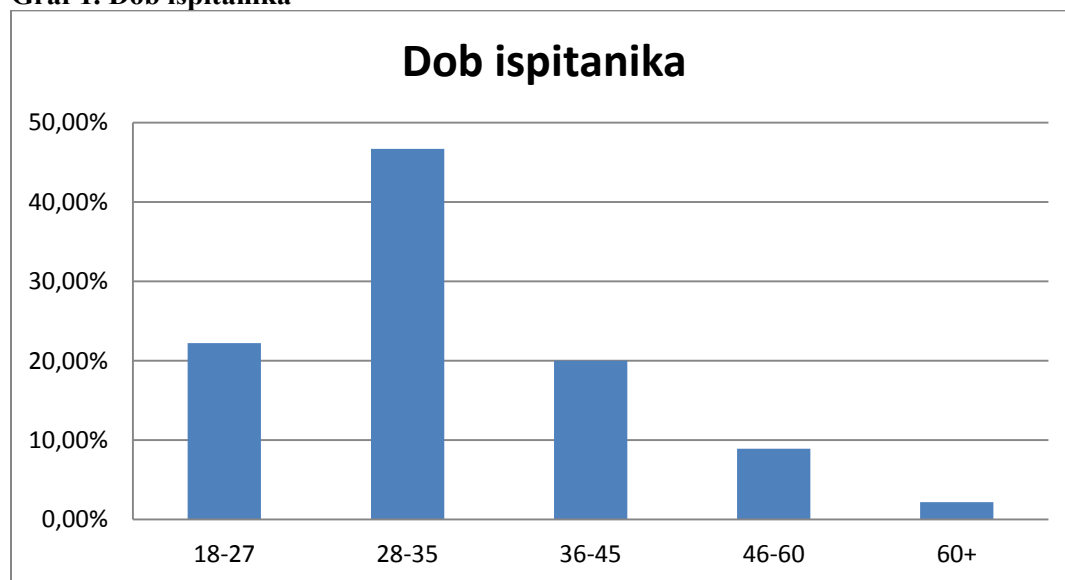
Tablica 4. Struktura ispitanika po spolu

SPOL	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK
MUŠKO	25	55,6%
ŽENSKO	20	44,4%

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Uzorak istraživanja sastojao se od sveukupno 45 ispitanika, od toga su 25 ispitanika (55,6%) bila muškog spola i 20 ženskog spola (44,4%). U tablici 1 broj je prikazana struktura ispitanika prema spolu. Očekivano je da će prevladati muški ispitanici s obzirom na to da u Republici Hrvatskoj muškarci prevladavaju na položaju menadžera te je ženama teže doći na tu poziciju (Pavlek, Klopotan i Latin, 2015).

Graf 1. Dob ispitanika



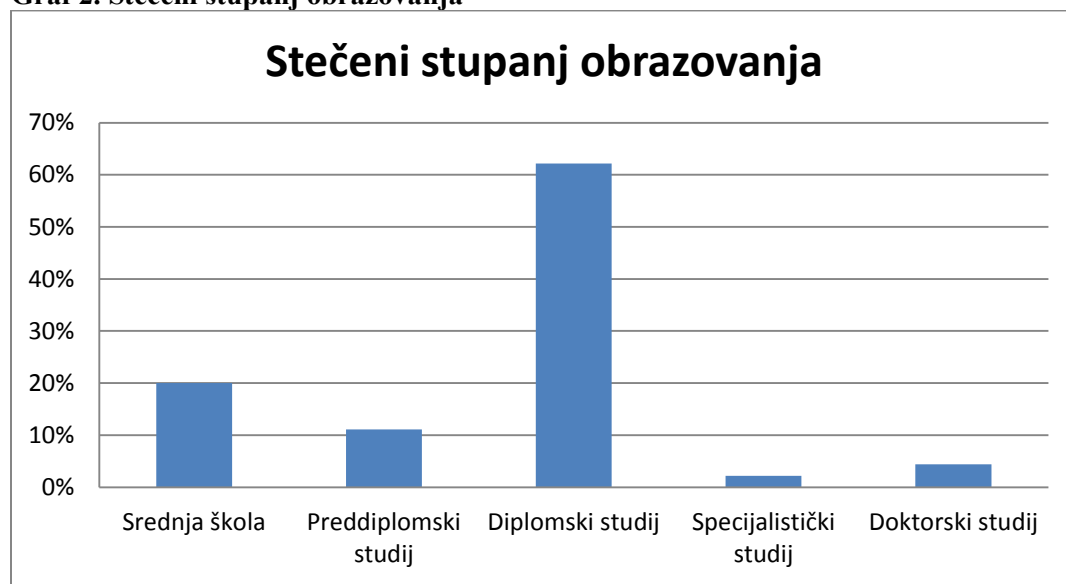
Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima

