Stilovi vođenja u funkciji poslovne uspješnosti

Rosandić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:975735

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Menadžment)

Ivana Rosandić

STILOVI VOĐENJA U FUNKCIJI POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Završni rad

Osijek, godina 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Menadžment)

Ivana Rosandić

STILOVI VOĐENJA U FUNKCIJI POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010222581

e-mail: irosandic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, godina 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study (Management)

Ivana Rosandić

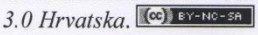
LEADERSHIP STYLES AND BUSINESS PERFORMANCE

Final paper

Osijek, year 2020

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____završni_____(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Rosandić

JMBAG: 0010222581

OIB: 79999492487

e-mail za kontakt: ivanarosandic5@gmail.com

Naziv studija: Ekonomski fakultet u Osijeku

Naslov rada: Stilovi vođenja u funkciji poslovne uspješnosti

Mentor/mentorica završnog rada: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 27. 8. 2020. godine

Potpis Ivana Rosandić

Stilovi vođenja u funkciji poslovne uspješnosti

SAŽETAK

Cilj je ovog završnog rada sistematizirati najzastupljenije modele vođenja, te protumačiti njihovu ulogu u stvaraju ili održavanju poslovne uspješnosti. U radu se posebna pozornost usmjerava na ispitivanje uloge suvremenih teorija vođenja. U empirijskom dijelu rada, u svrhu ispitivanja primjene suvremenih pristupa vođenju u hrvatskoj menadžerskoj praksi, korišten je tzv. multifaktorski upitnik vođenja – MLQ. Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 menadžera zaposlenih u različitim poslovnim sustavima u Slavonskom Brodu. Anketni upitnik proveden je na osnovu 28 pitanja u roku 15 dana, od 15. srpnja do 30.srpnja 2020. godine. Anketni upitnik proslijeđen je ispitanicima putem elektronske pošte i povratni odgovor bio je stopostotan. Podaci prikupljeni anketom dali su podatke o ispitanicima: dob, spol, razinu obrazovanja, razinu funkcije u organizaciji, godine radnog staža, poslovnu uspješnost organizacije u kojoj su zaposleni kao i stupanj zadovoljstva radnika u organizaciji, prema mišljenju ispitanika. Analiza prikupljenih podataka temelji se na elementarnoj deskriptivnoj statistici. Rezultati ispitivanja pokazuju da je 66,7% ispitanika muškog spola, 43,3% ispitanika je u dobi od 41 do 50 godine, 50% ispitanika je završilo: Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji, najzastupljeniji ukupni radni staž menadžera je od 16 do 18 godina, a 46,7% menadžera ima funkciju srednje razine menadžmenta. Rezultati istraživanja pokazuju nam da je prema upitniku, najučestaliji model liderstva transformacijski, a zatim transakcijski i najmanje korišten Laissez-fair model.

Ključne riječi: vođenje-liderstvo, stilovi vođenja, višefaktorski upitnik vođenja – MLQ, poslovna uspješnost

Leadership styles and business performance

ABSTRACT

The purpose of this final paper is to systematize the most common leadership models, and to interpret their role in creating or maintaining business success.The paper pays special attention to examining the roles of contemporary leadership theories. In the empirical part of the paper, in order to examine the application of modern approaches to leadership in Croatian management practice, the so-called multifactor management questionnaire – MLQ. The research was proven on a sample of 30 managers in different business systems in Slavonski Brod. The survey questionnaire was proven on the basis of 28 questions within 15 days , from July 15 to July 30, 2020. The survey questionnaire was forwarded to the respondents by e-mail and the feedback was 100%. The data collected by the survey provide data on respondents: age, gender, level of education, level of functions in the organization, years of service, business performance of organizations in which they are employed and the degree of employee satisfaction in the organization, according to respondents. Analysis of collected data based on elementary descriptive statistics. The results of the survey show that 66.7% of male respondents, 43.3% of respondents aged 41 to 50 years, 50% of respondents completed: University graduate studies; specialist graduate professional studies; postgraduate specialist study, the most common total length of service of managers is from 16 to 18 years, and 46.7% of managers have the function of middle management. The results of the research show that according to the questionnaire, the most common model of leadership is transformational, followed by transactional and the least used Laissez-fair model.

Keywords: leadership, leadership styles, business performance

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Pojmovne odrednice menadžmenta i liderstva 2

2.1. Menadžment vs liderstvo 2

2.2. Istinsko vs lažno liderstvo 3

3. Liderske vještine 5

4. Liderski modeli 8

4.1. Model osobina 8

4.2. Bihevioristički modeli liderstva 8

4.2.1. Likertov sistem vodstva 9

4.2.2. Model kontinuuma vodstva 10

4.2.3. Model menadžerske mreže 11

4.3. Kontingencijski ili situacijski modeli vođenja 11

4.4. Suvremeni pristupi vođenju 12

5. Prethodna istraživanja 14

6. Metodologija rada i opis istraživanja 17

7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja 18

7.1. Opis istraživanja 18

7.2. Opis uzorka 18

8. Rezultati istraživanja 22

8.1.1. Razina multifaktorskog liderskog potencijala kod ispitanika 24

9. Zaključak 27

Literatura 29

Popis tablica 32

Popis grafikona 32

Popis priloga 33

1. Uvod

Liderstvo se nalazi pri vrhu najistraživanijih pojmova u menadžmentu. Veliki broj ljudi liderstvo i menadžment smatra istoznačnicama, ali oni to nisu. Liderstvo je uži pojam od menadžmenta, odnosno liderstvo čini samo mali dio menadžmenta. Strahovito velike promjene se događaju u okruženju. Te promjene obuhvaćaju promjene u tehnologiji, radnom kontekstu i mnogim drugim područjima jer sve je promjenjivo. Jedini način na koji menadžment potiče da menadžeri postižu rezultate je osiguranje utjecaja na zaposlenike što se može ostvariti kroz liderstvo jer liderstvo je kao i motivacija povezano s prisutnošću utjecaja na zaposlenike. Čovjek je još uvijek faktor proizvodnih procesa, a način na koji menadžment radi je da radi s drugima. Da bi se stimuliralo zaposlenike na dodatne napore potrebno ih je potaknuti da se pozabave svojom sigurnošću. Na taj način postižu se važni efekti poput angažiranja, motivacije zaposlenika, ulaganja dodatnog napora od strane zaposlenih i mnogo drugih efekata. Iz tog razloga istraživanja liderstva su jako važna i aktualna i danas. Bez obzira što liderstvo svi istražuju takva istraživanja i dalje su potrebna.

Postoje brojna istraživanja u kojima se mjeri liderski potencijal menadžera u određenim organizacijama, ali uočljiv je deficit empirijskih istraživanja stilova vođenja u kontekstu poslovne prakse Republike Hrvatske. U ovom radu primijenjen je instrument koji mjeri suvremene stilove liderstva.

Ciljevi ovog završnog rada su sistematizirati najzastupljenije modele vođenja, te protumačiti njihovu ulogu u stvaraju ili održavanju poslovne uspješnosti.

Rad je sastavljen od 8 glavnih poglavlja. Poglavlje 2 do 4 teorijski su dio rada, a poglavlja od 5 do 8 empirijski su dio rada. U teorijskom dijelu rada sistematiziraju se najznačajnije teorije vođenja, te tumači njihova uloga u ostvarivanju poslovnih performansi, posebice poslovne uspješnosti mjerene ili kroz konkurentnost poslovnog sustava ili kroz zadovoljstvo djelatnika. Stoga se u radu prvo definira pojmovni okvir menadžmenta i vođenja, te argumentiraju razlike između ovih pojmova. Ujedno, predstavlja se najznačajnije liderske modele s posebnim naglaskom na rezultate istraživanja u području suvremenih modela vođenja.

U empirijskom dijelu rada primijenjen je provjereni instrument za mjerenje stilova vođenja, koji je još 1985. godine inicijalno oblikovao Bass A. i Avolio B. – tzv. MLQ. Ujedno se u ovom dijelu rada predstavljaju glavni rezultati, njihove implikacije i formuliraju zaključci vezani uz primjenjivost ovog instrumenta za dalja istraživanja.

