

# Specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima

---

**Krsnik, Mateo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:148:891231>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**SPECIFIČNOSTI VODSTVA I VOĐENJA U MALIM  
REVIZORSKIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Mateo Krsnik**

**Zagreb, lipanj 2020.**

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

**SPECIFIČNOSTI VODSTVA I VOĐENJA U MALIM  
REVIZORSKIM PODUZEĆIMA**  
**SPECIFICITY OF LEADERSHIP AND LEADING IN SMALL  
AUDIT ORGANIZATIONS**

Diplomski rad

**Student: Mateo Krsnik**

**JMBAG studenta: 0067537193**

**Mentor: doc. dr. sc. Ana Aleksić**

**Zagreb, lipanj 2020.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **DIPLOMSKI RAD** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

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

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Osnovni je zadatak vodstva pronaći i održavati ravnotežu između tri ključne varijable procesa vodstva, a to su: vođa, sljedbenici i situacija (okolina navedenih varijabli), a ono to može ukoliko vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć. Zbog toga je fenomen vođenja i uspješnih vođa uvijek zaokupljao pažnju ne samo znanstvene javnosti već i šire, što dovodi do pojave različitih teorija o vođenju i vođama i stilovima vođenja. Iako postoje brojna istraživanja koja dokazuju postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji konsenzualno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh tvrtke.

S obzirom da je vještina vođenja vrlo važna u računovodstvenoj profesiji, nije iznenađujuće da računovodstvene organizacije i revizijske korporacije mnogo ulažu u obuku voditelja svojih revizora i budućih zaposlenika. U organima upravljanja i vođenja revizorskog poduzeća većinu moraju činiti osobe sa zvanjem ovlaštenog revizora. Revizori vođe trebaju posjedovati određene talente da bi uspjeli. Pored tehničkih vještina, oni moraju komunicirati sa svojim podređenima kako bi delegirali, vodili i prenosili znanje.

Empirijsko istraživanje provedeno je intervjuom u dvoje malih revizorskih poduzeća prikazuje specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim društvima. Zbog važnosti vođenja kao najzahtjevnije menadžerske funkcije, pitanja u intervjuu odnosila su se na način i proces vođenja, koji uključuje motivaciju, komunikaciju i interpersonalne procese. Istraživanje je ukazalo da je procesu vođenja malih revizorskih poduzeća prevladava demokratski stil, no kod donošenja delikatnih odluka s većim rizikom, stil vođenja je autokratski. Također, vrlo je važna komunikacija i delegacija u procesu obavljanja revizije kako bi vođe uspješno vodili i prenosili znanje, te je važna usmjerenosti na zaposlenike, odnosno njihovu edukaciju i dodatno usavršavanje jer su oni ključan faktor kod obavljanju poslova revizije.

**Ključne riječi:** vođenje, vođa, vodstvo, stilovi vođenja, mala poduzeća, računovodstvo, revizija, mala revizorska poduzeća

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Leadership is the most demanding managerial function and as such attracts the attention of the scientific and professional public. The basic task of leadership is to find and maintain a balance between the three key variables of the leadership process, namely: leader, followers and situation (environment of these variables), and this can be done if the leader has the appropriate abilities, motivation and power. Therefore, the phenomenon of leadership and successful leaders has always captured the attention not only of the scientific public but also wider, leading to the emergence of different theories about leadership and leaders and leadership styles. Although there is a number of studies proving the existence of a cause-and-effect relationship between leadership style and business performance, there is still no consensus opinion on which leadership style is best for a company's business success.

Given that leadership skills are very important in the accounting profession, it is not surprising that accounting organizations and audit corporations invest heavily in the training of their auditor leaders and future employees. In the management and governing bodies of an audit firm, the majority must be persons with the title of certified auditor. Leader auditors need to possess certain talents to succeed. In addition to technical skills, they must communicate with their subordinates to delegate, guide, and transfer knowledge.

Empirical research was conducted by interviewing two small audit firms and shows the specifics of leadership and management in small audit firms. Because of the importance of leadership as the most demanding managerial function, the questions in the interview related to the manner and process of leadership, which includes motivation, communication, and interpersonal processes. Research has shown that the process of running small audit firms is dominated by a democratic style, but when making delicate decisions with a higher risk, the management style is autocratic. Also, communication and delegation is very important in the audit process in order for leaders to successfully lead and transfer knowledge, and it is important to focus on employees, i.e., their education and additional training because they are a key factor in performing audit work.

**Keywords:** leader, leadership, leadership styles, small enterprises, accounting, auditing, small audit firms

## Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU	
1 UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Metode i načini prikupljanja podataka .....	2
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	2
2 TEMELJNA OBILJEŽJA VODSTVA I STILOVI VOĐENJA .....	3
2.1 Pojam i definicija vođenja i vodstva.....	3
2.2 Uloga i obilježja vođe.....	6
2.3 Osnovni stilovi vođenja .....	8
2.3.1 Model osobina .....	8
2.3.2 Bihevioralni modeli.....	11
2.3.3 Kontingencijski pristup .....	17
2.3.4 Suvremeni pristupi .....	21
3 OBILJEŽJA I ULOGA MALIH REVIZORSKIH PODUZEĆA.....	26
3.1 Pojam i obilježja malih revizorskih poduzeća .....	26
3.1.1 Pojam i značaj malih poduzeća .....	27
3.1.2 Obilježja revizorskih poduzeća .....	29
3.2 Unutarnja organizacija revizorskih poduzeća.....	32
3.3 Obilježja rada i vođenja unutar malih revizorskih poduzeća .....	34
4 ANALIZA SPECIFIČNOSTI VODSTVA I VOĐENJA U MALIM REVIZORSKIM PODUZEĆIMA.....	41
4.1 Metodologija istraživanja i prikaz odabranih poduzeća .....	41
4.2 Rezultati istraživanja .....	43
4.3 Ograničenja istraživanja .....	49
5 ZAKLJUČAK.....	50
Literatura .....	52
Popis slika .....	54
Popis tablica .....	54
Popis grafova.....	54
Prilozi: Anketni upitnik.....	55
Životopis.....	58

# **1 UVOD**

Svako područje profesionalnog djelovanja pa tako i revizija ima svoja pravila ponašanja. Praktično djelovanje i postupci revizora temelje se na primjeni odgovarajućih standarda. Međutim, valja naglasiti da ta revizijska načela, standardi i postupci nisu nešto što je zauvijek dano i što se nikada ne mijenja, već naprotiv, razvojem teorije i prakse dolazi do promjene revizijskih načela i standarda koje uzrokuju promjene u praktičnom djelovanju članova revizijske profesije.

Način ponašanja vođe, kao i njegova osobnost i pristup zaposlenicima uvelike ima utjecaja na internu kulturu i način ponašanja samih zaposlenika. Vlastitim primjerom ponašanja i odnosom prema zaposlenicima menadžeri kontinuirano utječu na njihovu motivaciju. Predstavnik društva odgovoran je za politike i postupke svojih zaposlenika čime se potiče interni stav da je kvaliteta prijeko potrebna u obavljanju svakog posla. Takve politike i postupci zahtijevat će da vodstvo organizacije posebno vodi računa o prenošenju rada na pomoćnike, o njihovom usmjeravanju, nadzoru, pregledu i preuzimanju krajnje odgovornosti za kontrolu kvalitete organizacije. Njegov sustav kontrole kvalitete zaposlenika zahtijeva više od jednostavnog učinkovitog nadzora, jer efikasno vođenje ključ je uspješnosti svih organizacija.

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je analiza specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima.

Također, radi boljeg razumijevanja načina funkcioniranja poduzeća, uzevši u obzir njegovu veličinu i djelatnost revizije, cilj je istražiti i odgovoriti na pitanje kako se ponašaju vođe u malim revizorskim poduzećima sukladno stilu vodstva. Sve navedeno je u svrhu stvaranja što realnije i objektivnije slike vođa u malim revizorskim poduzećima, te uvida u metode i postupke vođenja poduzeća koje pomažu u ostvarivanju ciljeva i pridonose uspješnom upravljanju poduzećem.



## **1.2 Metode i načini prikupljanja podataka**

Metode prikupljanja podataka korištenih u ovom radu odnose se na primarno i sekundarno istraživanje. Primarni podaci prikupljeni su empirijskim istraživanjem koje se provelo putem intervjua s osobama na vodećim pozicijama na nekoliko odabranih malih revizorskih poduzeća. Istraživanjem se težilo ustanoviti kojim se stilovima vođenja koriste i o čemu ovisi uporaba različitih stilova vođenja u malim poduzećima koja se bave djelatnošću revizije. Na temelju dobivenih podataka dobiven je uvid u specifičnosti rada i u način vođenja i ponašanja vođe u malim revizorskim poduzećima.

Izvori sekundarnih podataka odnose se na relevantnu literaturu, razne znanstvene i stručne knjige, te članke inozemnih i domaćih autora koji su usko povezani s tematikom rada.

## **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od pet poglavlja. Prvi, uvodni dio sadrži predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

Nakon njega slijede 3 glavne cjeline rada. U prvoj teorijskoj cjelini obrađen je pojam i definicija vodstva i vođenja, uz uloge i zadaće vođe. Glavni dio ove teorijske cjeline su stilovi vodstva kojima se opisuje način ponašanja vođe u procesu vođenja.

Druga teorijska cjelina obrađuje mala revizorska poduzeća, odnosno njihova obilježja, unutarnju organizaciju, te način vođenja takvih malih revizorskih poduzeća.

Treća cjelina odnosi se na empirijsko istraživanje o specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima, a nakon prikazane metodologije istraživanja prezentiraju se rezultati istraživanja i ograničenja istraživanja.

U završnom djelu rada prikazan je zaključak u kojem se iznose rezultati analize istraživanja specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima, nakon čega slijedi popis literature, popis slika, tablica i grafova, popis pitanja korištenih prilikom intervjua, te životopis autora.

## 2 TEMELJNA OBILJEŽJA VODSTVA I STILOVI VOĐENJA

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Autorica Bahtijarević – Šiber (2004) definira vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>1</sup> Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije.<sup>2</sup> Navedene definicije i dosadašnje spoznaje o procesu vođenja sugeriraju da je riječ o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.<sup>3</sup>

### 2.1 Pojam i definicija vođenja i vodstva

**Vođenje** je ključni element funkcioniranja svake organizacije.<sup>4</sup> I dok se menadžerom postaje automatski, zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, za vođenje je potrebno puno više i od formalnog organizacijskog položaja. Vođenje uopće, a djelotvorno vođenje posebno, nikada se ne može u potpunosti i do kraja naučiti. Za vođenje treba još i nešto više. Zbog toga je fenomen vođenja i uspješnih vođa uvijek zaokupljao pažnju ne samo znanstvene javnosti već i šire<sup>5</sup>, što dovodi do pojave različitih teorija o vođenju i vođama, o čemu će se detaljnije pisati dalje u radu.

Menadžment, vođenje (engl. leading) i vodstvo (engl. leadership) često se upotrebljavaju kao sinonimi iako među njima postoje značajne razlike. Međutim, nije rijetko ni mišljenje po kojemu se pojam vođenja i vodstva tretira šire od pojma menadžmenta. U sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna u tom funkcijskom sklopu. Stoga se u ovom kontekstu vođenje manifestira kao uži pojam od menadžmenta, odnosno kao dio (funkcija) menadžmenta. U tom se smislu ono može definirati kao funkcija

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), prema Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2 (3): str. 67.

<sup>2</sup> Srića, V. (2004.), prema Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), op. cit., str. 67.

<sup>3</sup> Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), op. cit., str. 67.

<sup>4</sup> Rijavec, M. (1995.), *Uspješan menadžer*, MEP CONSULT, Zagreb, str. 27.

<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 439.

menadžmenta usmjerena na pridobivanje zaposlenih da zajedničkim radom promiču ciljeve poduzeća. U tom se kontekstu vođenje obično sastoji od:<sup>6</sup>

1. motiviranje zaposlenih,
2. vodstvo,
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikti,
4. komuniciranje.

Dakle, očito je da se vođenje kao dio menadžmenta prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije, te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima grupe i poduzeća. Vođenje, dakle, više naglašava sposobnost utjecaja na druge - ono je u izvjesnom smislu umjetnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju. Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u poduzeću, premda je poželjno da menadžeri budu i vođe - vođe se mogu naći i izvan hijerarhijske strukture, pa i izvan organizacije. To je stoga što je vođenje akcija, a ne položaj u organizaciji - netko time što je postao menadžer automatski ne postaje i vođa.

**Vodstvo** (engl. leadership), dakle, predstavlja jedan od segmenata vođenja, koji se može definirati bilo kao proces, bilo kao osobina. Prema ovoj definiciji vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika, odnosno vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.<sup>7</sup> Kao osobina, vodstvo je skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe. Odatle proizlazi da je vođa ona osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na prisilu, odnosno osoba koju drugi prihvaćaju kao vođu. Taj utjecaj vođa može ostvarivati na više načina – u rasponu od potpune autokracije, pa do potpune tolerancije – u čijem se smislu formiraju različiti stilovi vodstva.<sup>8</sup>

Vodstvo se odvija u kontekstu skupina – uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj (mala radna skupina, skupina u zajednici ili velika skupina koja obuhvaća čitavu organizaciju). Usmjerenost na ciljeve koju podrazumijeva vodstvo znači da je vodstvo

---

<sup>6</sup> Buble M., Matić I. (2011.), *Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malih Hrvatskim poduzećima*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 57.

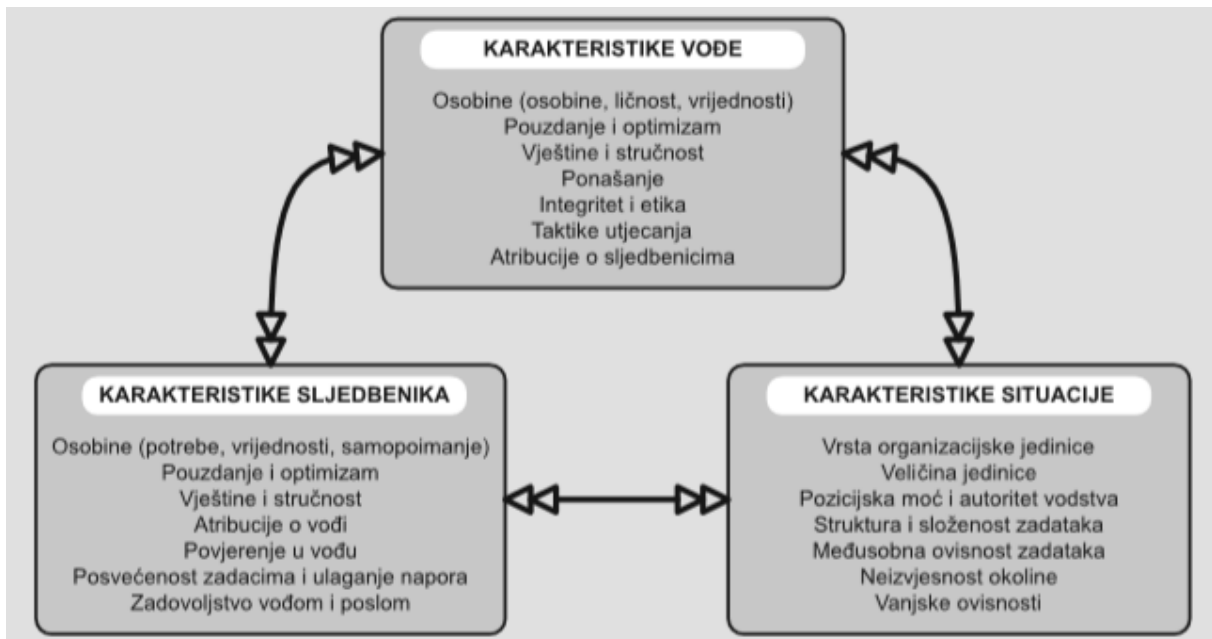
<sup>7</sup> Northouse, P.G. (2016.), *Leadership: Theory and practice (Seventh Edition)*, SAGE, Los Angeles, str. 6.

<sup>8</sup> Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 13.

usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe, pri čemu vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići.<sup>9</sup>

Iz toga proizlazi da se proces vodstva sastoji od tri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni), situacija (ciljevi i okolina) kako je to prikazano na slici 1.