Kao što je vidljivo na grafu 1., najveći broj ispitanika pripada skupini od 28 do 35 godina, u iznosu od 46,7% (21) od ukupnog uzorka. U dobnoj skupini od 18 do 27 godine nalazi se 10 ispitanika, odnosno 22,2% od ukupnog uzorka. Treća dobna skupina je od 36 do 45 godine, a toj skupini pripada 20% ispitanika, odnosno 9 od ukupnog uzorka. Najmanje zastupljene skupine su od 46 do 60 godine sa 8,9% i skupina od 60+ sa 2,2%. Moglo se i pretpostaviti da će iz posljednje dvije starosne skupine biti najmanje ispitanika zbog toga što se istraživanje provodilo putem Google anketnog obrasca, a osobe starije od 40 godina ne provode puno vremena online.

U nastavku anketnog obrasca se istraživao stupanj obrazovanja koji su zaposlenici stekli. Na grafu 2. je prikazana struktura zaposlenika prema stečenom stupnju obrazovanja.

Iz grafa 2. se može vidjeti kako je najzastupljenija skupina ispitanika koji su završili diplomski studij, u iznosu od 62,2%, ili 28 ispitanika od ukupnog uzorka. Kao druga najzastupljenija skupina se pojavljuju osobe koje su završile srednju školu, a u anketnom obrascu je 20% ispitanika od ukupnog uzorka. Iduća skupina po zastupljenosti su ispitanici koji su završili preddiplomski studij, a riječ je o 5 ispitanika ili 11,1% od ukupnog uzorka. Kao najmanje zastupljena skupina se pojavljuju ispitanici koji su završili doktorski studij 4,4% i specijalistički studij 2,2%.

**Graf 2. Stečeni stupanj obrazovanja**



**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim podacima



Sljedeće što se ispitalo anketnim obrascem je broj zaposlenika u poduzeću. Na grafu 3. je prikazana struktura zaposlenika u poduzeću.

Najzastupljenija skupina je poduzeće u kojoj je zaposleno manje od 10 zaposlenika 55,6% odnosno 25 zaposlenika od ukupnog uzorka. Druga skupina je od 10 do 50 (28,9%) zaposlenika, odnosno 13 od ukupnog uzorka. Ostale skupine su najmanje zastupljene, od 100 do 150 zaposlenika (8,9%), od 150 do 200 zaposlenika (4,4%) te od 50 do 100 zaposlenika (2,2%).