2. Pojmovne odrednice menadžmenta i liderstva

Liderstvo i lideri nešto su s čim se ljudi svakodnevno svjesno ili nesvjesno susreću. Svijet je pun lidera, neki od najpoznatijih su Nelson Mandela, Fidel Castro, Dalai Lama i mnogi drugi. No, lideri ne moraju biti starije osobe s puno životnog iskustva. Primjer tomu je Malala Yousafzai[1] koja se od svoje šesnaeste godine smatra liderom.

Prema Northouseu (2004) liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje utjecaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Pojam vođenja prevedeno na engleski znači leadership te se iz tog razloga u hrvatskom jeziku za pojam vođenje često koristi i pojam liderstvo.

Jedna od sveprisutnih dilema oko vođenja je rode li se ljudi kao vođe ili svojim trudom to postanu. Prema Stići (2004) osoba koja nije oblikovana kao liderska ličnost, neovisno naslijedila te osobine ili ih razvila vlastitim trudom, neće postati uspješan rukovoditelj. Također, ako osoba posjeduje osobine lidera a ne ulaže u svoje znanje i razvoj, neće postati uspješan rukovoditelj.

2.1.Menadžment vs liderstvo

Menadžment i liderstvo nisu isti pojmovi iako ih mnogi koriste kao sinonime. Lider može biti menadžer kao što i menadžer može biti lider, ali to nije pravilo. Menadžment kao pojam sveobuhvatniji je od pojma liderstva te je liderstvo zapravo jedna od brojnih funkcija menadžmenta.

Prema Kotteru (2001) menadžment je posao koji vodi brigu o planiranju, organizaciji, budžetu, koordiniranju i nadgledavanju aktivnosti za grupu ili organizaciju. Prema Northouseu (2007) menadžment je proces koji postavljene ciljeve ostvaruje ekonomičnom uporabom resursa. Prema Kottermanu (2006) ostvarenje kratkoročnih ciljeva uz izbjegavanje rizika i uspostavljanje standardizacije, zbog učinkovitosti poboljšanja predstavlja cilj menadžmenta.

Dok se menadžer fokusira na organizaciju, liderov fokus usmjeren je na motiviranost zaposlenih i inspiraciju.. Lideri pokušavaju ostvariti dugoročne ciljeve i ne izbjegavaju preuzeti rizik za razliku od menadžera kojima je cilj ostvariti kratkoročne ciljeve i izbjegavati sav nepotreban rizik. Lideri su entuzijastičniji i skloniji riziku od menadžera. Stoga lideri trebaju

[1] Malala Yousafzai Pakistanska je aktivistica za žensko obrazovanje koja je 2014. godine postala dobitnica Nobelove nagrade za mir. Nobelovu nagradu dobila je za svoju borbu protiv sputavanja djece i mladih kao i borbu za pravo sve djece na obrazovanje.

imati neke kritične kvalitete poput integriteta; vizije; odgovornosti; povjerenja; predanosti; nesebičnosti; kreativnosti; preuzimanja rizika; žilavosti; komunikacijskih sposobnosti i vidljivosti (Chapowski, 1994).

Zaleznik (1977) uočio je da lideri preferiraju promjene, postavljaju nove ciljeve, rade na ponašanju ljudi i njihovih uvjerenja kako bi stekli predanost, menadžeri preferiraju stabilnost, vole autoritet i usmjereni su na postizanje postavljenih ciljeva, i zaključio da su lideri i menadžeri sasvim različiti tipovi ljudi. Iako su potrebni u potpunosti različiti tipovi ljudi, menadžment i liderstvo nužni su kako za organizacijsku klimu tako i za samu organizaciju.

Lideri su za razliku od menadžera komunikativniji što im omogućuje bolji uvid u prednosti, nedostatke, mogućnosti i gledišta zaposlenika. Kao rezultat komunikativnosti lideru je lakše motivirati zaposlenike i smjestiti ih na odgovarajuće mjesto u organizaciji. Menadžeri odluke vezane za zaposlenike donose na temelju raznih standardiziranih pravila, protokola i statističkih podataka o radu zaposlenika. Prema Northouseu (2007) lider je osoba koja uspostavlja upute, stvara viziju, postavlja strategije, komunicira o ciljevima, traži obvezu te stvara timove dok menadžer planira i stvara proračun, uspostavlja program rada, stvara raspored, vrši raspodjelu resursa, organizira zaposlenike, osigurava strukturu rada te uspostavlja pravila i postupke. „Lideri rade ispravne stvari; menadžeri rade stvari ispravno“ (Bennis, 2007:33).

„Svaka organizacija treba menadžere i lidere, a njihove uloge trebaju biti promatrane kao komplementarne jedna drugoj“ (Algathani, 2014:80). U odnosu na prošlost kada je fokus bio na svemu samo ne zadovoljstvu radnika, danas je veliki dio fokusa usmjeren i na organizacijsku klimu koja ako je povoljna može uvelike povećati motivaciju zaposlenika za rad što automatski rezultira i boljim poslovanjem organizacije, a veliku ulogu u stvaranju dobre organizacijske klime ima lider.

2.2. Istinsko vs lažno liderstvo

Prema Williamsu (2017) istinsko liderstvo može se definirati kao vrsta liderstva koja istinski pomaže organizacijama, zajednicama i nacijama, suočiti se s najtežim izazovima i tragati za napretkom. Istinsko liderstvo potiče ljude u organizaciji da se suoče sa stvarnim stanjem u organizaciji i okolini u kojoj djeluje, svojim pristupom angažira cijelu grupu u pokretanju i ostvarenju potrebnih aktivnosti, preuzima odgovornost i pozitivno djeluje na ljude.

Obilježja lažnog liderstva mogu se sagledati u pretjeranoj kontroli, dominaciji nad drugima kao i nametanju vlastite volje. Najčešće su to pojedinci koji su dominantni u grupi, vole moć i uživaju u autoritetu pa ih često nazivamo liderima. Ovakvi pojedinci ne uspijevaju angažirati i

poticati grupu na aktivnosti, glavni cilj im je da se slijede njegove ideje, dominacija i kontrola nad grupom, mogu negativno djelovati na učinkovitost grupe ili organizacije, tada to nazivamo lažnim liderstvom.

3. Liderske vještine

Stjecanje i razvijanje liderskih ili bilo kojih vještina često se temelji na iskustvu. Lider koji se više puta našao u nekoj situaciji brže i bolje će reagirati te kvalitetnije riješiti problem u odnosu na lidera koji se prvi puta suočava s takvom vrstom problema. Zato se kaže da „vještine odgovaraju na pitanje kako se nešto radi i predstavljaju bolje ili lošije izvježbane praktične sposobnosti obavljanja posla“ (Srića, 2004:11). Osim razvijanja vještina na temelju vlastitog iskustva, moguće ih je i „prenijeti s jedne osobe na drugu“ (Srića, 2004:12). Osobe koje prenose vještine u organizaciji su mentori i razni šefovi koji obavljaju i podučavaju poslove za koje je osim znanja potrebna i uvježbanost. „Iako je savladavanje vještina složeniji zadatak od stjecanja znanja, može se reći da su ljudi u stanju savladati sve vještine, pa tako i vođenje, imaju li dovoljno vremena, dovoljno su motivirani i posjeduju li temeljne predispozicije za obavljanje fizičkih i intelektualnih zadataka“ (Srića, 2004:12).

Prema Kampu (2000) lider bi trebao biti uzor zaposlenicima, samosvjestan, onaj koji uči, uživati u promjeni, biti vizionar, trebao bi imati punu svijest o trenutačnoj stvarnosti, fokusiran na etiku i vrijednosti, sustavno razmišljanje, dobro komuniciranje, pozitivno razmišljanje i entuzijazam, kao i biti realan sam prema sebi. Kako bi lider bio što uspješniji treba težiti razvoju navedenih vještina.

Uzor zaposlenicima vrlo je važna vještina koju jedan menadžer treba posjedovati. Biti uzor nekomu predstavlja veliku razinu odgovornosti jer menadžer svojim ponašanjem i akcijama ujedno utječe i na ponašanje i akcije zaposlenika. Činjenica je da ljudi veću razinu pažnje posvećuju onome što menadžer radi nego onome što im naredi da čine (Kamp, 2000). Menadžer koji demonstrira predanost radu i ostavlja dojam uspješnosti biti će uzor svojim zaposlenicima.