Slika 1. Ključne varijable vodstva



Izvor: Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 20.

Međutim, većina istraživanja vodstva obično naglašava samo jednu od ovih varijabli kao dominantnu.<sup>10</sup> Osnovni je zadatak vodstva pronaći i održavati ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ukoliko vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć.<sup>11</sup>

U raspravi o stilovima vodstva, pažnja će bit usmjerena prema ponašanju vođe u odnosu na sljedbenike koje vodi. Vođe imaju etičku odgovornost da se pobrinu za potrebe i brige sljedbenika. Kao što je Burns (1978) istaknuo, diskusiju o vodstvu ponekad se smatra elitističkom, zbog implicirane moći i nedovoljne važnosti koja se često pripisuje liderima u

<sup>9</sup> Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7 (4): str. 405.

<sup>10</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 40.

<sup>11</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 58.

vezi između vođe i sljedbenika.<sup>12</sup> Vođe nisu iznad ili bolji od sljedbenika. Vođe i sljedbenici moraju se razumjeti u odnosu na druge (Hollander, 1992)<sup>13</sup> i kolektivno (Burns, 1978).<sup>14</sup> Zajedno su u liderskom odnosu i dvije su strane iste kovanice (Rost, 1991).<sup>15</sup>

## 2.2 Uloga i obilježja vođe

Jedna od osnovnih značajki svih formalnih skupina je nužnost postojanja vođe i kulture vođenja te skupine, ali istovremeno i postojanja kulture sljedbeništva ostalih članova te skupine.<sup>16</sup> Vođa je osoba u poduzeću čija je uloga utjecati na motivaciju suradnika<sup>17</sup>, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajući i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, maksimalno aktivirajući njihove sposobnosti. Vođa je usmjeren prema budućnosti – on oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju.<sup>18</sup>

**Zadaća vođe** je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako postoji konsenzus oko osobina i karakteristika koje uspješni vođe posjeduju i moraju posjedovati, ne postoji „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa.<sup>19</sup> Isto tako, vođa mora znati predvidjeti promjene, iskoristiti sve šanse i mogućnosti, motivirati svoje ljude i uspješno dovesti svoju organizaciju do cilja.

Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjernan odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči.<sup>20</sup> Zadaća dobrog vođe je za svaku situaciju naći stil vođenja koji će biti najučinkovitiji. Isti stil vođenja neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama ili različitim sektorima poduzeća.

---

<sup>12</sup> Burns, J. M. (1978.), prema Northouse, P.G. (2016.), op. cit., str. 7

<sup>13</sup> Hollander, E. P. (1992.), prema Northouse, P.G. (2016.), op. cit., str. 7.

<sup>14</sup> Burns, J. M. (1978.), prema Northouse, P.G. (2016.), op. cit, str. 7.

<sup>15</sup> Rost, J. C. (1991.), prema Northouse, P.G. (2016.), op. cit, str. 7.

<sup>16</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018.), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus, Zagreb, str. 128.

<sup>17</sup> Karlić, T. (2011.), op. cit., str. 70.

<sup>18</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 27.

<sup>19</sup> Karlić, T. (2011.), op. cit., str. 67.

<sup>20</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 27.

Pod **ulogom vođe** podrazumijeva se njegovo očekivano ponašanje u procesu vođenja podređenih. To ponašanje može biti eksplicitno ili implicitno, više ili manje propisano. Svaki vođa daje pečat obavljanju svoje uloge pri čemu mogu postojati znatne varijacije između različitih stilova vođa u ostvarivanju tih uloga.<sup>21</sup> Uloge i obilježja vođe koje se najčešće ističu su potreba brzog reagiranja, motiviranje zaposlenih, posjedovanje i prezentiranje poslovne vizije, dobre komunikacijske vještine, karizmatični nastup, poznavanje vlastitih mogućnosti, preuzimanje rizika, dosljednost i odlučnost.<sup>22</sup>

Zvonarević (1980) je pokušao dati osnovne psihosocijalne osobine vođa, definiravši ih dvjema dimenzijama: idejnim i organizacijskim talentom, odnosno sposobnostima.<sup>23</sup> Idejni talent je dimenzija koja podrazumijeva sposobnosti vođe u otkrivanju ideja i pronalaženju određenih rješenja nekoga problema. Ova dimenzija uključuje i uspješnost vođe da modificira postojeće ideje i prilagođava ih potrebama promjenjive okoline. Organizacijski talent vođe je u njegovoj sposobnosti da stvori onakvu organizacijsku strukturu skupine pomoću koje će se moći najuspješnije provest u život te nove ili modificirane ideje. Povezujući ove dvije determinante, definira se četiri tipa vođe: kompletni vođa, idejni vođa, organizacijski vođa i slučajni vođa (Tablica 1.).

Tablica 1. Psihosocijalne osobine vođa

Organizacijski talent			
		DA	NE
Idejni talent	DA	KOMPLETNI VOĐA	IDEJNI VOĐA
	NE	ORGANIZACIJSKI VOĐA	SLUČAJNI VOĐA

Izvor: Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018.), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, Effectus, str. 129.

Kompletni vođa ima oba talenta, a idejni vođa ima idejni, ali ne i organizacijski talent. Često, stoga, ima teškoća da svoje ideje provede u život. Osnovni su mu problemi u pronalaženju načina kako motivirati sljedbenike da slijede njegove ideje. Organizacijski vođa nema

<sup>21</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 27.

<sup>22</sup> V.K. (2008.), *Koje su osobine uspješnog vođe?* [online], Zagreb, Moj posao. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje>, pristupljeno: 24.03.2020.

<sup>23</sup> Zvonarević, M. (1980.), prema Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018.), op. cit., str. 129.

vlastitih i snažnih ideja, ali ima razvijen smisao za organizaciju i usmjeravanje sljedbenika prema cilju. Snažan je motivator unutar skupine. Slučajni vođa nema niti idejnog niti organizacijskog talenta. On je, sasvim slučajno, stjecajem najčešće izvanrednih okolnosti, postao vođa skupine i najčešće se takva skupina raspada ili prihvaća novog vođu.<sup>24</sup>

### **2.3 Osnovni stilovi vođenja**

Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka. Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati. Stil vođenja važan je za upravljanje poduzećem i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata.<sup>25</sup>

S obzirom na značenje vodstva, teorija se njime mnogo bavila, tako da je rezultirala mnoštvom modela koji se obično svrstavaju u tri osnovne grupe, i to:<sup>26</sup>

- 1. modeli osobina,**
- 2. bihevioralni modeli i**
- 3. kontingencijski modeli.**

Zbog promjena, kako u poslovanju poduzeća, tako i u strukturi poduzeća, važno je spomenuti i nove, **suvremene pristupe vodstvu.**

#### **2.3.1 Model osobina**

Ovo je najstariji model vodstva koji se razvio još od davnina iako je svoju teorijsku elaboraciju doživio prilično kasno.<sup>27</sup> Vječno je pitanje i predmet interesa rađaju li se vođe ili stvaraju? Temelj ove teorije počiva na tome da efektivni vođe posjeduju neke inherentne osobne kvalitete i karakteristike. U tom smislu teorija osobina pretpostavlja da se vođe rađaju, a ne stvaraju<sup>28</sup>, odnosno to je prirođena sposobnost i ne može se steći nikakvom obukom.

---

<sup>24</sup> Gutić, D. (2018.), op. cit., str. 129.

<sup>25</sup> Karlić, T. (2011.), op. cit., str. 68.

<sup>26</sup> Buble, M. (2011.), op. cit. 6, str. 58.

<sup>27</sup> Ibid., str. 59.

<sup>28</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 41.

Pristup temeljen na osobinama naglašava osobine koje čine uspješnog vođu. Prve teorije razvijene uz taj pristup nazvane su „Teorijama velikih ljudi“, usmjeravajući se na otkrivanje urođenih svojstava i obilježja koje posjeduju istaknuti društveni, politički i vojni vođe. Prema ovom pristupu, prosječan se pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u:<sup>29</sup>

- inteligenciji,
- pripravnosti,
- uvidu,
- odgovornosti,
- inicijativi,
- ustrajnosti,
- samopouzdanju i
- društvenosti.

Ipak, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje.

Northouse (2010) spominje Mannova te Kirkpatricova i Lockeova promišljanja o osobinama vođe.<sup>30</sup> Mann smatra da vođe imaju izražene sljedeće osobine: **inteligenciju, muževnost, prilagodbu, dominantnost, ekstrovertiranost i konzervativizam**. Kirkpatric i Locke izdvajaju šest osobina prema kojima se vođe razlikuju od osoba koje nisu vođe: **inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštenje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o poslu**. Smatraju da se pojedinci mogu roditi s tim osobinama, naučiti ih, ili i jedno i drugo.

Ukoliko se osobine vođe uče, govori se o **pristupu vodstvu temeljenom na vještinama**, gdje vodstvo ovisi o:<sup>31</sup>

1. tehničkim vještinama (znanje i stručnost),
2. međuljudskim vještinama (znanje i sposobnost rada s ljudima), te
3. konceptualne vještine (sposobnost rada s idejama i pojmovima).

---

<sup>29</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 406.

<sup>30</sup> Northouse, P. G. (2010.), prema Gotal, M. (2013.), op.cit., str. 407.

<sup>31</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 52.



Važnost određenih vođinih vještina mijenja se ovisno o tome gdje se vođa nalazi u hijerarhiji upravljanja. Prema Mumfordu (2000), model vodstva temeljen na vještinama sastoji se od pet sastavnica:<sup>32</sup>

- sposobnosti (vještine rješavanja problema socijalne prosudbe i znanja),
- individualna obilježja (opće kognitivne sposobnosti, inteligencija, motivacija, ličnost),
- ishodi vodstva (uspješno rješavanje problema),
- radno iskustvo,
- utjecaji okoline.

Pristup temeljen na osobinama ne zadovoljava potrebe suvremenih organizacija. Kao što je istaknuto ranije, on se temelji na osobinama vođe, ali ne uzima u obzir situaciju. Pristup temeljen na osobinama može pomoći vođama da steknu uvid u to posjeduju li ili ne posjeduju određene osobine koje se smatraju važnima za vođu, te da uoče vlastite prednosti i nedostatke i potom potonje uklone. Ipak, ne može se potpuno odrediti skup poželjnih osobina svojstvenih vođama bez istodobnog sagledavanja utjecaja situacije. Naime, ljudi koji posjeduju određene osobine koje ih čine vođama u jednoj situaciji možda neće biti vođe u drugoj situaciji, a u suvremenim organizacijama upravo je prilagodba različitim situacijama i sposobnost snalaženja u njima jedan od ključnih faktora uspješnosti.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Mumford, M. D. (2000.), prema Gotal, M. (2013.), op.cit., str. 407.

<sup>33</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 407.

### 2.3.2 Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju što vođe rade i kako se ponašaju.<sup>34</sup> U tom smislu ovaj je pristup isključivo orijentiran na ono što vođa radi i kako on to radi. Ono što je karakteristično za ova, kao i za druga istraživanja, jest to da su ona postavila paradigmu da se ponašanje, odnosno stil vodstva može naučiti. To je otvorilo nove mogućnosti u pogledu razvoja vodstva – vođe mogu razviti stil vodstva u suglasju s organizacijskim očekivanjima. Sva su ta istraživanja rezultirala u brojnim pristupima od kojih su karakteristični sljedeći:<sup>35</sup>

1. vodstvo temeljeno na ovlasti,
2. autokratsko-demokratsko vodstvo,
3. kontinuum stilova vodstva,
4. vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene,
5. vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture,
6. Likertovi sustavi vodstva,
7. mreža vodstva.

**Vodstvo temeljeno na ovlasti** zasniva se na istraživanjima kojima se željelo utvrditi kako vođe koriste svoje ovlasti. Na toj su osnovi razvijeni brojni stilovi vodstva koji se kreću između dviju krajnosti – jednu čini autokratski, a drugu *laissez-faire* stil vodstva.<sup>36</sup>

Vođa s **autoritarnim stilom** preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka, odnosno predstavlja takav način vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka.<sup>37</sup> Od zaposlenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Sam preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi punu odgovornost za sve odluke. Autoritarno se vodstvo temelji na strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama. Iako je ono tipično negativno, ipak može biti i pozitivno ukoliko vođa pokaže želju da povremeno nagradi zaposlene za postignute rezultate.<sup>38</sup>

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, kao njegov antipod se javlja **demokratski stil vođenja**<sup>39</sup>, a karakterizira ga uključivanje podređenih u proces odlučivanja. Vođa s

---

<sup>34</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 59.

<sup>35</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 68.

<sup>36</sup> Ibid., str. 69.

<sup>37</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 454.

<sup>38</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 70.

<sup>39</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 455.

demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.

**Laissez-faire stil vodstva** koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa s ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi se grupe međusobno motiviraju; vođa igra sporednu ulogu. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan.<sup>40</sup>

**Model autokratsko-demokratsko vodstvo** razvijen je iz McGregorove „Teorije X i Teorije Y“ u kojoj objašnjava čovjekovu osobnost i njegovo ponašanje u organizaciji.

Prema "**Teoriji X**" koja se još naziva i "tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu", ljudi su prirodno lijeni i imaju antipatiju prema radu pa će rad izbjegavati koliko god mogu zbog čega ih na rad valja primoravati, kontrolirati pa i prijetiti kaznama. Prema toj teoriji ljudi žele sigurnost i vole da ih netko vodi jer tako izbjegavaju odgovornost. S obzirom na stil vođenja "Teorija X" podsjeća na autokratski način vođenja.

"**Teorija Y**" koju McGregor naziva "sredstvom integracije pojedinca i organizacije", polazi s potpuno suprotnih polazišta u odnosu na "Teoriju X". Prema "Teoriji Y" ljudi vole raditi, umni i tjelesni napor čini im zadovoljstvo baš kao i odmor ili zabava, nije im potrebna vanjska kontrola, sposobni su provesti samokontrolu kao i preuzimanje odgovornosti za izvršenje zadatka. Razumljivo je da u takvim uvjetima i vođenje mora imati elemente demokratskog stila vođenja.<sup>41</sup>

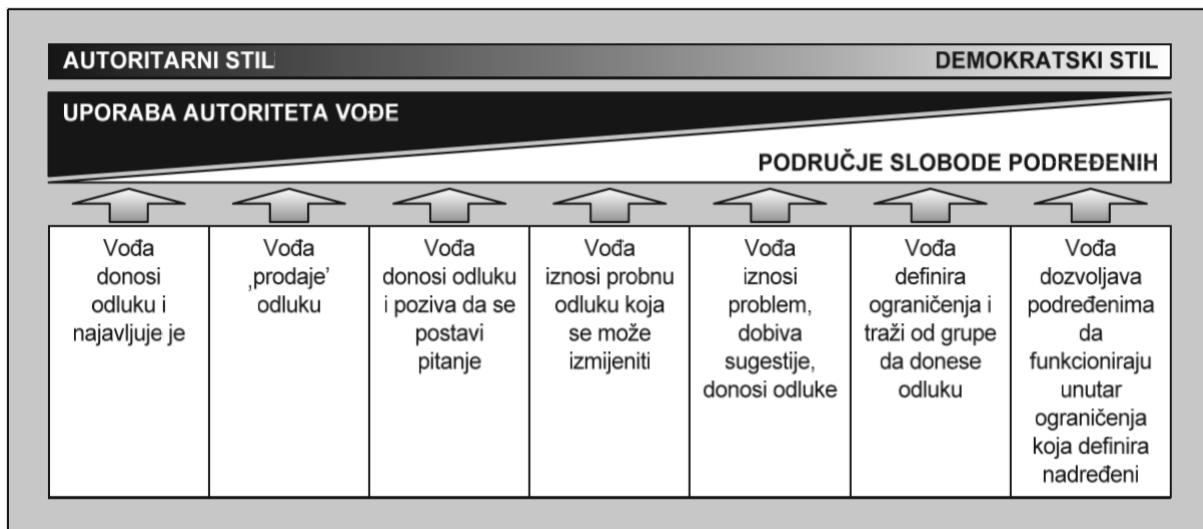
---

<sup>40</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 70.

<sup>41</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 457-458.

**Model kontinuuma stilova vodstva** kojega su razvili Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt prikazuje niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog pa do demokratskog stila, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta vođe, te slobode podređenih (slika 2.).

Slika 2. Kontinuum stilova vodstva



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 72.