**Graf 3. Broj zaposlenika**

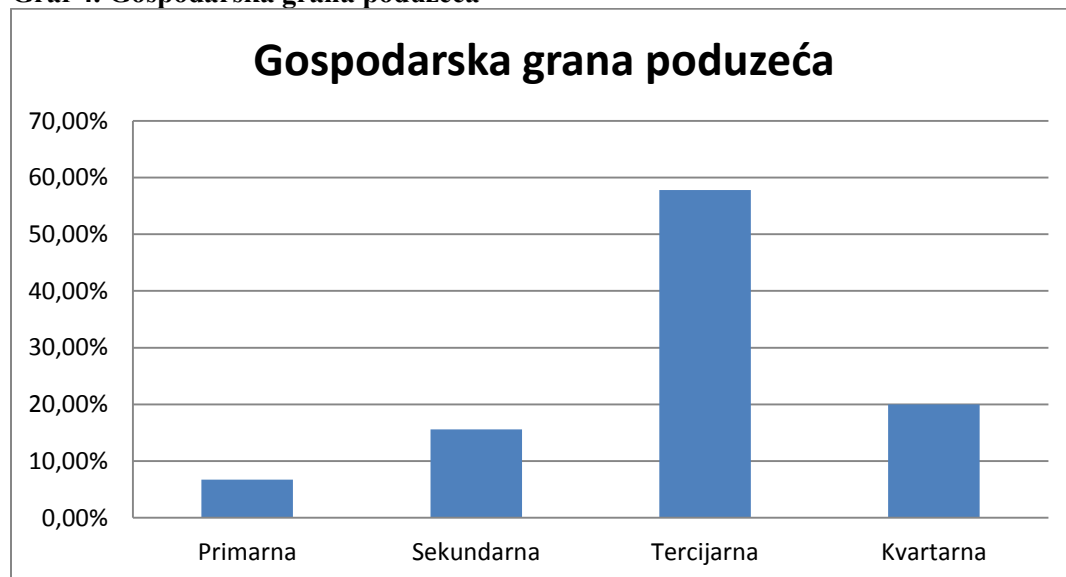


**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim podacima

Sljedeće što se istraživalo u anketnom obrascu koja gospodarska grana je najzastupljenija, što se može vidjeti u grafu 4.

Najzastupljenija grana je tercijarna (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam) 57,8%, odnosno 26 od ukupnog uzorka. Druga skupina pripada kvartarnoj grani (neproizvodnoj, intelektualna) 20%, odnosno 9 od ukupnog uzorka. Najmanje zastupljene pripada sekundarnoj grani (građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i sl.) 15,6% i primarnoj grani (proizvodnja hrane i sirovina) 6,7% od ukupnog uzorka.

**Graf 4. Gospodarska grana poduzeća**



**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim podacima

Cilj ovoga rada je istražiti odnos između stilova vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Iz temeljnog cilja rada proizlaze izvedeni ciljevi:

- (1) ispitati odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima

Rezultat istraživanja prikazan je u tablici 5. Na temelju korelacijske analize može se zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između varijabli poduzetničkog vodstva i demokratskog stila vodstva, odnosno s povećanjem poduzetničkog vodstva rasti će i demokratski stil vodstva, linearno i pozitivno za 0,53 ( $r=0,53$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablica 5. Odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima**

		<b>Poduzetničko vodstvo</b>	<b>Demokratski stil vodstva</b>	<b>Autokratski stil vodstva</b>	<b>“Laissez-faire” stil vodstva</b>
<b>Poduzetničko vodstvo</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	1 45	,531** ,000 45	,552** ,000 45	,126 ,408 45
<b>Demokratski stil vodstva</b>	Pearson correlation Sig.(2-tailed) N	,531** ,000 45	1 45	,367* ,013 45	,083 ,587 45
<b>Autokratski stil vodstva</b>	Pearson correlation Sig.(2-tailed) N	,552** ,000 45	,367* ,013 45	1 45	,391** ,008 45
<b>“Laissez – faire” stil vodstva</b>	Pearson correlation Sig.(2-tailed) N	,126 ,408 45	,083 ,587 45	,391** ,008 45	1 45

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima

(2) opisati odnos između stilova vodstva po spolu, edukaciji, industriji poslovanja te ulozi u poslovanju malih i srednjih poduzeća,

Rezultat istraživanja je prikazan u tablicama od 6 do 8.

Kao prvo, temeljem rezultata analize može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike među spolovima prilikom usporedbe različitih stilova vođenja.

Kao drugo, temeljem rezultata analize može se zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike među stupnju obrazovanja prilikom usporedbe različitih stilova vođenja.