Samosvjesnost se odnosi na shvaćanje menadžera da bi „prije nego što pokušaju upravljati drugima, trebali ispitati kako mogu uspješno upravljati sami sobom“ (Kamp, 2000:25). Kako bi uspješno upravljao drugim ljudima i znao ih usmjeriti važno je da menadžer prvo nauči koji su njegovi prednosti i nedostaci te „kako pružiti najbolje od sebe“ (Kamp, 2000:26).

Menadžeri od samog početka moraju biti svjesni da moraju ulagati i razvijati svoja znanja. Uspješni menadžeri mogu biti samo oni koji se konstantno razvijaju i unaprjeđuju svoja znanja jer bez konstantnog učenja neće imati mogućnosti razvijati svoju samosvijest.

Današnji svijet vrlo je dinamičan i konstantno se mijenja te se menadžeri moraju naučiti raditi u korak s učestalim promjenama. „U slučaju kada nema očitih znakova izvanjskih pritisaka za

provedbom promjena, uspješni će menadžer i nadalje tražiti načine izazivanja promjena“ (Kamp, 2000:27). Učestalo prilagođavanje novim promjenama kao i poticanje promjena omogućuju menadžeru skupljanje iskustva i učenje na vlastitim pogreškama.

„Da bi promjena bila učinkovita potreban joj je širi okvir“ (Kamp, 2000:27). Menadžer treba biti vizionar kako bi razvoj organizacije znao usmjeriti u pravom smjeru. Ako već u početku menadžer ne vidi svrhu i smjer kretanja razvoja onda je „nemoguće reći je li bio koristan ili nije“ (Kamp, 2000:27).

Kako bi menadžer stvorio viziju o smjeru kretanja razvoja prvo mora imati punu svijest o trenutačnoj stvarnosti. Da bi se moglo uspješno kretati prema nekoj viziji, potrebno je stvoriti detaljnu sliku o tome gdje se sada nalazi. Zato što „pritisak zbog jaza između trenutačne stvarnosti i ideala može bitno utjecati na razvoj“ (Kamp, 2000:28).

Još jedna od vrlo važnih liderskih vještina su etika i vrijednosti. „Da bi menadžer koristio trenutačnu stvarnost kao pozitivnu kreativnu silu, a ne kao razlog odustajanja ili prisiljavanja ljudi da se pokrenu, bitno je da on sam ima visoke etičke i vrijednosne standarde“ (Kamp, 2000:28).

Veliki broj problema do kojih dolazi na radnom mjestu rezultat su lošeg sustava, a ne ponašanja ljudi. Stoga je bitno da menadžer ima drugačiji, odnosno sustavni način razmišljanja jer „sustavno razmišljati znači biti svjestan načina na koji se odvijaju procesi te odvajati uzroke od posljedica“ (Kamp, 2000:29). Sustavno razmišljanje dovodi do lakšeg rješavanja problema u organizaciji jer ono omogućuje sagledavanje problema na složeniji način čime se olakšava rješavanje same srži problema.

Vrlo važna liderska vještina je dobro komuniciranje. Sve prethodno navedene vještine uzaludne su ako menadžer ne zna dobro komunicirati. Menadžer koji ima razvijenu dobru komunikaciju lakše prenosi poruke i donosi odluke, zaposlenici ga kvalitetnije i bolje razumjeti iako on možda nije dovoljno detaljno prenio željenu poruku. Cilj dobre komunikacije je da se lider izražava jednostavno kako bi zaposlenici mogli razumjeti o čemu je riječ.

Menadžeri uvijek moraju razmišljati u pozitivnom smjeru jer se lako uvući u kolotečinu negativnog načina razmišljanja. Konstantnim negativnim razmišljanjem dolazi do toga da menadžer ne vidi ništa osim problema i prepreka, što utječe na smanjenje produktivnosti i kreativnosti menadžera. Svaki menadžer trebao bi vjerovati da uvijek ima mjesta za poboljšanja i promjene te bi se trebao fokusirati na pronalaženje načina za njihovo ostvarenje.

Entuzijazam je pozitivna značajka menadžera koja ih vodi kroz različite situacije u pozitivnom smjeru bez obzira bile one lako ili teško ostvarive . Da bi zaposlenici dali sve od sebe da se neka ideja realizira menadžer koji je došao do te ideje treba prvo vjerovati u tu ideju i njezinu uspješnost, kao i entuzijazam da ju ostvari. Ako sam menadžer ne vjeruje u nešto što prezentira, ne može to očekivati od samih zaposlenika.

Posljednja liderska vještina je biti realan prema sebi. Ona ne znači ništa više nego da menadžer treba biti svjestan svojih prednosti i mana. Menadžer se može naći u situaciji u kojoj je sasvim siguran u sebe, ali i u situaciji u kojoj može biti potpuno nesiguran u sebe. Prema Kampu (2000) kada se menadžer nađe u takvim situacijama bolje je biti u društvu osobe koje je poput njega nego s osobom koja glumi.

4. Liderski modeli

Liderstvo se kao i mnoga druga tematska područja može dijeliti na temeljne modele koji „utječu na učinak zaposlenika i njihovu produktivnost“ (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014:57). Postoje brojne klasifikacije liderskih modela. Oni se mogu klasificirati na: model osobina, bihevioristički model liderstva, kontigencijski ili situacijski model liderstva i suvremene pristupe liderstvu. U nastavku će se razmotriti četiri osnovna modela liderstva i njihova daljnja podjela.

4.1. Model osobina

Model osobina ili teorija osobina fokus usmjerava na osobine, odnosno karakteristike uspješnih lidera. Te su karakteristike samopouzdanje, iskrenost i integritet, ambicioznost na koju je usmjeren fokus, energičnost i inicijativa te koncepcijske vještine lidera u koje se ubrajaju inteligencija te sposobnost prepoznavanja zakonitosti u mnoštvu pojedinačnih slučajeva ili ideja. Iako se s nekim od ovih karakteristika osoba može roditi, postoji i veliki broj vještina koje se mogu usavršiti vlastitim trudom ili putem edukacija. Pošto je broj osobina koje se mogu povezati uz uspješnost pojedinog lidera oko 70 samo pokazuje kako se svaka osoba mora roditi barem s manjim brojem osobina uspješnog lidera (Pfeifer, 2012).

4.2. Bihevioristički modeli liderstva

Najpoznatiji model liderstva je bihevioristički model koji se dijeli na: autoritativni, demokratski, Laissez – faire model liderstva te na Likertov sistem vodstva koji ima svoju podjelu na eksploatatorsko – autoritativan stil, benevolentno – autoritativan stil, konzultativan stil i posljednje participativan stil. Prema Bubleu (2006) bihevioristički model liderstva proučava što lideri čine, njihovu uspješnost, ponašanje i kako utječu na podređene u ostvarenju ciljeva grupa i organizacije. U nastavku prikazana je tablica 1 u kojoj su ukratko objašnjena tri klasična bihevioralna modela vodstva.

Tablica 1: Klasični bihevioralni modeli liderstva (Kreitner, R. 1989:514 u Buble, 2006:315)

Autoritativni model	Demokratski model	Laissez – faire model
Vođa ima sve ovlasti i odgovornosti	Vođa se odriče dijela autoriteta, ali zadržava odgovornost	Vođa izbjegava i moć i odgovornost

Komunikacija je isključivo odozgo prema dolje	Međusobna komunikacija i savjetovanje	Komunikacija i motivacija isključivo između zaposlenih
Temelji se na strahu, prijetnjama i kaznama	Zaposlenici su motivirani i rade bez straha i opterećenja	Vođa je ovisan o grupi kod postavljanja ciljeva
Omogućuje brze odluke i kontrolu u svim fazama poslovanja	Odluke donosi zajedno sa zaposlenicima	Svatko vodi svoju politiku što može dovesti do kaosa

4.2.1. Likertov sistem vodstva

Likertov sistem vodstva najpoznatiji je autokratsko demokratski model vodstva. Razvio ga je Rensis Likert po kojem je model dobio ime. Prema Bubleu (2000) Likertov sistem dijeli se na četiri modela vodstva menadžmenta: ekstremno – autoritativan, benevolentno – autoritativan, konzultativan i participativan.

Prvi model u Likertovom sistemu vodstva je ekstremno – autoritativan. U tom modelu lider ima visoku razinu autoriteta što znači da sve odluke dolaze od samog vrha u organizaciji, odnosno oblik komunikacije u organizaciji je striktno odozgo prema dolje. „Menadžeri zahtijevaju oštru disciplinu i nisu zainteresirani u inicijativu i mišljenja podređenih. Motivacija se potiče strahom i kaznom, dok se nagrade rijetko uručuju“ (Gonos, Gallo, 2013:163).