U ovom modelu vođa odabire jedan od sedam mogućih modela u rasponu od demokratskog ili ljudima orijentiranog vodstva i autokratskog ili vodstva usmjerenog na zadatak.<sup>42</sup> Autori ovog modela ne sugeriraju koji je stil vođenja najbolji odnosno najpoželjniji upravo zato što određeni stil vođenja može biti dobar u jednoj, ali ne i u nekoj drugoj situaciji. Zato autori sugeriraju da izbor odgovarajućeg stila vođenja mora biti rezultat značajki vođe, značajki podređenih i situacije.<sup>43</sup>

Istraživači University of Michigana već su od 1947. godine istraživali ponašanje vodstva, posvećujući specijalnu pozornost utjecaju ponašanja vođe na performanse malih grupa. Oni su identificirali dva tipa ponašanja, odnosno dva stila vodstva nazvanih **orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju**.<sup>44</sup> Kod vodstva orijentiranog na zadatke pažnja je posvećena na kvalitetno izvršavanje zadataka, što se potiče određenim mjerama stimulacije. S druge strane, vodstvo usmjereno na ljude koncentrira pažnju na podređene, a ne na zadatak. Rezultati istraživanja su pokazali da su grupe čije je vodstvo orijentirano na ljude visoko

<sup>42</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 72.

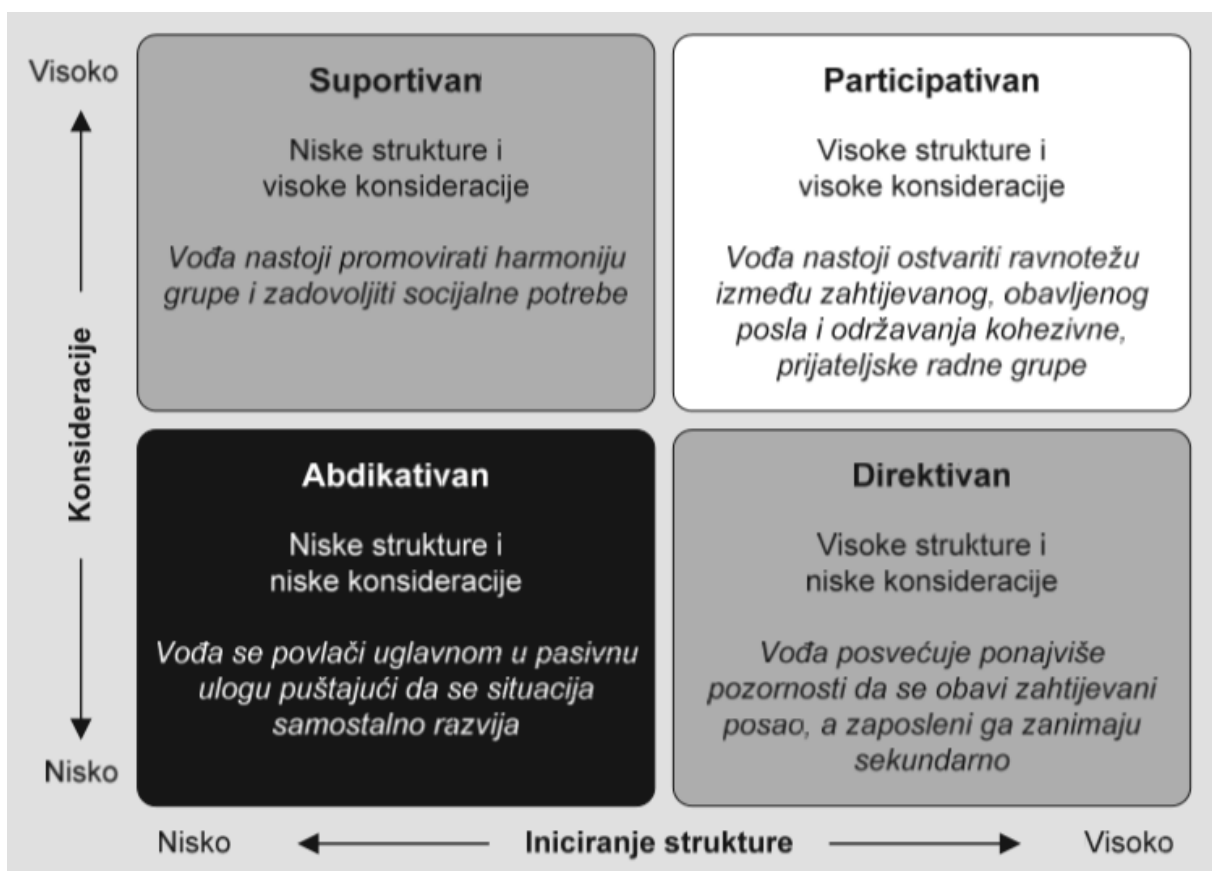
<sup>43</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 459.

<sup>44</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 76.

produktivne, a one grupe čije je vodstvo orijentirano na zadatke nisko produktivne. Ipak, smatra se da su najuspješniji oni vođe koji kombiniraju oba stila, ponešto više naglašavajući orijentaciju na ljude.

Na Ohio State Universityju identificirali su dva čimbenika odnosno dvije dimenzije stilova vođenja i to: **odnosi ili uvažavanje (Consideration) i strukture**. Uspješni bi vođe morali uskladiti obje dimenzije organizacije. Kombiniranjem ovih dviju dimenzija vođenja, kada se stave u matricu, dobiju se četiri moguća stila vođenja, kao što to pokazuje slika 3.:

Slika 3. Temeljni stilovi vodstva prema Ohio Studies



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 75.

Poželjno ponašanje u vođenju je ono koje je pokazano u gornjem desnom kvadrantu, odnosno takvo vođenje koje naglašava važnost odnosa u organizaciji kao i važnost strukture. Nasuprot donji lijevi kvadrant pokazuje nepoželjno ponašanje u vođenju.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 460.

**Likertovi sustavi vodstva** temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika vodstva u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Likert je definirao četiri modela vodstva:<sup>46</sup>

1. **eksploatatorsko-autoritativan model** – u kojem vođa ne pokazuje povjerenje u podređene; nameće odluke; motivira prijetnjama; slabo komunicira s podređenima; ne delegira i ne radi timski
2. **benevolentno-autoritativan** – u kojem vođa pokazuje površno i popustljivo povjerenje u podređene; nameće odluke, ne delegira; motivira nagradom, te ponekad uključuje podređene u rješavanju problema
3. **konzultativan** – u kojem vođa ne vjeruje u potpunosti u svoje podređene; sluša podređene, ali kontrolira donošenje odluka; motivira nagradama, a ponekad i uključivanjem podređenih; koristi ideje i mišljenja podređenih na konstruktivan način
4. **participativan** – u kojem vođa potpuno vjeruje svojim podređenima; omogućuje im donošenje vlastitih odluka; motivira podređene da budu nagrađeni za ciljeve koje su sebi postavili i s njima dijeli ideje i mišljenja.<sup>47</sup>

Analizom efekata poduzeća izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih, dolazi se do zaključka da su efekti najniži u eksploatatorsko-autoritativnom modelu, a najviši u participativnom modelu. Odatle se zaključuje da je participativni stil vodstva najuspješniji pa se stoga i preporučuje u praktičnoj primjeni.

---

<sup>46</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 77.

<sup>47</sup> Dževad Š., Penava S. (2007.), *Leadership*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 77-78.

**Mreža vodstva** povezuje orijentaciju na ljude i orijentaciju na zadatke u model u kojemu se sijeku dvije osi. Horizontalna os predstavlja orijentaciju vođe na rezultate, a vertikalna os predstavlja orijentaciju vođe na ljude. Svaka od ovih osi oblikovana je kao skala s 9 stupnjeva intenziteta na kojoj stupanj 1 predstavlja minimum, a stupanj 9 maksimum brige. Povezivanjem ovih stupnjeva moguće je pokazati 81 različit stil vodstva od kojih se izdvaja pet: **vodstvo autoritet-pokoravanje** (9,1), **vodstvo lokalnog kluba** (1,9), **osiromašeno vodstvo** (1,1), **vodstvo organizacijskog čovjeka** (5,5) i **timsko vodstvo** (9,9)<sup>48</sup> – slika 4.

Slika 4. Mreža vodstva



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 80.

Mreža vodstva je primjer praktičnog modela vođenja koji se temelji na dva glavna ponašanja vodstva: **zadatak i ljude**. Osoba obično ima prevladavajući stil koji primjenjuje u većini situacija, te pomoćni stil koji primjenjuje kada je pod stresom i uobičajeni način obavljanja stvari ne djeluje.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 79.

<sup>49</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 409.

Menadžerska mreža se podudara s idejama i nalazima istraživača na Ohio State Universityju u Ohio studijama (vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture) i studijama istraživača University of Michigan u Michigan studijama (vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene), a koristi se za savjetovanje za organizacijski razvoj u cijelom svijetu.<sup>50</sup>

### 2.3.3 Kontingencijski pristup

Kontingencijski pristup temelji se na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva dovodi u vezu s faktorima šire radne situacije. To znači da se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj dotično vodstvo djeluje. To drugim riječima znači da uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, njegovih podređenih i situacije u kojoj vodstvo djeluje. Razvijeni su brojni kontingencijski pristupi, teorije, modeli kao što su LPC kontingencijski model, teorije put-cilj, teorija situacijskog vodstva, teorija supstitucije vodstva, model višestruke povezanosti, model kognitivnih resursa i drugi.<sup>51</sup> Od svih tih modela i pristupa za potrebe ovoga rada izdvojit će se i u nastavku rada sažeto prikazati situacijski pristup.

**Situacijski pristup** pretpostavlja da različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva, a uspješan vođa svoj stil mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija.<sup>52</sup> Teorija situacijskog vođenja stavlja veliki naglasak na osoblje kojim se rukovodi, jer su u krajnjem slučaju oni ti koji prihvaćaju ili odbacuju vođu. Zbog toga vođa svoj stil vođenja mora prilagoditi ljudima koje vodi.<sup>53</sup> Oni mogu biti dobri stručnjaci, ali mogu biti i nestručni; mogu biti samopouzđani i sigurni, ali i nesigurni i bez dovoljno samopouzdanja u obavljanju posla; mogu biti motivirani i nemotivirani za njega.

Istraživanja su pokazala da se ponašanje vođe može svesti na dvije osnovne dimenzije: ponašanje usmjereno na zadatak (posao ili proces) i ponašanje usmjereno na odnose s ljudima.

---

<sup>50</sup> Northouse, P. G. (2016.), op. cit., str. 78.

<sup>51</sup> Buble, M. (2011.), op. cit., str. 84.

<sup>52</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 409.

<sup>53</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 28.



### **Ponašanja usmjerena na zadatak:**

Vođa definira zadatke i odgovornosti članova grupe, te određuje što će se raditi, tko će to raditi, kako, kada i gdje. Ovo ponašanje uključuje:<sup>54</sup>

- postavljanje ciljeva,
- organiziranje,
- određivanje rokova i troškova,
- nadgledanje i usmjeravanje i
- kontrolu.

Ponašanje vođe je dakle direktivno ili usmjeravajuće, a naglasak je na produktivnosti.

### **Ponašanja usmjerena na odnose s ljudima:**

Vođa komunicira s jednim ili više ljudi slušajući, hlabreći, pomažući, dajući podršku, pokazujući razumijevanje i sl. Ovo ponašanje dakle uključuje:<sup>55</sup>

- davanje podrške,
- komuniciranje,
- poboljšavanje odnosa među članovima,
- aktivno slušanje i
- povratno informiranje.

Ponašanje je usmjereno na davanje podrške (suportivno), a naglasak je na međuljudskim odnosima.

---

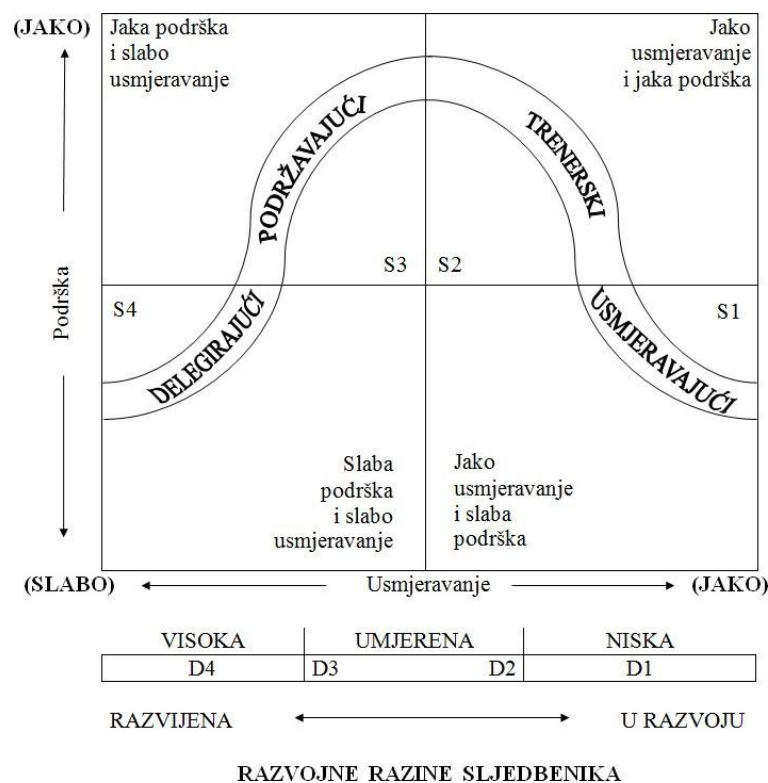
<sup>54</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 30.

<sup>55</sup> Ibid., str. 30.

Svaki rukovoditelj može ova dva tipa ponašanja istovremeno koristiti u većoj ili manjoj mjeri, tako da se dolazi do četiri stila vođenja (slika 5.), a to su:<sup>56</sup>

- S1. Usmjeravajući
- S2. Trenerski
- S3. Podržavajući
- S4. Delegirajući.

Slika 5. Četiri stila vođenja i razvojne razine sljedbenika



Izvor: Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7 (4): str. 409.

**S1 – Usmjeravajući stil vođenja** - u velikoj mjeri uključuje ponašanja usmjerena na zadatak, a u maloj mjeri ponašanja usmjerena na odnose s ljudima. Vođa daje upute, promatra kako se radi i obraća veliku pozornost detaljima. Svaka pogreška se brzo uočava i na nju se ukazuje. On potpuno jasno definira što se očekuje, inzistira na poboljšanju i naglašava važnost usavršavanja radnih vještina.

**S2 – Trenerski stil vođenja** – Vođa uključuje u velikoj mjeri oba tipa ponašanja. Vrlo je aktivan u usmjeravanju, davanju uputa i nadgledanju rada. Komunikaciji s radnikom se daje

<sup>56</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 30.

velika važnost te vođa ulaže mnogo energije u to da upozna svoje ljude i razvije odnose s njima. Velika pozornost se pridaje definiranju standarda, a u tome sudjeluju i zaposleni. S ljudima razgovara o važnosti njihovog rada i njegovoj povezanosti s funkcioniranjem cjelokupne organizacije.

**S3 – Podržavajući stil vođenja** - Vođa je u velikoj mjeri usmjeren na odnose s ljudima, a u maloj mjeri na zadatak. On komunicira s ljudima, ohrabruje ih, potiče, daje im podršku i surađuje s njima. Spreman je saslušati njihove ideje i promijeniti svoje planove ako se one pokažu dobrima. Usmjeravanje je minimalno, iako u određenim uvjetima menadžer razjašnjava stvari i odlučuje. Odluke se u potpunosti objašnjavaju zaposlenima, a oni se potiču da daju doprinos razvoju cijele organizacije.

**S4 – Delegirajući stil vođenja** - Vođa niti usmjerava ljude niti im daje podršku. On uglavnom samo promatra što ljudi rade i intervenira jedino ako je to zaista neophodno. Svakodnevno nadgledanje i kontrolu vrše sami članovi grupe.<sup>57</sup>

Razvojna razina podređenih drugi je dio situacijskog modela vodstva (vidi sliku 4.). Predstavlja stupanj u kojem podređeni imaju razvijene sposobnosti i spremnost potrebnu za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti. Na temelju ovih kriterija autori Teorije situacijskog pristupa vođenja dijele zaposlene u četiri kategorije:<sup>58</sup>

D1 - Ljudi koji nestručno obavljaju svoj posao i pri tome su vrlo nesigurni i ne samopouzđani. Osim toga, niti su sposobni, niti žele preuzeti odgovornost za posao. Jednostavnim riječima, oni ne znaju, nemaju samopouzđanja ili ne žele raditi.