Kao treće, može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između ispitanika s obzirom na industriju u kojoj se nalaze prilikom usporedbe različitih stilova vođenja. Prethodno opisane statistički značajne razlike vidljive su kod autokratskog stila ( $F=4,310$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablica 6. Tablica po spolu**

		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Demokratski stil</b>	Between Groups	1,960	1	1,960	2,736	,105
	Within Groups	30,808	43	,716		
	Total	32,768	44			
<b>Autokratski stil</b>	Between Groups	1,690	1	1,690	1,543	,221
	Within Groups	47,110	43	1,096		
	Total	48,800	44			
<b>Laissez-faire stil</b>	Between Groups	,228	1	,228	,257	,615
	Within Groups	38,266	43	,890		
	Total	38,494	44			

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima

**Tablica 7. Tablica po stupnju obrazovanja**

		<b>Sum os Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Demokratski stil</b>	Between Groups	4,982	3	1,661	2,450	,077
	Within Groups	27,786	41	,678		
	total	32,768	44			
<b>Autokratski stil</b>	Between Groups	2,369	3	,790	,697	,559
	Within Groups	46,431	41	1,132		
	total	48,800	44			
<b>Laissez-faire stil</b>	Between Groups	1,557	3	,519	,576	,634
	Within Groups	36,937	41	,901		
	total	38,494	44			

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima

**Tablica 8. Tablica po industriji poduzeća**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Demokratski stil</b>	Between Groups	3,032	3	1,011	1,394	,258
	Within Groups	29,736	41	,725		
	Total	32,768	44			
<b>Autokratski stil</b>	Between Groups	11,700	3	3,900	4,310	,010
	Within Groups	37,100	41	,905		
	Total	48,800	44			
<b>Laissez-faire stil</b>	Between Groups	1,656	3	,552	,614	,610
	Within Groups	36,838	41	,898		
	Total	38,494	44			

**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim rezultatima

Temeljem rezultata analize može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između ispitanika s obzirom na industriju u kojoj se nalaze prilikom usporedbe različitih stilova vođenja. Prethodno opisane statistički značajne razlike vidljive su kod autokratskog stila ( $F=4,310$ ;  $p<0,05$ ).

Nadalje, cilj rada je opisati odnos između kombinacija poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Rezultat istraživanja je prikazan u tablici br. 9.

**Tablica 9. Odnos između kombinacije poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,459 <sup>a</sup>	,211	,192	,79657	1,988

a. Predictors: (Constant), PV

b. Dependent Variable: USP

**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim rezultatima

Temeljem inicijalne regresijske analize može se zaključiti da je modelom protumačeno 21,1% ukupnih odstupanja.

**Tablica 10. Rezultati regresijske analize**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,698	1,022	1,660	,104		
	PV	,610	,180	,459	3,388	,002	1,000

**Izvor:** izrada autorice prema dobivenim rezultatima

Nastavno, temeljem rezultata regresijske analize može se zaključiti da varijabla poduzetničko vodstvo značajan predictor modela USP ( $b=0,459$ ;  $t=3,388$ ;  $p<0,05$ ). Nastavno, ukoliko se poduzetničko vodstvo poveća za jednu jedinicu, USP će se povećati za 45,9%.

Model ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti ( $VIF<5$ ;  $R\text{-square}<0,8$ ).

Kao prvo, rezultati ovog rada pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između varijabli poduzetničkog vodstva i demokratskog stila vodstva. Iz toga se može zaključiti kako vlasnici/menadžeri malih i srednjih poduzeća koji imaju demokratski stil vodstva uglavnom imaju viziju budućnosti poslovanja, razmatraju moralne i etičke posljedice odluka, pokazuju da vjeruju u vlastito poduzeće, preuzimaju rizik te realiziraju ideje o novim proizvodima i uslugama.

Vlasnici/menadžeri malih i srednjih poduzeća koji primjenjuju demokratski stil vodstva ističu kako su im ciljevi poduzeća ispred osobnih ciljeva, kako vode učinkovitu skupinu zaposlenika kojima pomažu da razviju svoje potencijale te da se ponašaju na način koji gradi poštovanje drugih prema njima. Demokratski stil vodstva također provode kroz poticanje svojih zaposlenika da samostalno donose odluke za posao koji obavljaju te ulaganjem u obrazovanje i profesionalne treninge svojih zaposlenika.