Benevolentno – autoritativan model vodstva drugi je po redu u Likertovom sistemu vodstva. U njemu isto kao i u ekstremno – autoritativnom modelu postoji visoka razina autoriteta, no razlika je u tome što je razina autoriteta ipak niža u benevolentno – autoritativnom modelu za razliku od one u ekstremno – autoritativnom modelu. „Vođa je zainteresiran za neke ideje i mišljenja podređenih, odnosno djelomično ih tolerira“ (Gonos, Gallo, 2013:163). Na temelju toga može se zaključiti da se u ovom modelu vodstva također primjenjuje komunikacija od vrha prema dolje. „I iako je određena odgovornost umanjena, još uvijek postoji stroga kontrola“ (Gonos, Gallo, 2013:163). Motivacija se kao i u ekstremno – autoritativnom modelu potiče stvaranjem straha i kaznama, ali kao jedan od motivatora koristi se i nagrađivanje.

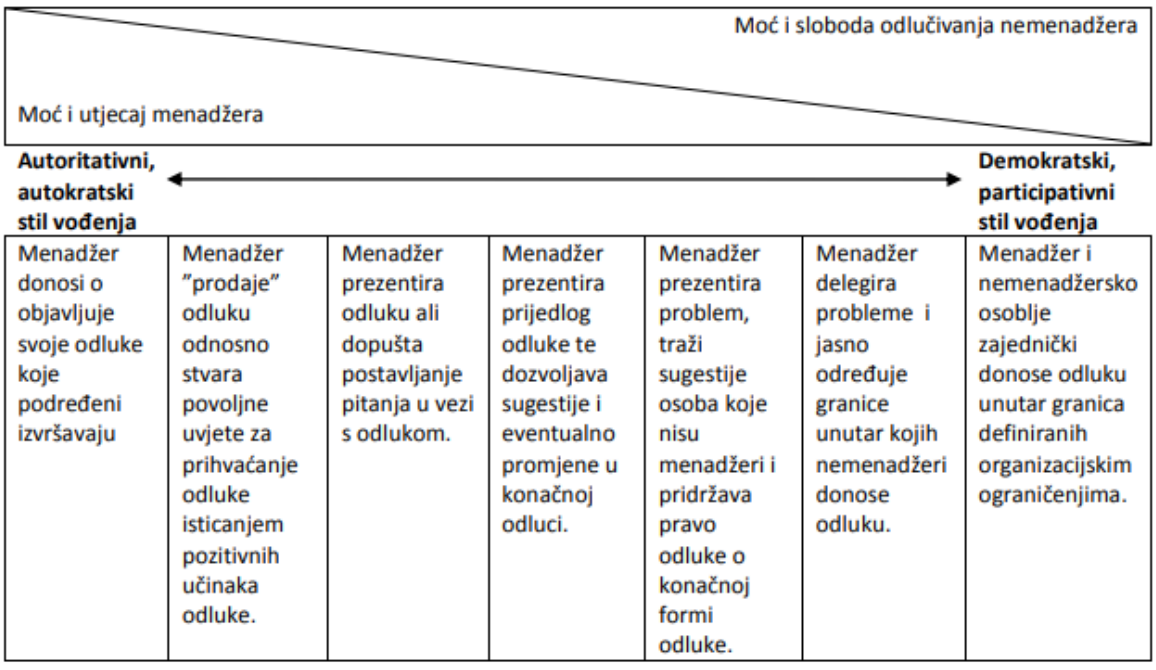
U konzultativnom modelu, kao što i iz samog naziva može zaključiti, vođe vjeruju podređenima i u obzir uzimaju njihove ideje, savjete i slično. „Top menadžment ima kontrolu nad općim politikama i odlukama organizacije, dok su specifične odluke delegirane na niže organizacijske

razine“ (Gonos, Gallo, 2013:163). Iz navedenog može se zaključiti da se komunikacija u organizaciji kreče kako odozgo prema dolje tako i od dolje prema gore. Model motiviranja i nagrađivanja temelji se na nagrađivanju i kaznama, identično kao i u benevolentno – autoritativnom modelu.

Posljednji model u Likertovom sistemu vodstva je participativan model. U participativnom modelu vođe i podređeni surađuju pri donošenju odluka, stvaranju novih ideja i postizanju ciljeva. To govori i ime modela jer su pojmovi participacija i sudjelovanje sinonimi. „Sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima poput postavljanja ciljeva i njihovo ispunjavanje, motivirano je financijskim naknadama“ (Gonos, Gallo, 2013:163). U ovom modelu primjenjuje se komunikacija odozgo prema dolje i obratno.

4.2.2. Model kontinuuma vodstva

Model kontinuuma vođenja nastao je od strane autora Roberta Tannenbauma i Warrena H. Schmidta (Pfeifer, 2012). U ovom modelu prikazan je raspon stilova vođenja od autoritativnog i autokratskog do demokratskog i participativnog stila.



Slika 1 Model kontinuuma vodstva (Tannenbaum, Schmidt, 1973:167)

Na slici 1 moguće je uočiti kako su autoritativni i demokratski modeli potpuno različiti. Autoritativni stil ima visoku razinu moći utjecaja menadžera i vrlo nisku razinu moći i slobode odlučivanja menadžera, demokratski stil ima visoku moć i slobodu odlučivanja menadžera a

nisku razinu moći utjecaja menadžera. Može se zaključiti kako su ta dva stila zapravo potpuno suprotni stilovi.

4.2.3. Model menadžerske mreže

Model menadžerske mreže naziva se i mreža vodstva. Ona „objašnjava kako vođe pomažu organizacijama u ostvarenju ciljeva pomoću dvaju čimbenika: brige o proizvodnji i brige o ljudima“ (Gotal, 2013:408). Briga o proizvodnji „odnosi se na to koliko je vođa zabrinut za izvršenje zajedničkih zadataka“ (Gotal, 2013:408). Ova vrsta brige uključuje aktivnosti „poput „posvećivanja pozornosti odlukama o djelovanju, razvoju novih proizvoda, pitanjima procesa, radnog opterećenja i opsega prodaje“ (Gotal, 2013:408). Za razliku od brige o proizvodnji, briga o ljudima odnosi se na fokus vođe prema ljudima koji trebaju ostvariti ciljeve organizacije (Gotal, 2013:408). Briga o ljudima uključuje aktivnosti poput „izgradnje odanosti i povjerenja organizaciji, promicanje osobnih vrijednosti zaposlenika, osiguravanje dobrih radnih uvjeta, održavanje pravedne strukture plaćanja i promicanje dobrih društvenih odnosa“ (Gotal, 2013:408).

Menadžerska mreža sastavljena je od dvije glavne osi koje se sijeku. Os postavljena horizontalno prikazuje razinu brige vođe za rezultate, vertikalno postavljena os prikazuje razinu brige vođe za ljude. Svaka os sastoji se od 9 razine pri čemu razina 9 predstavlja maksimalnu, a razina 1 minimalnu brigu vođe. Ovaj model zapravo prikazuje razlike i sličnosti između klupskog menadžmenta (1,9), timskog menadžmenta (9,9), uravnoteženog menadžmenta ili menadžmenta organizacijske ravnoteže (5,5), osiromašenog menadžmenta (1,1) i menadžmenta pokoravanja (9,1). Uravnoteženi menadžment posjeduje podjednaku razinu brige za ljude i brige za rezultate (čemu se treba i težiti).

4.3. Kontingencijski ili situacijski modeli vođenja

Gotovo je nemoguće koristiti jedan univerzalan sistem organiziranja koji je moguće primijeniti u svakoj organizaciji i poslovnoj situaciji. Prema Sikavici (2011) kontigencijski ili situacijski model vođenja temelji se na prilagođavanju organizacije svakoj nastaloj situaciji uz uvažavanje pojave utjecaja različitih čimbenika u oblikovanju organizacije.

Temelj kontingencijske teorije organizacije čine odnosi koji sagledavaju kontingencijske čimbenike i strukturne karakteristike. Pod kontingencijske čimbenike ubrajaju se okolina organizacije, razvoj tehnologije, veličina organizacije i slično dok strukturne karakteristike podrazumijevaju centralizaciju, diferencijaciju i drugo.