D2 - Ljudi koji ne znaju svoj posao i loše ga obavljaju, ali imaju samopouzđanja i vjere u sebe, motivirani su, trude se i žele raditi. Dakle, oni ne znaju svoj posao, ali imaju samopouzđanja ili žele raditi.

D3 -Ljudi koji su dobri stručnjaci i dobro rade svoj posao, ali nemaju samopouzđanja, nesigurni su ili im se jednostavno ne radi. Oni znaju svoj posao, ali nemaju samopouzđanja ili ne žele raditi.

---

<sup>57</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 31.

<sup>58</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 409.

D4 -Izuzetni pojedinci koji su stručnjaci, dakle znaju svoj posao, imaju samopouzdanja, sigurni su i motivirani za posao. Dakle, oni znaju svoj posao, imaju samopouzdanja i žele raditi.

Očigledno je da se ljudi u velikoj mjeri razlikuju po svojoj spremnosti za posao. Zato je i razumljivo da se isti stil vođenja ne može jednako uspješno primjenjivati na sve.<sup>59</sup>

Ako se uspoređi ove stilove rukovođenja, vidi se da **usmjeravajući stil vođenja** u po nekim karakteristikama odgovara klasičnom autokratskom rukovođenju, a **podržavajući stil vođenja** demokratskom. **Trenerski stil vođenja** je kombinacija demokratskog i autokratskog, dok **delegirajući stil vođenja** uglavnom odgovara laissez-faire stilu.<sup>60</sup>

#### 2.3.4 Suvremeni pristupi

Uz opisane pristupe vodstvu u posljednjih nekoliko godina pojavilo se nekoliko novih stilova vodstva koji odgovaraju današnjim situacijama u suvremenim organizacijama.<sup>61</sup> Posljedica toga je da menadžeri često mijenjaju svoj posao, tako da neki sa srednje razine postaju dijelom nižih razina dobivajući ovlasti od nadzornika, a neki koji su istisnuti iz velikih poduzeća nalaze posao u srednjim poduzećima. Neki opet nalaze rješenje u samozapošljavanju, a neki u daljnjem obrazovanju kako bi mogli stečenim znanjem odgovoriti novim zahtjevima.<sup>62</sup> Naglasak se u organizacijama stavlja na stilove vodstva koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode da svoje sposobnosti koriste kako najbolje znaju. Takva vrsta vodstva razlikuje se od one u prošlosti, u velikoj mjeri usredotočene na kontroliranje ljudi i radnog procesa.<sup>63</sup>

Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije:<sup>64</sup>

- orijentacija na potrošače,
- orijentacija na zaposlene i
- stalne inovacije i promijene.

---

<sup>59</sup> Rijavec, M. (1995.), op. cit., str. 29.

<sup>60</sup> Ibid., str. 32.

<sup>61</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 412.

<sup>62</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 60.

<sup>63</sup> Gotal, M. (2013.), op. cit., str. 412.

<sup>64</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 440.

Svaka od ovih orijentacija traži i promjene u vođenju, a posebno se to odnosi na stalne inovacije i promjene. Upravo se vođenje, javlja kao ključ za upravljanje organizacijama u razdoblju promjena i kriza. Mnoge su promjene bezbolno provedene i brojne su krize uspješno savladane upravo zahvaljujući učinkovitom vođenju od strane sposobnih vođa koji su bili u stanju suočiti se sa izazovima.

Nova informacijska tehnologija, koja je snažno obilježila zadnja desetljeća 20. stoljeća i koja još više obilježava 21. stoljeće izaziva velike promjene i u vođenju. Novi organizacijski oblici, tehnološki uvjetovana organizacija te mrežna i virtualna organizacija mijenjaju strukturu menadžmenta ali i vođenja.

Sve te promjene dovode do pojave novog tretmana vodstva, a i novih stilova vodstva kao što su:<sup>65</sup>

1. transakcijski
2. karizmatski
3. transformacijski
4. interaktivni
5. uslužni.

Stilovi vodstva općenito, a posebno ovih pet navedenih imaju posebno značenje za malo poduzeće s obzirom da ono najčešće formalno ima jednu osobu (menadžera-vlasnika) u ulozi vode. Stoga ono mora posebno voditi računa o tim stilovima kako bi izborom i primjenom onog adekvatnog osiguralo da zaposleni ostvaruju svoje zadatke efektivno i efikasno.

1. **Transakcijski vođa** je onaj koji učinkovito organizira rad podređenog osoblja, postavlja razumne ciljeve, te podređenima pruža svu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Vođa definira ciljeve, određuje kako se oni moraju postići, komunicira ih podređenima, te nagrađuje podređene ukoliko uspješno ostvare postavljene ciljeve. Vođa će biti uspješniji ako podređeni prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasno prezentiraju. Odnosi između vođe i podređenih odvijaju se po principu "nagrada za ostvareno". Transakcijski vođa definira ulogu i zadatke podređenih, daje odgovarajuće nagrade, te pokušava izaći u susret socijalnim potrebama podređenih.

---

<sup>65</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 60.

Sposobnost transakcijskog vođe da podređene učini zadovoljnima dovodi do povećane produktivnosti. Ovaj tip vođe je tolerantan i pravedan. Često naglašava interpersonalne aspekte performansi: planove, programe i budžete. Pridržava se organizacijskih vrijednosti i normi poduzeća.<sup>66</sup>

2. **Karizmatički vođa** ima sposobnost da motivira podređene na ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatičkog vođenja proistječe iz:<sup>67</sup>

- vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposleni mogu identificirati,
- oblikovanja sustava vrijednosti poduzeća koji će svi prihvatiti,
- povjerenja u zaposlene.

Karizmatički stil vođenja je manje predvidiv nego transakcijski. Karizmatički vođa stvara atmosferu promjene, te vizije koje potiču i stimuliraju zaposlene na ostvarenje boljih performansi. On ma viziju budućnosti, sposobnost komuniciranja te vizije podređenima i motiviranja podređenih da ostvare ciljeve. Istinski karizmatički vođa često nije dio tradicionalne organizacije, te je više orijentiran na vođenje nekog socijalnog pokreta, nego poduzeća. Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da zaposlenici čije je vodstvo karizmatičko postižu veću proizvodnost i zadovoljstvo od onih čije je vodstvo tradicionalno transakcijsko.

3. **Transformacijski vođa** je ona osoba koja je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Transformacijski će vođa preuzimati rizike i učiti na pogreškama, inspirirati i proširivati zajedničku viziju, omogućiti drugima da djeluju, dati primjer drugima, ohrabriti srce, slaviti uspjeh i prepoznati doprinose. Transformacijski vođa je onaj koji inovira, za razliku od transakcijskog vođe.<sup>68</sup>

Transformacijski vođa ima osobine slične karizmatičkom vođi, ali se razlikuje od njega po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promjene. Ima sposobnost da ostvari bitne promjene u misiji poduzeća, strukturi i upravljanju ljudskim resursima. Transformacijski vođa nije usmjeren samo na analiziranje i kontrolu specifičnih transakcija koristeći pri tom pravila, direktive ili financijske nagrade. On se fokusira na viziju budućnosti, razvijanje zajedničkih

---

<sup>66</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 60.

<sup>67</sup> Ibid., str. 61.

<sup>68</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 441.

normi i vrijednosti. Stil vodstva koji odgovara osnivanju i rastu poduzeća je transformacijski. Nasuprot tome, transakcijski stil vodstva je pogodniji kada je poduzeće uspješno, tj. u visokoj fazi rasta i dozrijevanja. Transformacijski stil vodstva postaje opet pogodan kada poduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja, te postoji mogućnost da transformacijski vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća.

Transformacijsko je vođenje takvo vođenje gdje se jedna ili više osoba povezuje tako da vođa i sljedbenici potiču jedni druge. Vođenje u tim novim uvjetima sve više poprima obilježja transformacijskog vođenja za razliku od transakcijskog vođenja koje se zasniva na primjeni nagrada ili kazni.

Takve vođe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama. Podređeni ostvaruju znatno više nego što sami očekuju. Obično se opisuje kao "karizmatični ili "inspirativni" stil. Transformacijsko vodstvo je sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja.

4. **Interaktivni vođa** je sklon konsenzusu i participaciji. Smatra se da žene koriste drugačiji stil vođenja nego muškarci, odnosno da one koriste stil vođenja koji je efikasniji u suvremenoj turbulentnoj okolini poduzeća. Kvalitete vođenja koje se povezuju sa stilom vođenja muškarca su agresivnost i inicijativnost. Muškarci su, čini se, skloniji konkurenciji i individualizmu, te preferiraju rad u vertikalnim hijerarhijama. Često opisuju svoj stil vođenja kao transakcijski, te koriste formalnu moć u interakciji s podređenima. Iako žene često imaju iste osobine, sklonije su interaktivnom ponašanju.<sup>69</sup>

5. **Uslužni vođa** (servant leader) djeluje na dvije razine, i to:<sup>70</sup>

- na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i
- na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije.

Koncept vodstva kao vođenja poslova ili usluživanja je "bottom-up" pristup vodstvu koji polazi od potreba zaposlenih. Temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika, isto toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao.

---

<sup>69</sup> Buble, M., Matić, I. (2011.), op. cit., str. 61.

<sup>70</sup> Ibid., str. 62.

Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća. Uslužno vodstvo posebno se koristi u učećim organizacijama jer ono pokreće kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenjem. U takvim organizacijama vođa se posvećuje drugima i organizacijskoj viziji; on daje moć, ideje, informacije, priznanja i nagrade ostvarenje (postignuće). Vođa je radije posvećen izgradnji organizacije nego pribavljanju stvari za sebe. Vođa koji želi biti pojedinačni akter i heroj, te koji nastoji dobiti osobna priznanja i resurse, ne može graditi učeću organizaciju. Vođe sluge su radije posvećeni organizacijskoj zajednici nego sebi samima. Njih stimulira participacija, zajednička moć, povećanje vrijednosti drugih ljudi, kontakt između članova štaba i drugo.



### 3 OBILJEŽJA I ULOGA MALIH REVIZORSKIH PODUZEĆA

Da bi se izbjegle pogrešne poslovne odluke, nerijetko s nepopravljivim posljedicama, poslovno odlučivanje mora biti utemeljeno na **realnim i objektivnim** informacijama. Isticanjem realnosti i objektivnosti u razmatranje se uvodi problematika **revizije** kao bitne pretpostavke uspješnog donošenja poslovnih odluka. Naime, revizija financijskih izvještaja usmjerena je na ispitivanje realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja, čime se osigurava njihova pouzdanost i znatno pridonosi njihovoj kvaliteti. Kvaliteta financijskih izvještaja podrazumijeva njihovu korisnost u procesu poslovnog odlučivanja, a mišljenje revizora pridonosi vjerodostojnosti financijskih informacija, pružajući visoku, ali ne i apsolutnu razinu uvjerenja.<sup>71</sup>

#### 3.1 Pojam i obilježja malih revizorskih poduzeća

**Mala i srednja poduzeća** predstavljaju gotovo većinu svih registriranih poduzeća u Republici Hrvatskoj, odnosno okosnica su svakog gospodarstva. Stvaraju zaposlenost, pokretači su razvoja i inovacija, doprinose povećanju proizvodnje, te pridonose povećanju konkurentnosti gospodarstva.<sup>72</sup> U konačnici, oni su **generator rasta i razvoja cjelokupnog gospodarstva**, pa im se zbog njihove važnosti u ukupnom gospodarstvu posvećuje posebna pažnja.

**Revizija** potvrđuje financijske izvještaje poduzeća i pruža mišljenje o točnosti izvještaja poduzeća čime pridonosi urednom funkcioniranju tržišta jer **povećava povjerenje u integritet financijskih izvještaja**.<sup>73</sup>

Sukladno Registru revizora, u Republici Hrvatskoj trenutno je registrirano 207 revizorskih poduzeća,<sup>74</sup> od čega njih 195 čine mala i mikro poduzeća koja obavljaju usluge revizije zakonskim obveznicima obvezne godišnje revizije financijskih izvještaja i dobrovoljno obavlja na zahtjev malih poduzetnika.

---

<sup>71</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), *Revizija – načela, standardi, postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 31.

<sup>72</sup> Ploh, M. (2017.), Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, *FIP - Financije i pravo*, 5(1): str. 79.

<sup>73</sup> *Revizija financijskih izvještaja poduzeća* [online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements_hr), pristupljeno: 09.06.2020.

<sup>74</sup> Sukladno Registru revizora koji vodi Ministarstvo financija i koji je dostupan na web stranicama <http://rgfi.fina.hr/RegistarRevizora>, na dan 04.05.2020. registrirano je i 999 ovlaštenih revizora te 1 samostalni revizor.

### 3.1.1 Pojam i značaj malih poduzeća

Definiranje i metodologija podjele poslovnih subjekata razlikuje se od gospodarstva do gospodarstva. Ipak, mala i srednja poduzeća imaju neke zajedničke karakteristike: njihov vlasnički kapital nije predmet trgovanja na organiziranom tržištu kapitala, imovina i zaposlenje ograničeni su na manji broj zaposlenika ili obitelj, cilj poslovanja često je održavanje i obavljanje obiteljskog posla.<sup>75</sup>

Prema Zakonu o računovodstvu, poduzetnike u okviru trgovačkih društva dijeli se na male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.

Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su:<sup>76</sup>

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:<sup>77</sup>

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine - 50 radnika.

---

<sup>75</sup> Pavković, A. (2007.), *Small and medium sized enterprises financing*, Competitiveness and European Integration: Management: the proceedings of the international, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, str. 19.

<sup>76</sup> Zakon o računovodstvu, članak 5., NN 120/16, 116/18

<sup>77</sup> Ibid., čl. 5., NN 120/16, 116/18

U Republici Hrvatskoj sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća (99,7%). U promatranom razdoblju od 2015. do 2018. zabilježena je tendencija rasta ukupnog broja poduzeća, kao i u većini zemalja svijeta, što je i vidljivo iz tablice 2.:<sup>78</sup>

Tablica 2. *Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2018. godine*

	2015.		2016.		2017.		2018.	
	Broj subjekta	%	Broj subjekta	%	Broj subjekta	%	Broj subjekta	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća</b>	106.221		114.156		119.752		130.757	
<b>Mikro i mala poduzeća</b>	105.028	99,7	112.809	99,7	118.352	99,7	129.259	99,7
<b>Srednja poduzeća</b>	1.192		1.347		1.400		1.498	
<b>Velika poduzeća</b>	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>	<b>131.117</b>	<b>100</b>

Izvor: Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2019.) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019.*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb, str. 14.

U promatranom razdoblju od 2015. do 2018. zabilježena je tendencija rasta ukupnog broja mikro i malih poduzeća od 23,07%.

Temeljne karakteristike malih i srednjih poduzeća su bolja kontrola i nadzor procesa jer se vodi izravnim sudjelovanjem u procesu; lakše prilagođavanje promjenama, jer poduzeće nema krutu strukturu i visoko specijalizirane radnike; kraće linije komunikacije i bolje informiranje svih zaposlenika. Glavni nedostatak je to što je jedan čovjek zadužen za veći broj aktivnosti, odnosno menadžerskih funkcija.

<sup>78</sup> Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2019.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019.*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb, str. 14.

### 3.1.2 Obilježja revizorskih poduzeća

Sam pojam revizije različiti autori i institucije definiraju na različite načine. Sama riječ revizija potječe od latinske riječi „revidere“ što znači ponovno vidjeti i u skladu s tim, revizija predstavlja naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja. Prema definiciji Asocijacije američkih računovođa ( engl. American Accounting Association) revizija je sistematiziran proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima s ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećih izvještaja o poslovanju i unaprijed postavljenih kriterija i da se to dostavi zainteresiranim korisnicima.<sup>79</sup>

Prema **Zakonu o reviziji**, revizorsko društvo je pravna osoba osnovana kao trgovačko društvo u jednom od pravnih oblika u skladu sa zakonom kojim se uređuju trgovačka društva,<sup>80</sup> a koje je ovlašteno za provedbu stručne i neovisne revizije. Podrazumijeva se da se radi o neovisnoj eksternoj reviziji (engl. independent external auditing), a u pravilu su objekt takve revizije financijski izvještaji određenog poduzeća.