Ovaj rad je pokazao kako autokratski stil vodstva nije dominantan u malim i srednjim poduzećima što je suprotno zaključku Brajdića (1998) koji je istaknuo kako autokratski stil može biti djelotvoran u manjim poduzećima. Razlog tome može biti što u autokratskom vođenju dolazi do izostanka kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije podređenih radnika i rukovoditelja (Sikavica, 2008).

Vlasnici/menadžeri malih i srednjih poduzeća koji su ispitani u ovom istraživanju dominantnim su iskazali demokratski stil vodstva. Sukladno tome, Sikavica je (2008) naveo kako se u osnovi demokratskog stila vodstva stvara dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima, pa se za demokratskog vođu često koristi i nazivom kooperativni vođa (Sikavica, 2008).

Kao drugo, rezultati istraživanja ovog rada opisuju odnos između stilova vodstva po spolu, edukaciji, industriji poslovanja te ulozi u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Može se zaključiti, kako ne postoje značajne razlike među spolovima prilikom usporedbe različitih stilova vođenja, kao niti među stupnju obrazovanja zaposlenika. S druge strane, može se zaključiti da postoji značajna razlika između ispitanika s obzirom na industriju u kojoj se nalaze prilikom usporedbe različitih stilova vođenja.

Kao treće, ovaj rad je pokazao kako je varijabla poduzetničko vodstvo značajan pokazatelj modela uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Može se zaključiti kako mala i srednja poduzeća koja primjenjuju poduzetničko vodstvo imaju veći tržišni udio kao i bolju kvalitetu proizvoda i usluga te veću profitabilnost u odnosu na konkurenciju. Zaključak rada je u skladu s istraživanjem Mgenija (2015) koji tvrdi da uspjeh malog poduzeća zahtijeva učinkovite stilove vođenja. Nadalje, rezultati rada potvrđuju istraživanje Gotala (2013) koja ističe kako poduzetničko vodstvo predstavlja učinkovito pravednog, strpljivog i dobro organiziranog vođu (Gotal, 2013).

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Najveće ograničenje ovog istraživanja je svakako uzorak ispitanika. Postoji vjerojatnost da nisu svi ispitanici iskreno odgovarali na pitanja iz razloga što iako znaju da je riječ o istraživanju koje je u potpunosti anonimno, svjesni su da će njihovi odgovori biti analizirani i pregledavani od strane istraživača. Također jedno od većih ograničenja je i to što je anketa provedena *online* te nije postojala mogućnost dodatnog obrazloženja određenih pitanja i odgovora koja su ispitanicima mogla bila nejasna. Pokušao se spriječiti taj problem na način da se prije puštanja ankete na pravo ispunjavanje, putem *e-maila* provelo pretestiranje odnosno četvero vlasnika malih i srednjih poduzeća je ispunilo anketu i javilo koja pitanja i odgovori na ta pitanja su im bila nejasna, nerazumljiva ili loše napisana. Potom su se te sporne stavke ispravile da bi drugim vlasnicima/menadžerima u pravom ispunjavanju ankete ta pitanja bila jasnija. Međutim uvijek postoji mogućnost da nekom ispitaniku određena tematika nije bliska te da je manje upoznat s pojmovima koji su se koristili u ovoj anketi. Stoga je problem u trenutku ispunjavanja što ispitaniku nije pri ruci bio ispitivač koji bi mu objasnio određene nedoumice.

Drugi najčešći problem kod anketnog istraživanja je sugestivnost. Ona se pokušava izbjeći i svesti na minimum kako se ne bi ispitanika poticalo da izabere određeni odgovor. Nije moguće u potpunosti i postići da nema sugestivnosti stoga ispitanici mogu ponekad izabrati određeni odgovor isključivo zbog načina na koji je pitanje postavljeno dok bi u nekim drugim okolnostima odgovorili drugačije.

Upitna je kako i veličina samog uzorka koji je korišten u istraživanju tako i njegova reprezentativnost. Veličina uzorka od 45 ispitanika je mala te se zbog tog ne mogu dobiveni rezultati primijeniti na cjelokupnu populaciju malih i srednjih poduzeća. Naime, u istraživanju je korišten namjerni uzorak korisnika prikupljen putem *e-maila* i *Facebooka*. Taj uzorak su činili ljudi sličnih demografskih obilježja te im je bitna poveznica da se služe računalom i imaju aktivne račune na mrežama.