Kontingencijski, odnosno situacijski modeli prikazuju koliko je važna reakcija vođe ovisno o situaciji u kojoj se nalazi, vođa ne može odrediti koji je najuspješniji stil vodstva već će stil vodstva odabrati ovisno o trenutnoj situaciji.

4.4. Suvremeni pristupi vođenju

Suvremeni pristupi vođenju različiti su u odnosu na tradicionalne pristupe. Tradicionalne pristupe vođenju najčešće se spominje i primjenjuje. To su pristupi gdje je važan autoritet vođe, njegovo organiziranje, koordiniranje, upravljanje i usmjeravanje podređenih. U suvremenim pristupima vođa svoj autoritet stječe komunikacijom s podređenima, koja pridonosi povećanju lojalnosti podređenih. U tradicionalnim pristupima vođa se prilagođava promjeni, u suvremenim pristupima vođa stvara uvjete za nove promjene jer shvaća da bez promjena organizacija ne može napredovati. Kod suvremenih pristupa, komunikacija u organizaciji najčešće je obostrana, odozgo prema dolje kao i od odozdo prema gore. Suvremeni pristupi vodstva dijele se na transakcijski, transformacijski, interaktivni, uslužni i karizmatski pristup.

Prema Parcha i dr. (2012) transakcijsko vodstvo je razmjena između lidera i njegovih podređenih. Ova vrsta vodstva predmet je izučavanja dugi niz godina i ne čudi što postoje brojne definicije transakcijskog liderstva vezane uz različite varijable. Bass (2000) definirao je kako učinkoviti vođe prilagođavaju interese svojih podređenih davanjem kontingentnih poticaja, časti i obećanja onima koji uspješno ispune obveze svojih vođa ili organizacije. Jung (2000-2001) transakcijsko vodstvo definira kao sposobnost vođe za prepoznavanje potreba i težnji podređenih i jasno prikazivanje načina ispunjavanja tih potreba u zamjenu za učinak podređenih. Prema Hoogh i dr. (2005) osobni faktori, susretljivost i savjesnost u pozitivnom su odnosu s transakcijskim vodstvom koje je oblikovano prema dinamičnoj radnoj klimi. Vođe koje svoj način upravljanja temelje na transakcijskom vodstvu pokušavaju poboljšati, ali ne i izmijeniti ciljeve organizacije, što se može postići nagradama ili kaznama za podređene, ovisno o razini njihove suglasnosti.

Kod transformacijskog vodstva već pri izgovaranju pojma moguće je zaključiti kako se radi o transformaciji, odnosno promjeni nečega, a to nešto u ovom slučaju odnosi se na stavove podređenih. Prema Parchi i dr. (2012) transformacijsko vodstvo stvara pozitivne promjene i vrijednosti podređenih, pokušava potaknuti „transformiranje“ podređenih tako da paze jedni na druge, potiču se, pomažu jedni drugima i da funkcioniraju kao cjelina i da budu lojalni organizaciji. Vođe koji primjenjuju ovaj način vodstva svoju energiju usmjeravaju na preispitivanje trenutnih ciljeva organizacije, kulture unutar organizacije kao i same strukture organizacije kako bi kod podređenih stvorili nove stavove i nametnuli im nove vrijednosti koje

bi vodile ka ostvarivanju novih ciljeva, bolje kulture i stvaranju bolje klime unutar organizacije. Ostvarenje ovih ciljeva u budućnosti rezultira većim zadovoljstvom podređenih i povećanjem njihove motivacije za radom. Ovaj oblik vodstva najčešće se primjenjuje kod organizacija u rastu ili novih organizacija.

Interaktivno vodstvo temelji se na interakcijskim sposobnostima vođe i podređenih kao i ojačavanja timova. Ono što ovaj oblik vodstva razlikuje od drugih je mogućnost dogovora i poticanje sudjelovanja između vođe i podređenih. Jedan od razloga zašto se češće koristi neki od ostala četiri stila vodstva za razliku od ovoga je njegova velika fleksibilnost. Velika fleksibilnost označava mogućnost fokusiranja radnika na ciljeve organizacije i na svoje osobne ciljeve.

Uslužni pristup vodstvu zapravo predstavlja organizaciju u kojoj se komunikacija kreće od dna prema vrhu. Prema Gronfeldt i Strother (2005) uslužni pristup vodstvu usmjeren je na poticanje svih članova organizacije na lojalnost, zaštitu i očuvanje organizacije. Ova vrsta vodstva svoj fokus usmjerava prema podređenima, prema njihovim željama, potrebama i ciljevima. Na taj način vođa ciljeve organizacije približava podređenima i spajajući njihove osobne ciljeve s ciljevima organizacije, formiraju zajedničke ciljeve što olakšava njihovo ostvarivanje jer se povećava razina motivacije podređenih.

Prema Weberu (2009) karizma predstavlja kvalitetu određene osobe prema kojoj se ističe od ostalih ljudi i smatra se da je takva osoba obdarena posebnim osobinama.. Karizmatski lider koristi svoje sposobnosti kako bi povećao razinu motivacije zaposlenika, a to postiže približavanjem vizije i ciljeva organizacije zaposlenicima. Približavanjem ciljeva i vizije organizacije lider radnicima zapravo omogućuje radnicima shvaćanje važnosti posla koji rade, zašto ih rade i koliko oni zapravo pridonose organizaciji svojim radom, što vodi povećaju motivacije za radom.

Današnje organizacije moraju se boriti s ubrzanim razvojem i velikom konkurencijom kako bi uspješno poslovali. Sve više organizacija u prvi plan stavlja ljude koji predstavljaju važne čimbenike u organizaciji. Uspješnost poslovanja može se mjeriti raznim financijskim i nefinancijskim pristupima. Uspješnost organizacije i konkurentnost na tržištu može se postići motiviranjem radnika jer radnici koji su zadovoljni i motivirani daju brže i bolje poslovne rezultate. Takvi radnici omogućuju ostvarenje ciljeva organizacije i jedan su od ključnih čimbenika rasta i razvoja svakog poduzeća.

5. Prethodna istraživanja

Transformacijski i transakcijski modeli vodstva se intenzivno teorijski promišljaju i empirijski testiraju posljednjih četrdesetak godina (1985), Tichy i Devanna (1986), Avolio i Bass (1988), Kuhnert i Lewis (1987), Howell (1988), Shamir (1991), Shamir, House i Arthur (1993), Bass i Avolio (1994), Bass, Avolio i Atwater (1996).

Robert J. Spinelli 2006. godine proveo je istraživanje, empirijsku procjenu odnosa vođenja i ponašanja vodstva prema podređenima u zdravstvenom okruženju. Idejni okvir za ovu studiju temelji se na Bassu (1985), cilj je odrediti korelaciju između transakcijskog, transformacijskog i laissez-faire stilova vodstva. Korišten je model MLQ upitnika, sa pitanjima veze između transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire modela vođenja, te zadovoljstvo, učinkovitost, i poseban trud vođe. Rezultati su pokazali da je transformacijsko vodstvo rezultira pozitivnijim učincima od transakcijskog i laissez-faire modela vodstva, zaključeno je da je za uspješno poslovanje bilo koje organizacije presudno primjereno i odgovorno vodstvo. Burns (1979) i Bass (1985) postavili su model za usporedbu učinkovitosti vodstva i njihov utjecaj na organizacije.

Prema Bassu i Avolio (2004) multifaktorski upitnik o liderstvu (MLQ) pripada jednom od standardnih alata čija je primjena namijenjena za mjerenje stilova vodstva u organizacijama. MLQ jedan je od najprikladnijih upitnika ove vrste jer je primjenjiv u svim vrstama organizacija od policije ili vojske do proizvodne organizacije. Osim za ispitivanje menadžera upotrebljiv je i pri ispitivanju razine učinkovitosti vođenja voditelja timova, voditelja na različitim razinama u organizaciji kao i poslovođa. Zbog mogućnosti raznovrsne upotrebe ovog upitnika on se koristi i „u terenskim i laboratorijskim istraživanjima u svrhu proučavanja transformacijskog, transakcijskog i pasivnog/izbjegavajućeg stila rukovođenja“ (Avolio, Bass, 2010:13).

„Iz modela transformacijskog rukovođenja koje su u posljednjih nekoliko godina postavili Bass i mnogi drugi, proizašao je niz prijedloga o transformacijskom rukovođenju, koji su podložni eksperimentalnoj provjeri“ (Avolio, Bass, 2010:21-22). Ovi modeli odlična su podloga za razna istraživanja vezana za transformacijsko i transakcijsko vođenje.