Revizijska poduzeća moraju biti članovi nacionalnih instituta za reviziju ili/ i računovodstvo koji, između ostalog, ima i vrlo velike ovlasti u nadziranju rada revizijskih poduzeća. U Republici Hrvatskoj to je Ministarstvo financija, koje izdaje odobrenja za rad i vrši nadzor ovlaštenih revizora i revizorskih društva. Prije svega, radi se o nadziranju u smislu provjeravanja da li se revizijski posao obavlja stručno i profesionalno te da li revizijsko poduzeće adekvatno primjenjuje revizijske standarde i poštuje kodeks profesionalne etike revizora.

Ovisno od zakonodavstva pojedinih država različiti su i organizacijski oblici revizijskih poduzeća u različitim državama. Uobičajeni organizacijski oblici s obzirom na aspekt su:<sup>81</sup>

1. poduzeće u pojedinačnom vlasništvu (engl. sole proprietorship),
2. partnerstvo ili ortakluk (engl. partnership) i
3. dioničarsko društvo ili korporacija (engl. corporation).

Sva revizorska poduzeća u Republici Hrvatskoj, koja se nalaze u Registru revizora osnovana su kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

---

<sup>79</sup>Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 51.

<sup>80</sup>Zakon o reviziji, članak 4., NN 127/17

<sup>81</sup>Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str.103.

Revizijsko poduzeće u svome radu bitno ovisi o institutu za reviziju. Institut za reviziju je taj koji donosi "pravila igre" za revizijska poduzeća. Tim "pravilima igre" nastoji se osigurati kvalitetan rad revizijskih poduzeća i nastoji se zaštititi revizija kao profesija. U okviru tih zadanih normi revizijsko poduzeće potpuno je autonomno i ponaša se kao i svi ostali privredni subjekti na tržištu.<sup>82</sup>

Važno je napomenuti da ono što revizorska poduzeća razlikuje od drugih trgovačkih društava je činjenica da mora uvažavati i neka druga pravila koja druga poduzeća ne moraju. Ta pravila, prije svega, proizlaze iz Zakona o reviziji i strukovne regulative čime se nastoji osigurati kvalitetan rad revizorskih poduzeća i zaštititi revizija kao profesija.<sup>83</sup>

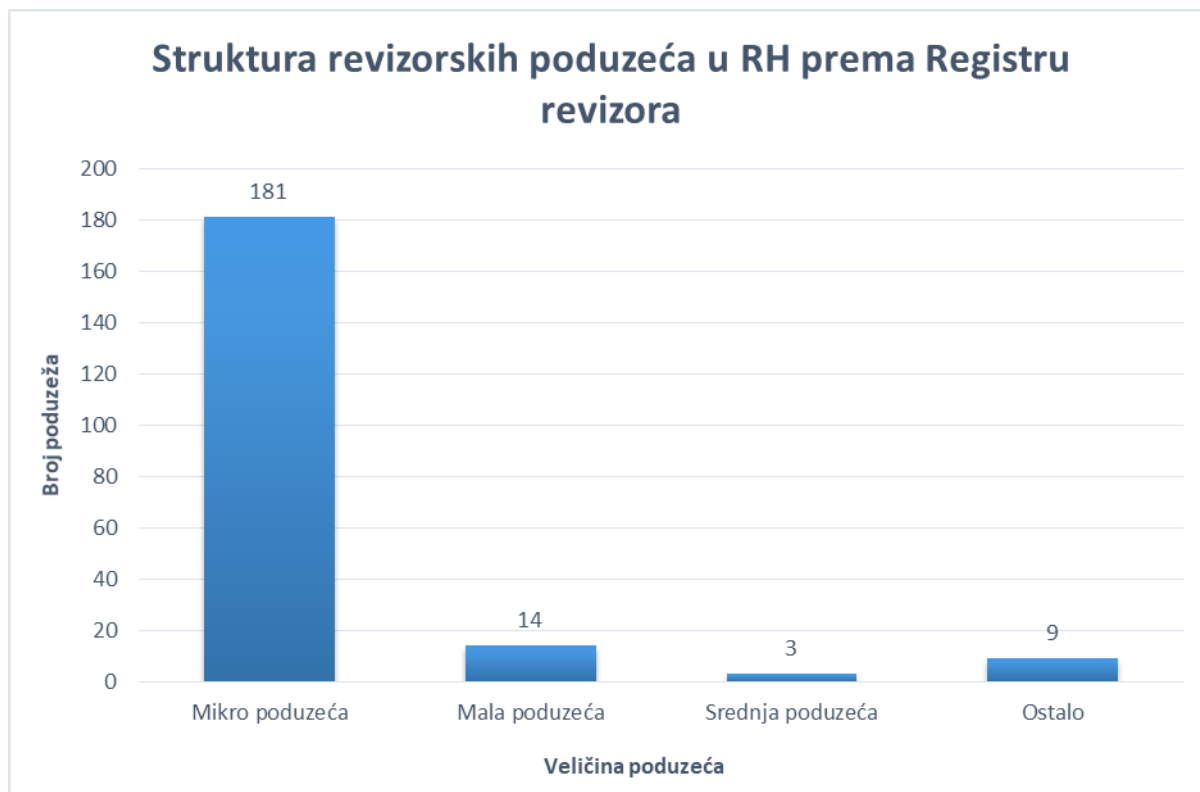
---

<sup>82</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 104.

<sup>83</sup> Ibid., str. 116-117.

Kako je navedeno u uvodnom dijelu poglavlja, sukladno Registru revizora, u Republici Hrvatskoj registrirano je 207 revizorskih poduzeća, razvrstanih po veličini prema Zakonu o računovodstvu kako je prikazano na grafu 1.:

Graf 1. *Struktura revizorskih poduzeća u RH prema Registru revizora*



Izvor: obrada autora prema Registru revizora, dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/RegistarRevizora>, pristupljeno: 05.05.2020.

Iz prikazanog se može zaključiti da 94% ukupno registriranih revizorskih poduzeća čine mikro i mala poduzeća, srednje velika poduzeća čine 1% (Deloitte, Ernst&Young, KPMG Croatia) dok velikih revizorskih poduzeća u Republici Hrvatskoj nema. Ostalim poduzećima, njih 9 koja čine 5% ukupno registriranih revizorskih poduzeća nije bilo moguće odrediti veličinu zbog nedostupnosti financijskih izvještaja koji su fazi obrade kod Financijske agencije radi javnog prikazivanja na internetskim stranicama.

### 3.2 Unutarnja organizacija revizorskih poduzeća

**Revizorske usluge** u Republici Hrvatskoj obavlja revizorsko društvo koje ima odobrenje za rad koje je izdalo Ministarstvo financija, te mora imati zaposlenog najmanje jednog ovlaštenog revizora<sup>84</sup> koji ima odobrenje za rad izdano od Ministarstvo financija u skladu s odredbama Zakona o reviziji, te koji u skladu s unutarnjom organizacijom revizorskog društva ima određena ovlaštenja i odgovornosti u organizaciji, upravljanju i nadzoru nad obavljanjem revizorskih usluga.<sup>85</sup>

Revizorske usluge su:<sup>86</sup>

1. zakonska revizija,
2. druge revizije financijskih izvještaja,
3. uvid u financijske izvještaje,
4. ostali revizijski angažmani s izražavanjem uvjerenja, te
5. usluge povezane s revizijom financijskih izvještaja.

Revizorske usluge obuhvaćaju i druge poslove čije je obavljanje posebnim propisom povjereno revizorskim društvima,<sup>87</sup> a to su usluge s područja financija i računovodstva, poreznog savjetovanja, financijskih analiza i kontrole, usluge procjenjivanja vrijednosti poduzeća, imovine i obveza, sudskih vještačenja, te usluge izrade ekonomske ocjene investicijskih projekata. Međutim, obavljanje tih djelatnosti isključuje mogućnost obavljanja revizije istoj pravnoj osobi za tu poslovnu godinu.<sup>88</sup>

Uobičajeno se smatra da u dobro organiziranom revizorskom poduzeću, po jednom partneru moraju biti zaposlena 2 menadžera, 3 - 4 starija revizora te 5 - 6 revizora. U kontekstu revizijskog poduzeća, vođenje se vrši na više različitih razina, što odražava hijerarhijsku strukturu revizorskih poduzeća. Kada razmatramo mikro i mala revizorska poduzeća, prosječan broj ovlaštenih revizora u tim poduzećima je 2. Vrlo često se ti ovlašteni revizori nalaze u funkciji partnera, menadžera i starijeg revizora što znači da veći dio obavljanja revizorskih usluga obavljaju oni sami.

---

<sup>84</sup> Zakon o reviziji, članak 5., NN 127/17

<sup>85</sup> Ibid., čl. 54., NN 127/17

<sup>86</sup> Ibid., čl. 4., NN 127/17

<sup>87</sup> Ibid., čl. 4., NN 127/17

<sup>88</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 115.

**Partneri** su vlasnici revizorskog poduzeća, te ujedno i ovlašteni revizori koji posjeduju profesionalno iskustvo u obavljanju revizije. Kao vlasnici, oni zastupaju poduzeće, komuniciraju s klijentima, vrše nadzor nad radom revizora, potpisuju izvješća, odobravaju isplate i, osim toga, snose odgovornost za obavljene revizijski posao što znači da mu treba staviti na raspolaganje dostatne resurse i broj radnika koji posjeduju potrebnu stručnost i vještine. Drugim riječima, oni upravljaju poduzećem u poslovnom i profesionalnom smislu.

Vrlo slične poslove, ali na nešto nižoj razini obavlja i **menadžer**. To znači da on uspostavlja čvršću vezu s klijentima, da detaljnije nadgleda provedbu revizijskog posla i sl. Menadžeri općenito pružaju smjernice i vodstvo grupi revizijskog osoblja, održavajući uski radni odnos s osobama koje rade na reviziji.

**Stariji revizor** direktno je odgovoran za planiranje i provedbu svake pojedine revizije i kontrolira rad svakog pojedinog revizora. On obavlja pojedine dijelove cjelokupnog revizijskog posla te daje mišljenje o ispitanim segmentima poslovanja i financijskih izvještaja. Osim toga, stariji revizor u poslove revizije uvodi i mlade revizore te usmjerava i nadgleda njihov rad.<sup>89</sup>

**Mladi revizori** su početnici u reviziji. To su najčešće diplomirani ekonomisti, računovodstvenog ili revizijskog smjera. Na početku, oni obavljaju najjednostavnije poslove u samom revizorskom poduzeću. Tek nakon obuke i odgovarajućeg iskustva u pomoćnim i lakšim poslovima odlaze na teren kako bi pomogli revizorima u njihovom radu.<sup>90</sup> U revizijskim tvrtkama najčešće se zapošljavaju mlađi ljudi i to u statusu revizora – asistenta, koji zatim ovisno od postignutih rezultata, mogu postati revizori, stariji revizori, supervizori, menadžeri i na kraju mogu dostići najvišu stepenicu i postati partneri, tj. vlasnici idealnog dijela poduzeća.<sup>91</sup>

Nadalje, revizorsko poduzeće i ovlašteni revizor dužni su poduzimati sve potrebne mjere kako bi osigurali da pri obavljanju revizorskih usluga na njihovu neovisnost ne utječe ni jedan

---

<sup>89</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 105.

<sup>90</sup> Stanišić, M. (2009.), *Revizija – treće izdanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14.

<sup>91</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 99.



postojeći ili mogući sukob interesa ili poslovni odnos ili drugi izravni ili neizravni odnosi u koje su uključeni revizorsko društvo i ovlaštenu revizor koji obavljaju revizorske.<sup>92</sup>

Obavljanjem revizorskih usluga, ovlaštenu revizori moraju djelovati u skladu s temeljnim načelima profesionalne etike o integritetu, objektivnosti, profesionalnoj kompetentnosti i dužnoj pažnji,<sup>93</sup> te se moraju pridržavati Međunarodnih revizijskih standarda, Kodeksa profesionalne etike i zakonskih propisa (prije svega, Zakon o reviziji) te drugih pravila i propisa.<sup>94</sup>

### **3.3 Obilježja rada i vođenja unutar malih revizorskih poduzeća**

Američki institut ovlaštenih javnih računovođa (AICPA) u svom temeljnom okviru kompetencija za ulazak u računovodstvenu profesiju naglašava važnost voditeljskih vještina, uključujući sposobnost motiviranja drugih, vođenja timova i olakšavanje postizanja konsenzusa. Međunarodna federacija računovođa (IFAC) prepoznaje da mnogi računovodstveni profesionalci zauzimaju pozicije strateškog i/ili funkcionalnog vodstva, te su dobro postavljeni za suradnju s kolegama iz drugih odjela radi stvaranja dugoročne održive vrijednosti za njihove organizacije.

S obzirom da je vještina vođenja vrlo važna u računovodstvenoj profesiji, nije iznenađujuće da računovodstvene organizacije i revizijske korporacije mnogo ulažu u obuku voditelja svojih revizora i budućih zaposlenika. Svake godine KPMG sponzorira svoj Nacionalni program brzog napretka (engl. Fast Forward National Leadership Program), PricewaterhouseCoopers (PwC) domaćin je svog Programa liderskih avantura (engl. Leadership Adventure Program), Deloitte sponzorira Nacionalnu konferenciju o vodstvu (engl. National Leadership Conference), a Ernst&Young vodi svoj Program vođa u nastajanju (engl. Emerging Leaders Program).<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Zakon o reviziji, članak 48., NN 127/17

<sup>93</sup> Ibid., čl. 47., NN 127/17

<sup>94</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 116.

<sup>95</sup> Bloch, J., Brewer, P. C., Stout, D. E. (2012.), Responding to the leadership needs of the accounting profession: A module for developing a leadership mindset in accounting students, *Issues in Accounting Education*, 27(2): str. 527.