Navedena ograničenja mogu poslužiti kao preporuke za buduća istraživanja.



## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je istražiti odnos između stilova vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Iz temeljnog cilja rada proizlaze izvedeni ciljevi:

- (1) ispitati odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima,
- (2) opisati odnos između stilova vodstva po spolu, edukaciji, industriji poslovanja te ulozi u poslovanju malih i srednjih poduzeća,
- (3) opisati odnos između kombinacija poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Metoda istraživanja koja se primijenila u ovom radu bila je kvantitativna istraživanja putem anketnog upitnika.

Iz ovog rada proizlaze tri glavna zaključka:

Prvi zaključak ovog rada je da postoje značajna povezanost između poduzetničkog vodstva i demokratskog stila vođenja. Iz toga se može zaključiti kako vlasnici/menadžeri malih i srednjih poduzeća koji imaju demokratski stil vodstva uglavnom imaju viziju budućnosti poslovanja, razmatraju moralne i etičke posljedice odluka, pokazuju da vjeruju u vlastito poduzeće, preuzimaju rizik te realiziraju ideje o novim proizvodima i uslugama.

Kao drugi zaključak ovog rada je da ne postoji povezanost između spolova i edukacija, ali postoji povezanost između industrije. Rezultati istraživanja su pokazali kako je demokratski stil vođenja najdominantniji u tercijarnoj industriji.

Treći doprinos ovog rada je zaključak kako poduzetničko vodstvo ima utjecaj na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća. Može se zaključiti kako mala i srednja poduzeća koja primjenjuju poduzetničko vodstvo imaju veći tržišni udio kao i bolju kvalitetu proizvoda i usluga te veću profitabilnost u odnosu na konkurenciju. Naime, vlasnici/menadžeri koji primjenjuju poduzetničko vodstvo imaju viziju budućnosti poslovanja, predlažu nove načine kako najbolje izvršiti zadatke, te ističu vjeru u svoje poduzeće.

## POPIS IZVORA

1. Amer, H. (2017.), *Impact of Leadership Styles on Entrepreneurs' Business Success*, Faculty of Old Dominion University, Hampton Blvd. Norfolk
2. Avolio, B. J. i Bass, B. M. (1995.), Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
3. Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2004.), *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*, Mind Garden, INC., Redwood City, CA
4. Avolio, B. J., i Bass, B. M. (2001.), *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
5. Aziz, R., Abdullah, M. i Tajudin, A. (2013.), The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia, *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(2): 45-52.
6. Bass, B. M. (1990.), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3): 19-31.
7. Bennis, W. i Nanus, B. (1985.), *The Strategies for Taking Charge, Leaders*, Harper Row, New York
8. Brajdić, I. (1998.), *Stilovi odlučivanja menadžmenta i razvoj turističke destinacije*, Međunarodni kongres Hotelska kuća, Opatija
9. Buble, M. (2000.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split
10. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
11. Buckingham, M. (2005.), *Managers and leaders*. *Leadership Excellence*, 22(12), 5-7.
12. Covin, J. G., i Slevin, D. P. (1991.), A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1): 7-26.
13. Crane, F.G. (2013.), *Marketing for entrepreneurs: concepts and applications for new ventures*, Sage Publication, California
14. Daft, R. L., (2015.), *The Leadership Experience*, Cengage Learning, Stamford

15. Daft, R.L. (2015.), *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage Learning, Mason
16. Douglas, L. (2011.), *Modern Leadership Styles in Changing World*, Eastern University
17. Dujanić, M. (2007.), *Menadžment: udžbenik za specijalistički studij*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
18. Dulčić, Ž., i Vrdoljak Raguž, I. (2007.), Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-Neretvanske županije–Empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 58(11): 709-731.
19. Ghobadian, A. i Gallear, D. (1996.), Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1): 83-106.
20. Gomez – Mejia L., Balkina D. i Cardy R., (2008.), *Management: people, performance, change*, McGraw-Hill Irwin, New York
21. Gotal, M., (2013.), *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, Stručni rad, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
22. Hisrich, R. D., i Peters, M. P. (1986.), Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1(3): 307-322.
23. Ireland, R. D. i Hitt, M. A. (2005.), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 19(4): 63-77.
24. Iveković, D. (2011.), Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 155-162.
25. Jambreč, I., i Penić, I. I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima– ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2): 1181-1206.
26. Jones, O., i Crompton, H. (2009.), Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4): 329-351.
27. Kamp, D. (2000.), *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij*, M.E.P. Consult, Zagreb