U istraživanju korišten je upitnika za mjerenje multifaktorskog potencijala (MLQ). Od brojnih modela MLQ-a za ovo specifično istraživanje korišten je model S6. „MLQ S6 model sastoji se od 21 stavke koja mjeri 7 faktora koji se odnose na vodstvo“ (Bagheri, Sohrabi, 2015:256).

MLQ S6 liderstvo mjeri na temelju 7 faktora (vidi prilog 1), a to su:

Faktor idealiziranog utjecaja prikazuje koju razinu povjerenja lider ima prema svojim podređenima, uspijeva li zadržati poštovanje i vjeru podređenih u njegovo vodstvo, ideje i ciljeve i uspijeva li se predstavljati i postavljati na način da ga podređeni smatraju uzorom.

Drugi faktor je inspirativna motivacija koja označava u kojoj mjeri je lider uspješan u približavanju podređenima koja je značajnost njihovog rada.

Intelektualna stimulacija treći je faktor koji predstavlja sposobnost lidera da potiče svoje podređene na kreativnost i sagledavanje problema iz drugih kutova, da se nitko ne boji izreći svoje ideje koliko ekstremne ideje jer sve nove ideje mogu dovesti do najefikasnijeg rješenja nekog problema.

Faktor individualizirano razmatranje označava točno ono što i samo ime kaže, a to je promatranje radnika kao individue a ne kao cjeline. Ovaj faktor prikazuje u kojoj je mjeri lider sposoban uočiti zaposlenike koji su manje uključeni u grupu, donositi odluke za dobrobit podređenih, kao i pojedinačno dodjeljivanje zadataka i projekata.

Peti faktor je uvjetna nagrada. On prikazuje stupanj u kojem lider podređenima jasno govori što trebaju činiti i što od njih očekuje kako bi bili nagrađeni. Prikazuje i liderovu sposobnost uočavanja postignuća podređenih.

Izvanredno upravljanje faktor je koji procjenjuje govori li lider podređenima koji su zahtjevi vezani za određeni posao, zadovoljni su sa standardnom izvedbom posla i ne donosi promjene sve dok trenutni način upravljanja funkcionira.

Posljednji faktor je Laissez – faire koji ukazuje na to koliko lider zahtijeva od svojih podređenih i dopušta li drugima da rade što oni žele.

Slika 2 opisuje povezanost izjava u anketiranju (vidjeti prilog 1) s pojedinim faktorom, te konstrukciju pojedinog stila vođenja.

Stil vodstva	Faktori	Pitanja anketnog upitnika koja su vezana za određeni stil vodstva
Transformacijski model	Idealizirani utjecaj	8, 15, 22
	Inspirativna motivacija	9, 16, 23
	Intelektualna stimulacija	10, 17, 24

	Individualizirano razmatranje	11, 18, 25
Transakcijski model	Uvjetna nagrada	12, 19, 26
	Izvanredno upravljanje	13, 20, 27
Laissez-fair	Laissez-fair	14, 21, 28

Slika 2 Povezanost izjava u anketiranju (vidjeti prilog 1) s pojedinim faktorom (Izrada autorice po uzoru na Butalid, Q.)

Istraživanja na temelju upitnika za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala (MLQ) na području RH su relativno rijetka. Stoga je u ovom završnom radu cilj preliminarno ispitati prevladavajući stil vođenja hrvatskih menadžera, te prokomentirati primjenjivost MLQ upitnika u kontekstu istraživanja liderskog potencijala u RH.

6. Metodologija rada i opis istraživanja

Cilj ovog završnog rada je sistematizirati najzastupljenije modele vođenja, te protumačiti njihovu ulogu u stvaraju ili održavanju poslovne uspješnosti. U ostvarenju cilja provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika na prigodnom uzorku ispitanika koji služi za mjerenje liderskog potencijala. Na temelju dobivenih rezultata sistematizirani su najzastupljeniji modeli vođenja. Nakon sistematizacije dolazi se do rezultata koji prikazuju ulogu modela vođenja u stvaranju i održavanju poslovne uspješnosti.

Informacijska osnova ovog rada obuhvaća sekundarne i primarne izvore podataka. Od sekundarnih izvora korištene su recentne znanstvene knjige, znanstveni i stručni članci te priručnici. Primarni izvori podataka obuhvatili su ispitivanje stilova vođenja anketom.

U analizi prikupljenih podataka korištene su različite kvalitativne i kvantitativne metode. U teorijskom dijelu rada korištene su induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda dokazivanja, metoda deskripcije, metoda komparacije, statistička metoda i metoda uzoraka. U istraživačkom dijelu rada korišteni su grafovi i tablice. Podatci u empirijskom dijelu istraživanja prikupljeni su anketom provedenom on line na području Slavonskog Broda, a podatci su obrađeni pomoću Microsoft MS Excell programa. U empirijskom dijelu rada korištena je elementarna deskriptivna statistika. Od matematičkih izračuna u ovom radu primijenjeni su zbroj, postotci i prosječne vrijednosti.

7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

7.1. Opis istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja ispitivana je percepcija stilova vođenja i percepcija poslovne uspješnosti. Ispitivanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji je proslijeđen odabranom uzorku menadžera putem elektroničke pošte.

Anketni upitnik korišten u ispitivanju napravljen je pomoću Google obrasca. Upitnik se sastoji od 28 pitanja. Prva pitanja u anketnom upitniku pitanja su menadžerima koja se odnose na njihovu demografiju (spol, dob, razina obrazovanja i slično), nakon toga slijedi pitanje o poslovnoj uspješnosti poduzeća te zadovoljstvu zaposlenika u timu menadžera koji odgovara na anketna pitanja. Nakon toga slijede pitanja za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala (MLQ) koja se nalaze u rasponu od 8 do 28 pitanja koji su postavljena pomoću Likertove skale s pet bodova koji uključuju nikada, rijetko, ponekad, često i gotovo uvijek. Raspon Likertove skale kretao se od 1 (nikada) do 5 (gotovo uvijek). Model upitnika za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala koji je korišten u ispitivanju je S6 (vidjeti prilog 1).

Anketno istraživanje provedeno je kroz vremenski period od 15. srpnja do 30. srpnja 2020. godine. U istraživanju su sudjelovali menadžeri koji rade u različitim poslovnim subjektima u Slavonskom Brodu. Uzorak je obuhvatio 30 menadžera. Svih 30 ispitanika uzvratilo je povratnom informacijom, to jest ispravno popunjenim anketnim upitnikom. S obzirom da su svi poslani anketni upitnici popunjeni zaključuje se kako je to 100% povratnih odgovora. Takav rezultat povratnih odgovora bio je i očekivan s obzirom da su svi menadžeri prethodno kontaktirani putem elektroničke pošte ili mobilnog telefona. Rezultati ankete koji su prikupljeni obrađeni su upotrebom Google obrasca i računalnog programa Microsoft Office Excell.

Iako se temeljem prethodnih istraživanja može pretpostaviti kako postoji veza između modela vodstva i poslovne uspješnosti organizacije, u ovom radu nije ispitana povezanost i/ili utjecaj stilova vođenja na organizacijsku uspješnost, već je naglasak stavljen na ispitivanje prevladavajućeg stila vođenja.

7.2. Opis uzorka

S obzirom na podatke prikupljene provedenim anketnim upitnikom u nastavku će biti prikazani ispitanikovi spol, dob, najviša završena razina obrazovanja, razina njihove menadžerske pozicije u organizaciji, godine radnog staža, poslovnu uspješnost poduzeća u kojem rade i njihovo mišljenje o tome kolika je razina zadovoljstva zaposlenika u ispitanikovom timu u organizaciji.

Tablica 2 Prikaz ispitanika prema spolu (Izrada autorice)

	Broj ispitanika	**Postotak**
Muško	20	66,7
Žensko	10	33,3
Ukupno	30	100

U tablici broj 2 moguće je primijetiti kako od ukupno 30 ispitanika, 20 ispitanika su muškarci koji čine 66,7% dok ženskih ispitanika ima tek 10, odnosno ženski spol čini svega 33,3% ispitanika. Ovaj rezultat čini se logičnim, uzevši u obzir da su u poslovnom svijetu muškarci zastupljeniji od žena, pogotovo na menadžerskim pozicijama.