**U organima upravljanja i vođenja revizorskog poduzeća** većinu moraju činiti osobe sa zvanjem **ovlaštenog revizora**. To je nužno zbog toga jer se nastoji osigurati da o visoko stručnim revizijskim problemima odluke donose osobe adekvatnog obrazovanja i statusa.<sup>96</sup>

Revizori vođe trebaju posjedovati određene talente da bi uspjeli. Pored tehničkih vještina, oni moraju komunicirati sa svojim podređenima kako bi delegirali, vodili i prenosili znanje. Također, njihov je **zadatak** da okupe timove kompetentnih kolega koji su posvećeni svom radu.<sup>97</sup>

Najučinkovitiji vođe kombiniraju sposobnosti **strateškog planiranja** (predvidjeti i reagirati na trendove koji utječu na njihovo poduzeće) i **upravljanja promjenama** (za izravno rješavanje teških pitanja kako bi se izbjeglo zastoj), stoga će vjerojatno potrošiti najveći udio vremena na aktivnosti poput osmišljavanja strategije, pregledavanja uspješnosti ostalih starijih partnera i nadzora nad provedbom važnih projekata u cijelom poduzeću.<sup>98</sup>

---

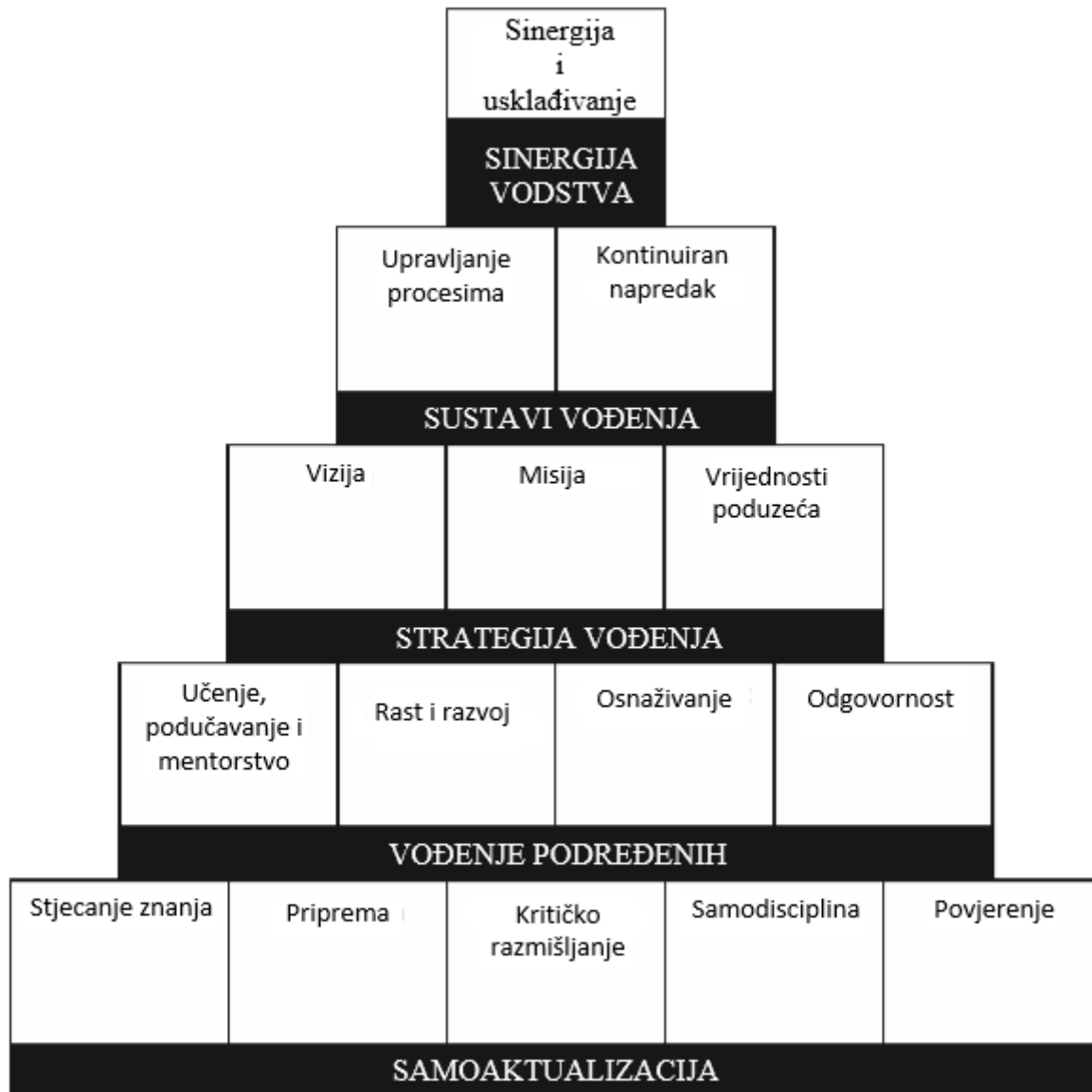
<sup>96</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 104.

<sup>97</sup> Dong, T., Nilsson, H. (2019.), *Is leadership ability rewarded by the auditing profession?* [online], Stockholm School of Economics, Sweden. Dostupno na: [https://indem.uc3m.es/pdf/1561360531-B27\\_Dong.pdf](https://indem.uc3m.es/pdf/1561360531-B27_Dong.pdf), pristupljeno: 08.05.2020.

<sup>98</sup> Beddow, A. (2018.), *Leadership in professional services firms* [online], UK, Accounting and Business magazine. Dostupno na: <https://www.accaglobal.com/in/en/member/member/accounting-business/2018/01/practice/leadership-psf.html>, pristupljeno: 08.05.2020.

Vođe također preuzimaju važnu ulogu u oblikovanju kulture i vrijednosti poduzeća djelujući kao začetnik u promjenama na razini cijelog poduzeća, zbog čega se može reći da su oni temelj napretka i uspješnosti poduzeća (slika 6.).

Slika 6. Piramida zadaća vodstva



Izvor: Waugh, T. (2012.), *Leading an Accounting Firm: The Pyramid of Success*, American Institute of Certified Public Accountants, New York, str. 15.

Vodeći se primjerom, vođenje je kritična funkcija za sve koji zauzimaju viši položaj jer postavljaju pravila ponašanja koje poduzeće tolerira i očekuje od svojih ljudi da tako komuniciraju međusobno i sa klijentima.<sup>99</sup>

Istraživanja pokazuju da određeni stil ponašanja vođe utječe na učinak rada revizorskih timova i da o njemu ovise shvaćanja mlađih revizora o složenosti zadatka, odnosno da je učinak revizorskog tima povezan s ponašanjem vodstva odgovornih revizora.

Važnost ponašanja vodstva u okruženju revizije prepoznali su Pratt i Jiambalvo (1982) koji su istraživali determinante stila vođenja. Istraživanjima su otkrili da na stil vođenja utječe:<sup>100</sup>

- 1. Odnos između percepcije vodstva o složenosti rada i percepcije mlađih revizora o složenosti rada**, a odnosi na postojanje razlike između shvaćanja složenosti posla od strane vodstva i shvaćanja složenosti zadatka od strane mlađih revizora
- 2. Netolerancija mladog revizora na neznanje**, što podrazumijeva koliko strpljenja ima mlađi revizor prema vođi, koji mu zadajući zadatke ne objašnjava cijelu situaciju, te
- 3. Karakterne osobine vođe.**

Nadalje, otkrili su da visok stupanj konsideracije vodstva ima blagotvorne učinke, a da složenost zadatka umanjuje utjecaj ponašanja vodstva na motivaciju i zadovoljstvo osoblja.

Opći zaključak iz ovih studija je da, iako obzirno ponašanje vođe ima tendenciju da se poveže s poželjnim ishodima (suportivan stil), posljedice takvog ponašanja su manje predvidljive. Čini se da visoka razina strukturiranog ponašanja (direktivan stil) može biti korisna u određenim okolnostima (poput razjašnjenja uloge podređenog kad je zadatak složen ili nije dobro definiran), te da visoka ocjena u obje dimenzije može ukazivati na učinkovito ponašanje lidera<sup>101</sup> – **participativni stil vođenja**.

Otley i Pierce (1995), usredotočujući se na ponašanje vođa, ispituju kako njegovo ponašanje utječe na reakcije podređenih, te smatraju da je nefunkcionalno ponašanje povezano s stilom vođenja „visoke strukture i niske konsideracije“<sup>102</sup>, odnosno **direktivnim stilom vodstva**.

---

<sup>99</sup> Beddow, A. (2018.), op. cit..

<sup>100</sup> Pratt, J., Jiambalvo, J. (1982.), prema Otley, D. T., Pierce, B. J. (1995.), The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style, *Accounting, organizations and society*, 20(5): str. 408.

<sup>101</sup> Otley, D. T., Pierce, B. J. (1995.), op.cit., str. 408.

<sup>102</sup> Otley, D. T., Pierce, B. J. (1995.), prema Dong, T., Nilsson, H. (2019.), op.cit., str. 12.

U novije vrijeme, Nelson i suradnici (2016) otkrivaju da **timski stil** ima pozitivan učinak na spremnost članova tima da pokrenu pitanja tijekom revizija, pružajući daljnje dokaze da ponašanje vodećih revizora utječe na učinkovitost i efikasnost njihovih revizija.<sup>103</sup>

U uvjetima sve naglašenije ograničenosti resursa i opasnosti od konkurencije, ostvariti permanentni rast i razvoj kao osnovni uvjet opstanka poduzeća iznimno je složen i odgovoran zadatak,<sup>104</sup> a da bi takva poduzeća iskoristila mogućnosti na ovom konkurentnom i ometajućem tržištu, potrebno je snažno, vizionarsko vodstvo, odnosno vodstvo koje ima odgovore na strateška pitanja s kojima se poduzeće suočava.<sup>105</sup> U konačnici, računovođe mogu pružiti vodstvo koje definira viziju financijskog odjela i pokreće organizacijske promjene za postizanje vizije.

Sukladno uvjetima sve naglašenije ograničenosti resursa i opasnosti od konkurencije, ostvarenje permanentnog rasta i razvoja od strane vizionarskog vodstva zahtijeva da svako revizorsko poduzeće uspostavi i održava sustav kontrole kvalitete kojim će se postići razumno uvjerenje da revizorsko poduzeće i revizori djeluju u skladu s profesionalnim standardima te ostalim regulatorskim i zakonskim odredbama te da su izvještaji koje revizorsko poduzeće izdaje prikladni u pojedinim okolnostima.

Stoga je kontrola važan čimbenik u svakoj organizaciji koju svaki uspješan vođa koristi kako bi povećao uspješnost poslovanja. Pitanje kontrole kvalitete revizorova rada sve više dolazi do izražaja posebno u uvjetima narušenog povjerenja u financijsko izvještavanje, ali i u revizijski posao i profesiju. Kontrola kvalitete se u reviziji uobičajeno promatra na dvije razine, kao kontrola kvalitete na razini revizorskog društva i kao kontrola kvalitete na razini pojedinačnih revizija<sup>106</sup> - **Međunarodni standard kontrole kvalitete 1 (MSKK 1)** uređuje kvalitetu revizije na razini revizijskog društva, dok **Međunarodni revizijski standard 220 (MRevS 220)** pod nazivom "**Kontrola kvalitete za reviziju financijskih izvještaja**" se odnosi na kvalitetu na razini pojedinačne revizije.

---

<sup>103</sup> Nelson, M.W., Proell, C., Randel, A. E. (2016.), prema Dong, T., Nilsson, H. (2019), op.cit., str. 12.

<sup>104</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 31.

<sup>105</sup> Beddow, A. (2018.), op. cit.

<sup>106</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 345.

**Međunarodni revizijski standard 220 – Kontrola kvalitete za revizije financijskih izvještaja** regulira pitanje posebne odgovornosti revizora u postupcima kontrole kvalitete revizije financijskih izvještaja i predstavlja dopunu Međunarodnom standardu kontrole kvalitete 1 (MSKK 1) koji pokriva kontrolu kvalitete na razini revizorskog društva. Pri tome se naglašava da je angažirani partner odgovoran za cjelokupnu kvalitetu revizije. Osim toga, partner (voditelj revizijskog tima) je dužan pratiti da svi članovi revizijskog tima postupaju u skladu s relevantnim etičkim zahtjevima što se osobito odnosi na pitanje osiguranja neovisnosti članova revizijskog tima naspram revidiranog subjekta. Osim toga, ovaj standard traži da svi pomoćnici uključeni u tim imaju adekvatne kompetentnosti i sposobnosti. Prilikom kontrole pojedinačnih revizija potrebno je voditi računa o prenošenju rada na pomoćnike, o njihovom usmjeravanju, nadzoru i pregledu.

Zahtjevi MRevS-a 220 obuhvaćaju odgovornosti vodstva za kvalitetu revizije, relevantne etičke zahtjeve, prihvaćanje i zadržavanje odnosa s klijentom i posebne revizijske angažmane, postupke kojih se treba pridržavati kod dodjeljivanja tima angažmanu, provedbu samog angažmana, odnosno obavljanje preuzete obveze, monitoring te dokumentiranje.<sup>107</sup>

Vodstvo poduzeća i primjer koji ono postavlja (“stav vrha”) znatno utječe na internu kulturu poduzeća s obzirom na kontrolu kvalitete. Ukoliko se putem internog komuniciranja, zatim na sastancima, obrazovnim tečajima, te putem dodjeljivanja priznanja i nagrada partnerima i zaposlenicima stalno odašilju poruke o važnosti kontrole kvalitete, to će zasigurno utjecati i pomoći u postizanju zahtijevane razine kulture.

Politike i postupci poduzeća trebaju promicati kulturu koja se temelji na priznavanju kvalitete kao neophodnog elementa obavljanja angažmana. Poseban se naglasak pri tome mora staviti na potrebu da se osigura da:<sup>108</sup>

- komercijalna razmatranja ne naruše kvalitetu obavljenog posla;
- ocjenjivanje obavljenog posla, nagrađivanje i unaprjeđivanje pokazuju predanost poduzeća kvaliteti; te da se

---

<sup>107</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), op. cit., str. 347.

<sup>108</sup> Praktični vodič za implementaciju MSKK 1 (2011.) *Smjernica 2: Primjena Međunarodnog standarda kontrole kvalitete 1*, Hrvatska revizorska komora, Zagreb, str. 11.

- dostatni resursi posvećuju razvoju, dokumentiranju i podupiranju politika i postupaka kontrole kvalitete poduzeća.

S obzirom da uspostavljanje unutarnjeg sustava kontrole kvalitete nije primjereno za mala revizorska društva i samostalne revizore, oni će primjenjivati samo one odredbe standarda koje su primjerene u danim okolnostima. To znači da revizorsko društvo s jednim ovlaštenim revizorom neće moći sustav kontrole kvalitete organizirati kao interni sustav, već samo uz pomoć vanjskih revizora, odnosno operativnu odgovornost za sustave kontrole kvalitete poduzeća će dodijeliti partneru za kontrolu kvalitete ili nekom drugom, pri čemu se mora voditi računa o tome da takvo osoblje posjeduje potrebno iskustvo i ovlasti za preuzimanje takve odgovornosti.

Bez obzira na to tko je odgovoran za sustav kontrole kvalitete, partneri trebaju paziti da komercijalni razlozi poduzeća ne zaobiđu odgovornosti menadžmenta vezanih za kvalitetu; da ocjenjivanje, nagrađivanje i promicanje radne učinkovitosti ocrtavaju prvenstvo kvalitete; te da se dodijeli dovoljno resursa kako bi se razvile, dokumentirale i podržale politike i postupci kontrole kvalitete rada revizorskih poduzeća.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Međunarodna federacija računovođa (2013.), *Vodič za kontrolu kvalitete za mala i srednja revizorska društva, treće izdanje*, Hrvatska revizorska komora, Zagreb, str. 6.

## **4 ANALIZA SPECIFIČNOSTI VODSTVA I VOĐENJA U MALIM REVIZORSKIM PODUZEĆIMA**

Nakon prethodno proučenih i prikazanih sekundarnih podataka vezanih za temeljna obilježja vodstva i stilova vođenja te obilježja i ulogu malih revizorskih poduzeća, ova cjelina rada prikazuje rezultate istraživanja vezane za vodstvo i način vođenja u malim revizorskim poduzećima. Cilj ovog dijela rada je analiza specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima. Također, radi boljeg razumijevanja načina funkcioniranja poduzeća, uzevši u obzir njegovu veličinu i djelatnost revizije, cilj je istražiti i odgovoriti na pitanje kako se ponašaju vođe u malim revizorskim poduzećima sukladno stilu vodstva. Sve navedeno je u svrhu stvaranja što realnije i objektivnije slike vođa u malim revizorskim poduzećima, te uvida u metode i postupke vođenja poduzeća koje pomažu u ostvarivanju ciljeva i pridonose uspješnom upravljanju poduzećem.

### **4.1 Metodologija istraživanja i prikaz odabranih poduzeća**

Primarni podaci korišteni u ovom dijelu rada prikupljeni su intervjuom s osobama na rukovodećim pozicijama u dva mala revizorska poduzeća, koja će zbog anonimnosti ostati nepoznata. Intervju je sadržavao pitanja o načinu vođenja poduzeća što uključuje uloge i zadaće vođe, motivaciju zaposlenika, način rješavanja problema, način donošenja odluka i stupanj razvijenosti komunikacije. Nadalje, kroz razgovor se pokušalo uočiti koji stil, odnosno koju kombinaciju stilova ispitanici koriste i o čemu ovisi upotreba različitih stilova u procesu vođenja što značajno ovisi o specifičnostima i izazovima rada i vođenja u malim revizorskim poduzećima.

**Poduzeće X** je ovlašteno revizorsko društvo koje pruža prvenstveno usluge revizije (dobrovoljna, zakonska, revizija informacijskih sustava, porezna revizija, interna, forenzična) kao i usluge vještačenja, porezne usluge, procjene vrijednosti, te usluge računovodstvenog i poslovnog savjetovanja i edukacije. S ciljem pružanja što kvalitetnije usluge, društvo u svom radu njeguje temeljitost, odgovornost, stručnost, pridržavanje rokova i načelo pružanja primjerene usluge. Intervjuirana osoba hrvatski je ovlašten revizor i partner Poduzeća X, licencirani edukator međunarodnog EBC\*L (engl. European Business Competence\* Licence) programa A stupnja, također je i ovlašten revizor u poduzeću, sudski vještak za financije, računovodstvo i reviziju i ovlašten interni revizor za područje proračuna, proračunskih



korisnika i neprofitnih organizacija. U svom radnom iskustvu, ispitanik je obnašao mjesto direktora i partnera međunarodnih revizorskih društva KPMG Hrvatska i Ernst & Young Hrvatska. Također je sudjelovao i vodio mnogobrojne revizije za međunarodne i domaće klijente, sudjelovalo u projektima privatizacije i restrukturiranja javnih poduzeća, te vodio odnosno sudjelovalo u provedbi raznovrsnih pregleda, dubinske analize (engl. due diligence), procjena, vještačenja te ostalih sličnih poslova.