28. Karlić, T., i Hadelan, L. (2011.), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2): 67-72.
29. Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011.), *Poslovno vođenje*, Jordan Studio, Sarajevo
30. Kvasić, S. G. (2018.), *The impact of leadership on organisational performance in the hospitality industry*, Doctoral dissertation, Ekonomski fakultet Rijeka
31. Ladzani, W. M., Vuuren i Van. J.J. (2002.), Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa, *Journal of Small Business Management*, 40(2): 154-161.
32. Marušić S., (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb
33. Mgeni, T. O. (2016.), Impact of Transformational Leadership Style on Business Performance of Small and Medium Enterprises in Tanzania. *The International Journal of Business & Management*, 4(2): 347.
34. Morić Milovanović, B. (2012.), Moderating effect of external environment on the entrepreneurial orientation and business performance relationship of Croatian small and medium sized manufacturing enterprises. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 6(2): 9-23.
35. Nave, J. W. (2006.), *Leadership styles of entrepreneurs in small land surveying businesses*, Electronic Theses and Dissertations, East Tennessee State University, Johnson City
36. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Mate doo, Zagreb
37. Okyere, F. (2017.), Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): *A Literature Review, the international journal of business & management*, 9 (5): 159-163.
38. Pavlek, M. H., Klopotan, I., i Latin, M. (2015.), Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik*, 9(2): 227-229.
39. Pierce, J.L. i Newstrom, J., (2008.), *Leaders & The leadership process*, Mcgraw- Hill, New York
40. Plowman, D., Solansky, S., Beck, T., Baker, L., i Kulkarni, M. (2007.), The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4): 341-356.
41. Robbins, S. P., i Judge, T. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*. Mate doo, Zagreb

42. Robbins, S. P., i Telenta, G. (1995.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Mate doo, Zagreb
43. Sikavica, P, Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
44. Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia doo.
45. Teck, T. M. (2012.), *Leadership in organization*, Business Process Management.
46. Thomas, A. B. (1988.), Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3): 388-400.
47. Vujić, V. (2005.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
48. Vujić, V. (2010.), Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom. *Informatologia*, 43(2): 90-95.
49. Weihrich, H., i Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, Mate, Zagreb
50. Yukl, G. (2008.), How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6): 708-722.
51. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, D. R., i Šehanović, J. (2004.), *Organizacijska kultura*, Tiva Tiskara Varaždin, Varaždin

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Autokratski stil vodstva .....	20
Slika 2. Demokratski stil vodstva .....	21

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Različite definicije vodstva.....	3
Tablica 2. Pet osobina uspješnog vođe .....	8
Tablica 3. Razlika između “starog” i “novog” vođe.....	18
Tablica 4. Struktura ispitanika po spolu .....	31
Tablica 5. Odnos između različitih stilova vodstva u malim i srednjim poduzećima .....	35
Tablica 6. Tablica po spolu.....	36
Tablica 7. Tablica po stupnju obrazovanja .....	36
Tablica 8. Tablica po industriji poduzeća .....	37
Tablica 9. Odnos između kombinacije poduzetničkog vodstva i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća.....	37
Tablica 10. Rezultati regresijske analize .....	38

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Dob ispitanika.....	31
Graf 2. Stečeni stupanj obrazovanja .....	32
Graf 3. Broj zaposlenika .....	33
Graf 4. Gospodarska grana poduzeća .....	34

## PRILOZI

### USPJEŠNOST PODUZEĆA

Molim Vas izrazite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama ( 1 - značajno ispod razine konkurencije, 7 - značajno iznad razine konkurencije)

	1	2	3	4	5	6	7
U usporedbi s drugim sličnim organizacijama kako biste ocijenili uspješnost svoje organizacije?							
U usporedbi s drugim sličnim organizacijama kako biste ocijenili tržišni udio svoje organizacije?							
U usporedbi s drugim sličnim organizacijama kako biste ocijenili kvalitetu proizvoda/usluga svoje organizacije?							
U usporedbi s drugim sličnim organizacijama kako biste ocijenili profitabilnost svoje organizacije?							