Tablica 3 Prikaz ispitanika prema dobi (Izrada autorice)

	Broj ispitanika	**Postotak**
25-30	2	6,7
31-40	10	33,3
41-50	13	43,3
51-60	5	16,7
Ukupno	30	100

U tablici broj 3 uočljivo je kako je najviše menadžera u dobi od 41 do 50 (13 ispitanika), što ne iznenađuje, s obzirom na činjenicu kako su menadžeri vrlo često stručnjaci koji su nakon više godina staža i puno iskustva u radu regrutirani i promovirani na menadžerske pozicije. Najmanje ispitanika ima od 25 do 30 godina (2 ispitanika), što nije iznenađujuće ako se uzme u obzir da se na visokim pozicijama nalaze osobe koje imaju puno iskustva dok je mlađim osobama to iskustvo teže steći s obzirom da se ne bave određenim poslom duži niz godina. Mlađi su najčešće inovativniji i skloniji riziku što bi moglo potaknuti organizacije da se više mladih pruži mogućnost napretka do viših pozicija.

Tablica 4 Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika (Izrada autorice)

	Broj ispitanika	**Postotak**
Osnovno obrazovanje	0	0
Trogodišnje strukovno obrazovanje	2	6,7

Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	7	23,3
Stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva	1	3,3
Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji	4	13,3
Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji	15	50
Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji	1	3,3
Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija	0	0
Ukupno	30	100

S obzirom da se istraživanje odnosi na menadžerske pozicije nije iznenađujuće što je najzastupljeniji broj ispitanika koji je završio sveučilišni diplomski studij; specijalistički diplomski stručni studij; poslijediplomski specijalistički studij. Broj ispitanika s tim stupnjem obrazovanja je 15 što čini čak 50% uzorka ispitanika. Iznenađujuće je što je nakon sveučilišni diplomski studij; specijalistički diplomski stručni studij; poslijediplomski specijalistički studij stupnja obrazovanja slijedeće najzastupljenije gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje koje je završilo 23,3%

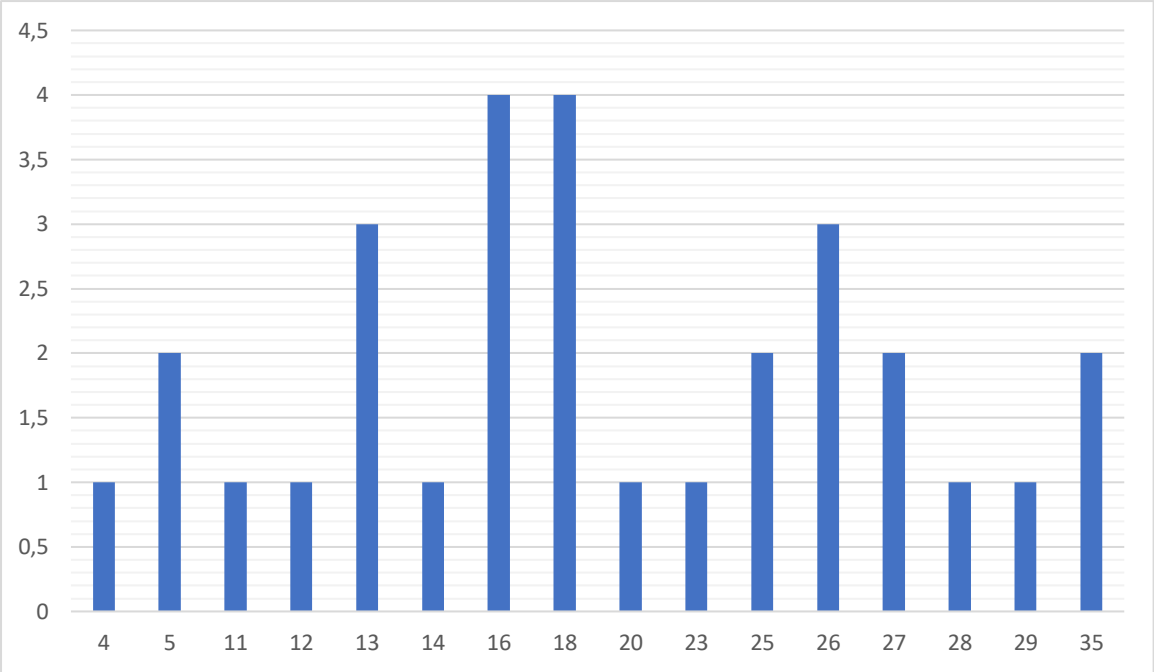
(7 ispitanika). Niti jedan od 30 ispitanika nema stupanj obrazovanja koji se odnosi na osnovno obrazovanje i Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija.

Nakon podataka vezanih direktno za ispitanika potrebno je i ispitati njegovu poziciju u organizaciji, godine radnog staža, što smatra koja je poslovna uspješnost poduzeća u kojem radi i slično.

Tablica 5 Prikaz razine menadžerske pozicije ispitanika (Izrada autorice)

	Broj ispitanika	**Postotak**
Najviša razina menadžmenta (direktor, predsjednik ili član nadzornog ili upravnog odbora...)	5	16,6
Srednja razina menadžmenta (voditelj odjela, odsjeka, podružnica...)	14	46,7
Najniža razina menadžmenta(nadglednik, predradnik, tim leader...)	11	36,7
Ukupno	30	100

Na osnovi tablice 5 vidljivo je kako najveći broj ispitanika ima poziciju koja pripada srednjoj razini menadžmenta, njih 46,7% (14 ispitanika) što čini skoro polovicu odabranog uzorka ovog istraživanja. Poziciju na nižoj razini menadžmenta ima 11 ispitanika ili drugačije rečeno njih 36,7%, a 5 (odnosno 16,6%) od 30 ispitanika ima poziciju na najvišoj razini menadžmenta.



Grafički prikaz 1 Godine staža ispitanika (Izrada autorice)

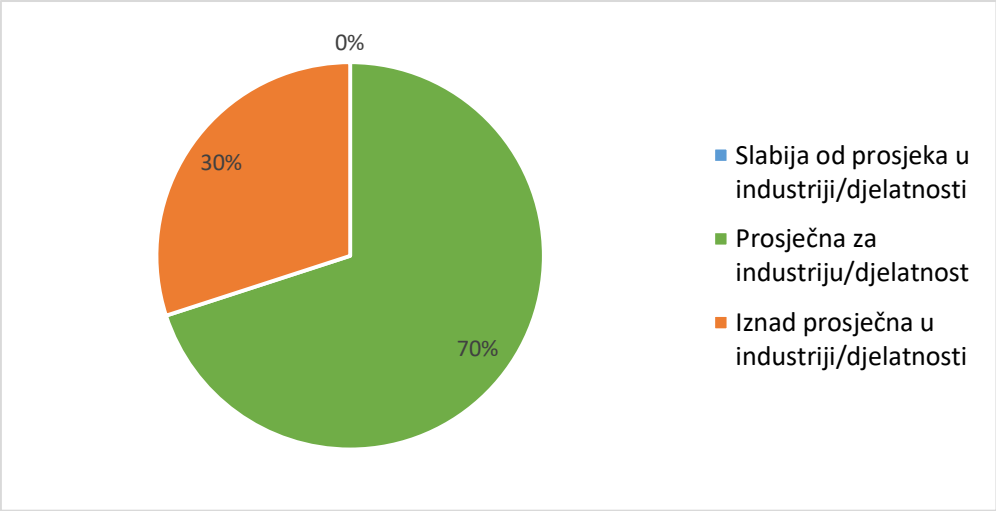
Na iznad prikazanom grafičkom prikazu 1 vidljivo je kako najviše ispitanika ima između 16 i 18 godina radnog staža. Najčešće godine radnog staža nakon toga su 13 i 26 godina, te zatim 5, 25,27 i 35 godina radnog staža imaju po 2 ispitanika. Po 1 ispitanik imaju radni staž od 4, 11, 12, 14, 20, 23, 28 i 29 godina.

8. Rezultati istraživanja

Pri tumačenju dobivenih rezultata u ovom istraživanju potrebna je opreznost jer je istraživanje provedeno na malom uzorku iz teritorijalno uskog područja (grada Slavonskog Broda).

8.1. Percepcija poslove uspješnosti i zadovoljstva

Percepcija ispitanika vezana uz prosječnu uspješnost poduzeća u kojem radu predstavljena je grafičkim prikazom 2.