**Poduzeće Y** ovlašteno je revizorsko društvo koje pruža usluge savjetovanja (dubinska analiza (engl. due diligence), ocjenjivanje EU projekata ili programa, procjena, porezno savjetovanje restrukturiranje poslovanja i ostale savjetodavne usluge), revizijske usluge (revizija konsolidiranih financijskih izvještaja, uvid i forenzična revizija, revizija financijskih izvješća, revizija projekata financiranih iz EU fondova, revizija statutarnih promjena) i računovodstvene usluge (knjigovodstvo, upravljačko računovodstvo, obračun plaće i ostale usluge). Intervjuirana osoba ovlaštena je revizor i partner Poduzeća Y, licencirani poslovni savjetnik s višegodišnjim iskustvom rada kako u Hrvatskoj tako i u Europskim zemljama na vodećim pozicijama u međunarodnom revizorskom poduzeću Ernst & Young. Vodio je razne projekte revizije, poslove računovodstvenog savjetovanja, poreznog savjetovanja, procjene poduzeća, projekata, dubinske analize (engl. due diligence), procjene segmenata poslovnih aktivnosti, pripreme privatizacije velikih državnih društava kao i pripreme i vođenje stručnih seminara.

## 4.2 Rezultati istraživanja

Istraživanjem su obuhvaćene 2 osobe ženskog spola na rukovodećim pozicijama partnera i ovlaštenog revizora u navedenim poduzećima, te obje imaju više od 45 godina života i više od 25 godina radnog staža. Prikaz rezultata istraživanja podijeljen je na dva dijela. U prvom dijelu su prikazani rezultati istraživanja jednog malog revizorskog poduzeća, a zatim rezultati istraživanja drugog malog revizorskog poduzeća.

Ispitanica **Poduzeća X**, partner i ovlašten revizor poduzeća, smatra da je, uz sve komponente vođenja (vodstvo, motiviranje, komuniciranje i interpersonalni odnosi), vrlo važno uspostaviti **projektni menadžment** kako bi se što lakše isplanirao i izveo bilo kakav projekt ili angažman. Naravno, projektni menadžer, najčešće vođa tima glavni je i odgovorni za operativno planiranje i vođenje projekta te tako snosi odgovornost za ostvarivanje termina, zadaća i financijskih ciljeva u okviru izvođenja projekta/angažmana. Uspješno vodstvo je sposobnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju. Da bi vodstvo bilo uspješno najvažnije je dobro **organizirati i delegirati posao** kako bi se ostvarili svi ciljevi i zadaće projekta u zadanom roku.

Ispitanica smatra da je kao vođa imala puno mana, te da je doživjela ključnu promjenu u provođenju funkcije vođe. . U ranim počecima, prije edukacije u smislu vodstva, ispitanica smatra da „su svi ljudi pred Bogom jednaki“ i da svi zapravo imaju iste ili slične intelektualne i radne sposobnosti, te da o njoj kao vođi ovisi da iz njih „izvuče“ skrivene sposobnosti. To je dovelo do toga da je uporno pokušavala od nedovoljno kompetentnih zaposlenika dobiti ono što oni nikada ne mogu dati. Nakon spoznaje o intelektualnim i radnim razlikama shvatila je da neki ljudi jednostavno ne mogu funkcionirati na određeni način, bez obzira na njezin veliki trud kao vođe da ih motivira i educira. Dobra organizacija posla, dobro financijsko zaleđe te dobra edukacija u smislu upravljanja, čine ljude boljim vođama jer mogu „ležernije“ pristupiti projektima i iskusniji su i sposobniji nositi se s fluktuacijom zaposlenika i razlozima povremenog nefunkcioniranja članova tima.

Kao glavne uloge vođe istaknute su **motiviranje zaposlenih, rješavanje konflikata, komuniciranje, planiranje i organiziranje akcija odnosno projekata, odanost/lojalnost kako poduzeću, tako i klijentima...** Nadalje, ključna zadaća je **brzo reagiranje, pravilan izbor ljudi, pravednost, kompromisi, odanost klijentima i poduzeću, prilagodba postojećih ideja potrebama u okolini**, te razvijene **dobre komunikacijske vještine** što je preduvjet da vođa uopće ima priliku voditi.

Nadalje, naglašava se da je **dobra organizacija** poduzeća/projekta ključna za motivaciju zaposlenika, jer loša komunikacija i delegacija posla dovodi do demotivirajućih učinaka. Smatra da pametni ljudi mogu lako otići, stoga ih treba zadržati i **materijalnim i psihološkim** elementima, odnosno da pravednošću, davanjem sve od sebe, držanjem dogovora i naravno pravednom i konkurentnom materijalnom naknadom utječe na motivaciju zaposlenika, kojima uz to treba omogućiti dodatno obrazovanje i usavršavanje (ACCA, engl. Association of Chartered Certified Accountants program).

Za rješavanje konflikata bitne su redovne **procjene i menadžera** i razgovor sa zaposlenikom, no konačnu ulogu u rješavanju problema obično preuzima pravedan vođa. Stupanj razvijenosti komunikacije i način komuniciranja u poduzeću vrlo je važno kako bi se maksimalno omogućilo **kvalitetno poslovanje i provedba projekata**. Za vođu je poželjnije da komunicira s hijerarhijskom razinom koja je odmah ispod njega, no u nekim slučajevima je prisiljen komunicirati s ljudima na najnižom razini u hijerarhiji kako bi dobro objasnio, organizirao i delegirao posao što je u konačnici važno zbog kvalitete cjelokupnog projekta.

Neke od vještina potrebnih za uspješno vođenje su **stručna kompetencija, smirenost (ispitanica smatra da su na žalost žene koji puta češće histerične), pravednost, iskrenost, emocionalna i socijalna inteligencija**. Vođa naravno posjeduje određene vještine potrebne za uspješno vođenje, no prema mišljenju ispitanice, neke se mogu i naučiti.

Što se tiče stilova vođenja, ispitanica navoda da bi idealno bilo **demokratsko vođenje**, ali ono nije uvijek moguće jer ima odluka koje može samo iskusniji i više rangirani član tima donijeti. Koji puta ne bi bilo niti fer prebacivati odgovornost na niže rangirane članove. Tko je najviši u hijerarhiji i najviše plaćen treba donositi najviše delikatnih odluka. Naravno, važno je prepustiti pozitivne odluke niže rangiranim zaposlenicima zbog razvoja njihovog samopouzdanja, no negativne odluke treba donositi vođa. Upotreba različitih stilova u procesu

vođenja ovisi prvenstveno o **situaciji i problematici**. Kod delikatnih odluka dobar vođe će paziti da ne preoptereti niže hijerarhijske razine teškim odlukama, a pogotovo na razini kadrovske problematike. Tamo gdje odluke nisu delikatne je nižim strukturama ugodno participirati. Što znači da **delikatne odluke donosi vrh, a jednostavnije odluke mogu donijeti i zaposlenici** na nižoj razini u hijerarhiji, što naravno ovisi i o kompetenciji zaposlenika.

**Usmjerenost na zadatak** daleko je važnija od usmjerenosti na međusobne odnose, jer ukoliko se zadaci ne završe u dogovorenim rokovima, poduzeće može izgubiti prihode što u konačnici dovodi do propasti poduzeća i otpuštanja radnika. Djelatnost revizije ovisi o klijentima i o njihovim potrebama za reviziju. Naravno, unutar nekih granica, briga za zaposlene je isto važna. U konačnici, treba uskladiti usmjerenost na zadatke i na međusobne odnose, no prvenstveni su zadaci koji su određeni rokovima i koji su prioritet zaradi prosperiteta ljudi.

Kao specifičnost rada i vođenja u malim revizorskim tvrtkama, ispitanica ističe **sezonske prihode, malo zaposlenih, ad hoc projekti i potreba za projektnim menadžmentom** (ili angažiranje kolega, studenata i honorarnih suradnika). Teškoća je i nošenje sa sve **raznolikijim i kompleksnijim propisima i pravilima** (standardi, nadzor...). Glavni izazovi rada i vođenja malih revizorskih poduzeća očituju se u ranije navedenim **sezonskim i ad hoc poslovima, sve nižim cijenama revizijskog angažmana, velikom konkurencijom, nedostatkom znanja i vještina, nedostupnošću osnovnih znanja** (engl. knowledge basis) **i nedostatkom kvalitetnih i kompetentnih zaposlenika** (jer „Big 4“ uzmu sve najbolje zaposlenike). Nadalje, **unaprjeđivanje vještina delegiranja i kontrole posla** vrlo je važno i potrebno razvijati u malim revizorskim poduzećima.

Ispitanica **Poduzeća Y**, također partner i ovlašteni revizor poduzeća, vodstvo doživljava kao **kontinuiran dinamičan proces stalnog prilagođavanja, učenja i praćenja** situacije, potreba i promjena u okruženju te prilagođavanje istima, odnosno kontinuirano **praćenje, osluškivanje, promišljanje i prilagođavanje** usmjereno na potrebe kako zaposlenika tako i klijenata. Ispitanica smatra da je vođenje put učenja koji je uvijek prisutan i prijeko potreban kako za osobni razvoj vođe tako i za razvoj poduzeća u cjelini. Ističe kako uspješno vodstvo znači **postizanje uspjeha**, odnosno vođenje je postizanje **optimalne ravnoteže** u svakom trenutku između potreba posla, mogućnosti i potencijala zaposlenika i njihovog osobnog razvoja i zadovoljstva.

Nadalje, smatra kako se u ulozi vođe još uvijek snalazi. Zadovoljna je postignutim, ali pred sobom ima još dosta neostvarenih ciljeva. Za biti dobar vođa potrebno je **stalno educiranje** i biti u korak sa znanostima i **suvremenim tehnikama** vođenja, ali opet ključno je biti sposoban prepoznati što možete u svom okruženju primijeniti ili koju kombinaciju metoda možete i trebati primjenjivati u određenim situacijama, jer **ne postoji edukacija** za vođe koja je univerzalno primjenjiva.

Vođa mora **usmjeravati pozornost** na sve aspekte poslovanja u cjelini, a prvenstveno na **potrebe tržišta** jer je na prvom mjestu činjenica da se radi o profitnoj organizaciji, poduzetništvu. Paralelno s tim, važna je **briga o zaposlenicima**, njihovoj razini motiviranosti i zadovoljstva, što se postiže dinamičnim, kontinuiranim, ali i strukturiranim odnosom sa zaposlenicima. Vrlo važna uloga vođe je da **prati razvoj zaposlenika** i njihove želje i potrebe te da **uravnotežuje posvećenost zaposlenicima i potrebama posla**. Potrebno je **ustrojiti procese i strukturu** koja će biti adekvatna podrška svima i koja će vršiti funkciju mentorstva, kontrole i unapređenja zaposlenika, ali uvijek imajući na umu potrebe klijenata i tržišta.

Današnja očekivanja zaposlenika su puno veća od plaće, a to je prije svega **prostor za učenje i napredovanje**. Konstantnim poticanjem na učenje i napredovanje motiviraju se zaposlenici za rad. Nadalje, na motivaciju zaposlenika utječe se **maksimalnom uključenosti** njih samih u procese poslovanja, čime im se ukazuje povjerenje, a poslovanje čini jasnijim. Informiranošću i uključenosti zaposlenika u cjelovito poslovanje, postiže se **sukreacija i kokreacija zaposlenika**. Naravno, vrlo važno i potrebno ih je i **adekvatno financijski nagraditi**.

Za uspješno rješavanje konflikata ispitanica smatra kako je potrebno vrlo **temeljito saslušati obje strane**, čime se dobiva **objektivan uvid u situaciju**. Kod rješavanja problema važno je tražiti prijedlog rješenja od samog zaposlenika čime se potiče **razvoj samopouzdanja** zaposlenika. U konačnici, ako oni sami ne mogu riješiti problem, njihov menadžer predlaže rješenje. Svaki tim ima svog menadžera, koji je iskusniji i u kojeg vođa ima povjerenja. Ukoliko se dogodi da neka situacija nadilazi kapacitete menadžera, **vođa je tu koji donosi konačno rješenje**. Zato je vrlo važna dobra, **strukturirana komunikacija**. Vrlo je važno da postoje i **horizontalni i vertikalni putevi komunikacije**, stoga u poduzeću svi zaposlenici prolaze tečaj i edukaciju organiziranja poslovanja (engl. business organization operations) kako bi naučili strukturirano komunicirati. Operativno, ta komunikacija znači timski razgovor koji se provodi svakog dana kako bi se uočili potencijalni problemi. Komunikacija mora biti **optimalna, dovoljna i ne smije trošiti previše vremena**.

Ispitanica smatra da biste bili vođa, **morate imati nešto urođeno**, prije svega morate imati jednu veliku dozu **empatije**, odnosno morate ljude „osjetiti“, **voljeti i poštovati**, to je ključno. Uz to, vrlo je važna **sposobnost istodobnoga obavljanja više poslova ili zadataka** (engl. multitasking) i **sposobnost komuniciranja s ljudima uz poštivanje tuđih mišljenja**. Unatoč svim izazovima surovosti svakodnevnog života, ispitanica smatra da morate imati jednu dozu **emocionalne inteligencije** da znate komunicirati situacijski. Nadalje, potrebno je znati **limite zaposlenika**, čime se u konačnici vođenje svodi na **služenje**. Potrebno je biti jači od svih i **profesionalno i mentalno i organizacijski**, ali isključivo tu svoju superiornost treba koristiti u svrhu da se pomogne i potakne zaposlenike, da se popravi sve ono što oni ne uspiju, da im se pomogne nadići njihove limite i da se ima razumijevanja za njih tamo kada i gdje ne uspiju, do neke mjere naravno.

Kada se promatra djelatnosti revizije, ispitanica smatra kako je potrebno **prilagoditi se situaciji i kombinirati autokratski i demokratski stil vodstva**, čime se postiže maksimum rezultata iz dane situacije. U nekim situacijama demokracija zvuči dobro, ali ispitanica smatra da za nju morate imati **kapacitet, snagu i znanje**, no u nekim situacijama nemate dovoljno ni vremena ni prostora za demokraciju. Neki put bi ljudi diskutirali, ali ne bi preuzeli odgovornost. U konačnici onda vođa mora preuzeti odgovornost i zaustaviti diskusiju jer nema prostora, kapaciteta i vremena za ispitati mišljenje. U principu, ispitanica koristi **autokratski stil vodstva kada nema dovoljnoiskusne ljude za obavljanje posla**. Smatra

kako morate imati ljude koji imaju kapacitet i odgovornost za demokraciju, jer ona može biti pogubna ako zaposlenici nemaju kapacitet da njome rukuju. **Demokracija se promatra ne samo kao pravo nego i odgovornost**, jer kad se postigne ta razina kapaciteta i odgovornosti ljudi, onda se može dati više prostora demokratskom stilu s tim da se u tim uvjetima tu i tamo pojave situacije kad se mora stopirati demokracija i napraviti neka odluka. Ispitanica smatra da upotreba različitih stilova u procesu vođenja ovisi o **kapacitetu i sposobnosti zaposlenika da preuzme odgovornost i rizik** procijene klijenta o čemu ovisi daljnje poslovanje i provedba revizije. Odluke se donose pretežito zajednički, timski. Donošenje delikatnih odluka zahtijeva **konzultiranje, provođenje dodatnih pripremljenih aktivnosti i prikupljanje drugih mišljenja** (engl. brainstorming) čime se prikupljaju prijedlozi rješavanja dane situacije. Nadalje, postoje situacije u kojima postoji značajan rizik demokratskog načina odlučivanja, gdje se vođa treba uključiti u odlučivanje jer je klijent superiorniji i koristi neiskustvo nekog zaposlenika kako bi nametnuo vlastitu volju, što je u danoj situaciji neprihvatljivo.