## SAMOPROCJENA VLASTITIH OSOBINA

Zaokruživanjem brojeva od 1 do 7 (1- nikako se ne slažem, 7- u potpunosti se slažem) odredite koliko posjedujete navedene vlastite osobine.

1 2 3 4 5 6 7

Ne uključujem se u međuljudske sukobe dok problem ne postane ozbiljan.	
Izbjegavam donošenje ključnih odluka.	
Oduševljeno govorim o ciljevima koji trebaju biti ostvareni.	
Ulažem u obrazovanje i profesionalne treninge svojih zaposlenika.	
Pokazao/la sam da vjerujem u vlastito poduzeće.	
Ciljevi poduzeća su ispred osobnih ciljeva.	
Potičem svoje zaposlenike da samostalno donose odluke za posao koji obavljaju.	
Djelujem/ponašam se na način koji gradi poštovanje drugih prema meni.	
Svoju punu pažnju usmjeravam na rješavanje pogrešaka, pritužbi i neuspjeha.	
Razmatram moralne i etičke posljedice odluka.	
Pokazujem osjećaj moći i samopouzdanja.	
Pomažem drugima da razviju svoje potencijale.	
Predlažem nove načine kako izvršiti zadatke.	
Koristim metode vodstva koje su zadovoljavajuće.	
Vodim skupinu koja je učinkovita.	
Često dolazim do ideja za poboljšanje proizvoda / usluge koje prodajemo.	
Često dolazim do ideja o potpuno novim proizvodima / usluge koje bismo mogli prodati.	
Preuzimam rizik.	
Imam kreativna rješenja za probleme.	
Imam viziju budućnosti našeg poslovanja.	
Pokazujem strast za svoj posao.	
Svaki djelatnik je odgovoran za ostvarivanje ciljeva poduzeća.	
Često delegiram svoje zadatke drugima.	



## **SOCIO-DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE**

### **Spol:**

Muško

Žensko

### **Koliko imate godina?**

18-27

28-35

36-45

46-60

60+

### **Vaša razina završenog obrazovanja?**

Srednja škola

Preddiplomski studij

Diplomski studij

Specijalistički studij

Doktorski studij

### **Broj zaposlenika u Vašem poduzeću?**

<10

10-50

50-100

100-150

150-200

<250

**Kojoj gospodarskoj grani pripada Vaše poduzeće?**

Primarnoj (proizvodnja hrane i sirovina)

Sekundarnoj (građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i sl.)

Tercijarnoj (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam)

Kvartarnoj (neproizvodnoj, intelektualna)

## **Životopis**

### **Mihaela Džono**

Adresa: Kardinala Stepinca 29, 88390 Neum, BiH

Mob: 092/3231765

Email: mihaeladzono7@gmail.com

Godište: 1995.

#### **• OBRAZOVANJE**

2017. – Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Diplomski studij Menadžment

2013.–2017. – Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Preddiplomski studij Poslovna ekonomija

2009.-2013. – Srednja ekonomska škola p.o. Čapljina, Neum (Bosna I Hercegovina)

#### **• RADNO ISKUSTVO**

06/2014-09/2014 – Suvenirnica Big shop, Neum (BiH)

07/2015-09/2015 - Suvenirnica Toy d.o.o, Neum (BiH)

10/2014-07/2015 – Ekonomski fakultet Zagreb (referada)

04/2018. – Auctor Invest d.o.o.

05/2018-07/2018 – Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR)

06/2018- AstraZeneca d.o.o.,

#### **• KOMPJUTERSKE VJEŠTINE**

Microsoft Office

#### **• STRANI JEZICI**

Engleski jezik – C1

Španjolski jezik – A2