U konačnici, ispitanica smatra da je **upotreba autokratskog stila vođenja u djelatnosti revizije u samo 20% situacija, dok se demokracija koristi u ostalih 80% situacija gdje zaposlenici uče, postaju samostalniji i stječu samopouzdanje.**

U procesu vođenja **važna je i usmjerenost na zadatak i usmjerenost na međusobne odnose**. Paradoksalno je velika greška ako se netko usmjeri samo na jedno, jer je to neodrživo i stvara zabludu. Zaposlenici i zadatak dvije su sastavnice koji zajedno čine **funkcionirajuću cjelinu** i predstavljaju izazov koji je potrebno stalno pratiti, usmjeravati i uravnoteživati.

U promatranom poduzeću i radu vođe, izazov rada i vođenja malog revizorskog poduzeća predstavlja **organizacija i transfer informacija** da bi sve funkcioniralo na adekvatan način uz **pravilnu i učinkovitu komunikaciju**. Ključno je postići **kvalitetnu strukturu tima** i dobru **pro aktivnu komunikaciju** koja ne koči i ne oduzima puno vremena te **prepoznati rizike** i naglasiti koji su ključni rizici kod klijenta i usmjeriti tim u tom pravcu. Vrlo je važno **iskoristiti znanje i iskustvo** na najkvalitetniji način, te **osigurati maksimalan transfer znanja i iskustva na mlađe članove tima**, kako bi se postigla racionalnost u poduzeću, a pri tome je naglasak na **planiranju, organizaciji i komunikaciji posla** vođenom rizicima i hrabrijem **delegiranju** uz adekvatno objašnjenje posla mlađim revizorima.

Nakon provedenih intervjua i prikazanih rezultata istraživanja može se reći da je uloga vođe vrlo kompleksan i zahtjevan posao koji zahtijeva iskustvo i predanost radu i poduzeću. Vrlo je važno i potrebno održavati ravnotežu između potrebe i želje zaposlenika i potreba revizijskih projekata jer su to dvije međusobno ovisne komponente. Da bi potrebe zaposlenika i potrebe revizijskih projekata bile uravnotežene, veliku pozornost treba posvetiti komuniciranju i delegaciji posla, odnosno realizaciji projekta pristupiti s unaprijed organiziranim i definiranim planovima rada i dostupnim resursima. U oba poduzeća poželjan je i prisutan demokracijski stil vođenja, no on uvelike ovisi o sposobnostima zaposlenika da preuzmu rizik i odgovornost, zbog čega su u delikatnim situacijama vođe ispitanih poduzeća prisiljene koristiti autokratski stil vođenja.

### **4.3 Ograničenja istraživanja**

Kako i svako istraživanje tako i ovo, susreće se s određenim ograničenjima koja mogu, a i ne moraju utjecati na kvalitetu provedenog istraživanja.

Glavno ograničenje istraživanja odnosi se na broj poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju, a to su 2 poduzeća od njih ukupno 195 koji čine sektor mikro i malih poduzeća u djelatnosti revizije. Nadalje, u istraživanju su sudjelovale samo dvije osobe ženskog spola na rukovodećim pozicijama u poduzeću, te je zanemaren doprinos zaposlenika i njihovo viđenje vodstva u poduzeću. Dodatno ograničenje je vrijeme provođenja intervjua, a intervju je proveden u razdoblju kada se ispitanici i njihova vrsta djelatnosti susreće s najvećim brojem zadataka, poslova i angažmana za koji imaju već definiran rok predaje.

Sukladno svim ograničenjima, može se smatrati da su svi dobiveni podaci relevantni i upotrebljivi za kvalitetnu analizu specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima.

Preporuke za buduća istraživanja su da se provedu na većem uzorku poduzeća, da sudjeluje veći broj osoba, kako na rukovodećim pozicijama tako i zaposlenika, da se uključe i osobe muškog spola te da se istraživanje provede u manje stresnom vremenu za ispitanike.



## 5 ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada može se zaključiti da je vođenje izrazito složen, dinamičan proces i ne postoji standardizirani profil uspješnog vođe, kao ni idealni stila vođenja koji daje formulu za uspjeh. Uspješno vođenje zahtijeva od vođe da se zna prilagoditi različitim situacijama i potrebama svojih zaposlenika kako bi se postigao uspjeh poduzeća u cjelini.

U suvremenom okruženju, vrlo je važno uspostaviti projektni menadžment, odnosno hijerarhijsku strukturu radi lakšeg komuniciranja i delegiranja poslova. Politike i postupci obavljanja revizije zahtijevaju da vodstvo poduzeća efikasno i brzo prenosi rad na zaposlenike (delegira posao), usmjerava i vrši nadzor nad zaposlenicima i u konačnici pregledava njihov rad i preuzima krajnju odgovornost za kvalitetu obavljenog posla. U takvom okruženju, uspješan vođa se mora stalno educirati i obrazovati, odnosno usavršavati, kako on sam, tako i zaposlenici čija kompetentnost i stručnost mora biti na razini obavljanja danih zadataka. Da bi poduzeće ostvarivalo permanentan rast i razvoj, važna je samoaktualizacija vođe jer je on temelj poduzeća i njome on utječe na razvoj poduzeća u cjelini. Dobar i uspješan vođa mora znati objektivno sagledati situaciju i problem, te primijeniti stil vođenja koji najbolje odgovara konkretnoj situaciji i problemu. Takav vođa ima odgovore na strateška pitanja s kojima se poduzeće suočava, a vrlo je važno da vođa ima jasnu strategiju budućeg napretka kako poduzeća, tako i sebe u ulozi vođe i da tu ideju uspješno prenosi na svoje zaposlenike. Prilagodba i korištenje različitih stilova vodstva u različitim situacijama omogućuje porast kvalitete poslovanja i učinkovitosti zaposlenika, što pridonosi većoj konkurentnosti na tržištu i razvoju samopouzdanja zaposlenika te u konačnici i većoj produktivnosti rada.

Nakon obrađenog teorijskog dijela rada, provedeno je istraživanje koje potkrjepljuje činjenice iz teorijskog dijela rada. Istraživanje je pokazalo da se je u djelatnosti reviziji potrebno prilagoditi situaciji i kombinirati autokratski i demokratski stil vodstva, čime se postigne maksimum rezultata iz dane situacije. Demokratski stil vodstva prevladava u procesu vođenja malih revizorskih poduzeća, no kada ne postoje dovoljno iskusni ljudi i kod donošenja delikatnih odluka s većim rizikom, stil vođenja je autokratski. Također, vrlo je važna komunikacija i delegacija u procesima obavljanja revizije kako bi vođe uspješno vodili i prenosili znanje, te je važna usmjerenosti na zaposlenike, odnosno njihovu edukaciju i dodatno usavršavanje jer su oni ključan faktor u obavljanju poslova revizije.

Karakterističan stil vodstva u reviziji je participativan (demokratski) koji je usmjeren ostvarivanju ravnoteže između zahtijevanog, obavljenog posla i održavanja kohezivne, prijateljske radne grupe. No, u nekim situacijama, kada je potrebno razjasniti ulogu zaposlenika ili zadatka, potrebno je kombinirati participativni stil vođenja s direktnim stilom vođenja kako bi se zadani zadatak bio kvalitetno riješen jer poduzeće ovisi o klijentima i o njihovim potrebama za reviziju, odnosno o prihodu od klijenata. Nadalje, istraživanje pokazuje prisutnost uslužnog vodstva jer ispitanici smatraju da je vrlo važna uloga vođe pratiti razvoj zaposlenika uz praćenje njihovih želja i potreba, a to se može ako vođa posjeduje emocionalnu inteligenciju i dozu empatije. Takvim vodstvom se potiče kreativnost zaposlenika i njihova sukreacija i kokreacija u poslovanju.

U konačnici, ključno je postići kvalitetnu strukturu tima i dobru pro aktivnu komunikaciju, a to je moguće postići dobrim planiranjem, organiziranjem i komunikacijom posla s članovima tima. Naravno u tom procesu treba staviti naglasak na uvažavanje rizika i hrabrijem delegiranju i kontroli posla uz adekvatno objašnjenje posla mlađim revizorima.

## Literatura

1. Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2019.), *Izvjешće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019.*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb
2. Beddow, A. (2018.), *Leadership in professional services firms* [online], UK, Accounting and Business magazine. Dostupno na: <https://www.accaglobal.com/in/en/member/member/accounting-business/2018/01/practice/leadership-psf.html>, pristupljeno: 08.05.2020.
3. Bloch, J., Brewer, P. C., Stout, D. E. (2012.), Responding to the leadership needs of the accounting profession: A module for developing a leadership mindset in accounting students, *Issues in Accounting Education*, 27(2): 525-554.
4. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb
5. Buble M., Matić I. (2011.), *Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim Hrvatskim poduzećima*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
6. Dong, T., Nilsson, H. (2019.), *Is leadership ability rewarded by the auditing profession?* [online], Stockholm School of Economics, Sweden. Dostupno na: [https://indem.uc3m.es/pdf/1561360531-B27\\_Dong.pdf](https://indem.uc3m.es/pdf/1561360531-B27_Dong.pdf), pristupljeno: 08.05.2020.
7. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018.), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus, Zagreb
8. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7 (4): 405-413.
9. Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2 (3): 67-72.
10. Međunarodna federacija računovođa (2013.), *Vodič za kontrolu kvalitete za mala i srednja revizorska društva*, treće izdanje, Hrvatska revizorska komora, Zagreb
11. Northouse, P.G. (2016.), *Leadership: Theory and practice (Seventh Edition)*, SAGE, Los Angeles
12. Otley, D. T., Pierce, B. J. (1995.), The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style, *Accounting, organizations and society*, 20(5): 405-420.

13. Pavković, A. (2007.), *Small and medium sized enterprises financing*, Competitiveness and European Integration: Management: the proceedings of the international, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca
14. Ploh, M. (2017.), Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, *FIP - Financije i pravo*, 5(1): str. 79-106.
15. Praktični vodič za implementaciju MSKK 1 (2011.) *Smjernica 2: Primjena Međunarodnog standarda kontrole kvalitete 1*, Hrvatska revizorska komora, Zagreb
16. *Revizija financijskih izvještaja poduzeća* [online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements_hr), pristupljeno: 09.06.2020.
17. Rijavec, M. (1995.), *Uspješan menadžer*, MEP CONSULT, Zagreb
18. Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012.), *Revizija – načela, standardi, postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
19. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija, III. izdanje*, Informator, Zagreb
20. Stanišić M. (2009.), *Revizija – treće izdanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Šehić, Dž., Penava, S. (2007.), *Leadership*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
22. V.K. (2008.), *Koje su osobine uspješnog vođe?* [online], Zagreb, Moj posao. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje>, pristupljeno: 24.03.2020.
23. *Zakon o računovodstvu*, NN 120/16, 116/18. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, pristupljeno: 18.04.2020.
24. *Zakon o reviziji*, NN 127/17. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_127\\_2873.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_127_2873.html), pristupljeno 28.04.2020.
25. Waugh, T. (2012.), *Leading an Accounting Firm: The Pyramid of Success*, American Institute of Certified Public Accountants, New York

## **Popis slika**

Slika 1.	Ključne varijable vodstva.....	5
Slika 2.	Kontinuum stilova vodstva .....	13
Slika 3.	Temeljni stilovi vodstva prema Ohio Studies .....	14
Slika 4.	Mreža vodstva .....	16
Slika 5.	Četiri stila vođenja i razvojne razine sljedbenika .....	19
Slika 6.	Piramida zadaća vodstva.....	36

## **Popis tablica**

Tablica 1.	Psihosocijalne osobine vođa.....	7
Tablica 2.	Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2015. do 2018. godine.....	28

## **Popis grafova**

Graf 1.	Struktura revizorskih poduzeća u RH prema Registru revizora .....	31
---------	---	----

## **Prilozi: Anketni upitnik**

Poštovani,

Pred Vama se nalaze pitanja koja su smjernice za provedbu intervjua, kojeg provodi student Mateo Krsnik s Integriranog preddiplomskog smjera Poslovna ekonomija i diplomskog smjera Računovodstvo i revizija. Istraživanje se provodi u svrhu pisanja Diplomskog rada.

Diplomskim se radom nastoji, kao glavni cilj, analizirati specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima. Također, radi boljeg razumijevanja načina funkcioniranja poduzeća, uzevši u obzir njegovu veličinu i djelatnost revizije, cilj je istražiti i odgovoriti na pitanje kako se ponašaju vođe u malim revizorskim poduzećima sukladno stilu vodstva. Sve navedeno je u svrhu stvaranja što realnije i objektivnije slike vođa u malim revizorskim poduzećima, te uvida u metode i postupke vođenja poduzeća koje pomažu u ostvarivanju ciljeva i pridonose uspješnom upravljanju poduzećem.

Upitnik će se koristiti u svrhu dobivanja uvida u način funkcioniranja vodstva, a obuhvatit će dva mala poduzeća koji rade u revizijskoj djelatnosti. Sudjelovanjem u intervjuu dajete suglasnost da se svi dobiveni rezultati i podaci koriste za potrebe pisanja diplomskog rada i neće se koristiti u druge svrhe.

Hvala Vam na suradnji, odvojenom vremenu i trudu za sudjelovanjem u intervjuu.

Srdačan pozdrav,

Mateo Krsnik

## I. DIO: PROFIL VODSTVA I OPĆE INFORMACIJE

Naziv poduzeća u kojemu radite: \_\_\_\_\_

1. Vaš spol?

Muško

Žensko

2. Vaša dob?

od 18 do 25 godina

od 25 do 35 godina

od 35 do 45 godina

45 godina i više

3. Vaša pozicija u poduzeću?

Partner

Ovlašteni revizor

Stariji revizor

Ostalo: \_\_\_\_\_

4. Vaš ukupni radni staž?

do 10 godine

od 15 do 20 godina

od 20 do 25 godina

25 godina i više

## II. DIO: VODSTVO I PROCES VOĐENJA:

1. Kako Vi doživljavate vodstvo i proces vođenja?
2. Što smatrate uspješnim vodstvom?
3. Kako vidite sebe kao vođe?
4. Koje su po Vama ključne uloge i zadaće vođe?
5. Na koji način utječete na motivaciju zaposlenika? (materijalna/nematerijalna motivacija)
6. Koji je način rješavanja problema (konflikata) nastalih u poslovanju?
7. Koji je stupanj razvijenosti komunikacije? (način, vrste komuniciranja, itd.)
8. Smatrate li da vođe moraju imati, odnosno da posjeduju neke vještine potrebne za uspješno vođenje? Koje?
9. Da li više preferirate autokratsko ili demokratsko vodstvo ili kombinaciju navedenih stilova? Zašto?
10. O čemu ovisi upotreba različitih stilova u procesu vođenja?
11. Da li je važnija usmjerenost na međusobne odnose (briga o zaposlenicima) ili usmjerenost na zadatak (realizaciju posla)?
12. Koji je način donošenja odluka?
13. Što smatrate da su specifičnosti rada i vođenja u malim revizorskim poduzećima?
14. Koji su izazovi rada i vođenja u malim revizorskim poduzećima?
15. U konačnici, kako ocjenjujete ukupni stupanj ostvarenja funkcije vođenja u tvrtki?



## Životopis

# MATEO KRSNIK

Student

## INFO

### ADDRESS

Ul. grada Koblenza 12, Varaždin,  
42000, Hrvatska

### EMAIL

mateo.krsnik@gmail.com

### DATE OF BIRTH

27.01.1997.

### DRIVING LICENSE

B

## LANGUAGES

Engleski jezik

## SKILLS

Individualan rad,  
komunikativnost,  
prilagodljivost, timski rad

MS Office (Word, Excel,  
PowerPoint)

## LINKS

LinkedIn: @Mateo.Krsnik

## EMPLOYMENT HISTORY

### Rad preko student servisa u "Antea reviziji"

Sep 2019 — Present

pomoćni poslovi u reviziji, revizija filmskih projekata

### Rad preko student servisa u "Jamnici"

Jul 2019 — Sep 2019

utovar i istovar tereta, rad na otvorenom, prijem robe

### Rad preko student servisa u "GLS"

Jul 2018 — Sep 2018

rad na otvorenom, prijem robe, dostava pošiljaka

## EDUCATION

### Integrirani preddiplomski i diplomski studij poslovna ekonomija, smjer Računovodstvo i revizija

Sep 2015 — Present

### SSS, Gospodarska škola Varaždin

Sep 2011 — Jun 2015