Grafički prikaz 2 Prikaz procjene ispitanika o prosječnoj uspješnosti poduzeća u kojem rade (Izrada autorice)

Promatranjem grafičkog prikaza 2 uočljivo je kako niti jedan ispitanik ne smatra kako je prosječna uspješnost poduzeća u kojem radi slabija od prosjeka u industriji/djelatnosti. Čak 70% ispitanika (21 ispitanik) procjenjuje prosječnu uspješnost poduzeća u kojem radi prosječnom za industriju/djelatnost, dok ju ostalih 30% ispitanika (9 ispitanika) procjenjuje iznad prosječnom u industriji/djelatnosti.



Grafički prikaz 3 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da najbolje opisuju zadovoljstvo zaposlenika u njihovom timu u organizaciji (Izrada autorice)

Na grafičkom prikazu broj 3 prikazani su odgovori ispitanika na pitanje: „Koja od navedenih ocjena najbolje opisuje zadovoljstvo zaposlenika u Vašem timu u organizaciji?“. Jedan ispitanik smatra kako je zadovoljstvo na razini ocjene 2, što je loš rezultat i ukazuje na to da se

premalo pažnje usmjerava prema zadovoljstvu tima, što naravno utječe i na nižu razinu motivacije zaposlenika. S ocjenom 3 odgovorilo je 6 ispitanika što predstavlja niti zadovoljstvo niti nezadovoljstvo, odnosno neku sredinu. Ocjenu 5 dalo je 9 ispitanika što sugerira na visoku razinu komunikacije sa timom i pravilan utjecaj na radnu klimu unutar tima. Čak 14 ispitanika dogovorilo je s ocjenom 4, što čini gotovo polovicu uzorka ispitanika. Naravno, da bi se utvrdile stvarne ocjene zadovoljstva timova ispitanika potrebno bi bilo provesti zasebno istraživanje usmjereno striktno na timove koje vode ispitanici.

8.1.1. Razina multifaktorskog liderskog potencijala kod ispitanika

Razina multifaktorskog liderskog potencijala ispitana je putem Upitnika za mjerenje liderskog potencijala (MLQ), model MLQ-a korištenog u istraživanju je MLQ S6. Ispitanicima su od 8 do 28 pitanja postavljene određene poslovne situacije na koje trebaju procijeniti koliko učestalo se te situacije odnose na ispitanika.

Rezultati anketnog upitnika MLQ S6 po pojedinom ispitaniku prikazan je u tablici 6. Raspon ocjena dijeli se na:

- Visok koji se kreće od 11 do 15
- Umjeren čiji je raspon od 6 do 10 te
- Nizak koji se kreće od 1 do 5.

U prilogu 3 (pogledati prilog 3) prikazana je distribucija odgovora ispitanika po pojedinom faktoru i s obzirom na učestalost. U uzorku od 30 ispitanika vidljivo je kako čak 53,3% , odnosno 16 ispitanika kod Laissez – faire faktora ima visok raspon ocjena, srednje ocijene ima 13 ispitanika (43,2%). Jedini faktor s niskim rasponom ocjena koji čine 2 ispitanika (6,7%) je Laissez-fair.

Faktori idealizirani utjecaj, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirano razmatranje, uvjetna nagrada i izvanredno upravljanje niti jedan nema nizak raspon ocjena kod ispitanika, što znači da su ispitanici kod navedenih 6 faktora ostvarili umjeren ili visok raspon ocjena.

Visok raspon ocjena za faktor idealizirani utjecaj ostvarilo je 83,3% ili 25 ispitanika , a 16,7%, odnosno 5 ispitanika ostvarilo je umjeren raspon ocjena. Visoku razinu ocjena za inspiracijsku motivaciju ostvarilo je 93,3% ispitanika što znači da su samo 2 ispitanika (6,7%) dobila rezultat umjerenog raspona ocjena. Od 30 ispitanika 10% (3 ispitanika) ostvarili su umjeren raspon ocjena za faktor intelektualne stimulacije, a preostalih 90% (27 ispitanika) za rezultat je dobilo

visok raspon ocjena. Faktor individualizirano razmatranje kod 96,7% ispitanika čini visoku raspon ocjena dok je samo 1 ispitanik (3,3%) ostvario umjereni raspon ocjena. Visoku razinu ocjena kod uvjetne nagrade ostvarilo je 90% ispitanika (27 ispitanika), a umjerenu razinu cijena kod istog faktora ostvarilo je 3 ispitanika ili 10%. Kod faktora izvanrednog upravljanja gotovo svi ispitanici (njih 93,3%) ostvarili su visoku razinu ocjena dok su ostala dva ispitanika (6,7%) ostvarili umjerenu razinu ocjena.

Na temelju ocjena moguće je zaključiti koju razinu određenog faktora svaki pojedini ispitanik posjeduje.

Tablica 6 Ukupan zbroj rezultata dobivenih od strane ispitanika za 7 faktora (Izrada autorice)

	Idealiziran i utjecaj	**Inspirativna motivacija**	**Intelektualna stimulacija**	**Individualno razmatranje**	**Uvjetna nagrada**	**Izvanredno upravljanje**	**Laissez-faire**
Ukupno	374	388	391	392	387	389	304

U tablici 6 prikazan je ukupan zbroj rezultata dobivenih od strane ispitanika za svaki od 7 faktora. Uočljivo je da najmanji ukupan zbroj ima Laissez – faire dok najveći zbroj ima individualno razmatranje. Najveći rezultati vezani su uz faktore koji u najvećoj mjeri utječu na povećanje zadovoljstva i motivacije podređenih. Ti faktori su inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, individualno razmatranje, uvjetna nagrada i individualno upravljanje. Navedeni faktori poticanjem zadovoljstva i motiviranosti rezultiraju većim zalaganjem i učinkovitošću podređenih što se automatski odražava na poslovnu uspješnost organizacije. Idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje čine transformacijski model, u transakcijski model ulaze uvjetna nagrada i idealizirano upravljanje te zadnji model je Laissez – fair. Dobiveni rezultati podudaraju se s istraživanjima Spinellija (2006) te Burnsa (1979) i Bassa (1985).

Tablica 7 Prosječne vrijednosti dobivene od strane ispitanika za 7 faktora (Izrada autorice)

Model	Faktor	Prosječna vrijednost
Transformacijski	Idealizirani utjecaj	12,47
	Inspirativna motivacija	12,93
	Intelektualna stimulacija	13,03

	Individualno razmatranje	13,07
Transakcijski	Uvjetna nagrada	12,9
	Idealizirano upravljanje	12,97
Laissez - faire	Laissez - faire	10,13

Tablica 7 prikazuje prosječne vrijednosti dobivene od strane ispitanika za 7 faktora. U njoj je vidljivo da Laissez – faire ima najnižu prosječnu vrijednost koja iznosi 10,13, koji je na temelju rezultata jedan od najmanje korištenih modela od strane menadžera koji su sudjelovali u istraživanju. Najveću prosječnu vrijednost od 13,07 ima individualno razmatranje, odmah nakon nje je intelektualna stimulacija s prosječnom vrijednošću od 13,03. Vrlo slične rezultate imaju Idealizirano upravljanje s rezultatom od 12,97, uvjetna nagrada s rezultatom 12,9 i inspirativna motivacija s rezultatom od 12,93. Idealizirani utjecaj ostvario je rezultat od 12,47. Na temelju visokih rezultata prosječnih vrijednosti moguće je primijetiti kako menadžeri imaju visoku razinu samopouzdanja i vrlo su uvjereni u svoje sposobnosti. Najtočniji rezultati dobili bi se provedbom ankete i na zaposlenicima kojima ispitani menadžeri upravljaju. Menadžeri imaju previsoku razinu uvjerenosti u sebe i svoje sposobnosti dok bi njihovi podređeni imali nisku razinu zadovoljstva menadžerima. Uzevši rezultate ankete menadžera i ankete njihovih podređenih dobili bi se najvjerodostojniji rezultati.

Analizom rezultata tablice 7 može se uočiti da je transformacijski model liderstva najkorišteniji model od strane ispitanika, nakon njega slijedi transakcijski i najmanje primjenjivan model je Laissez-fair model liderstva.

9. Zaključak

U ovom zaključnom radu istraženi su najzastupljeniji modeli vođenja te protumačena njihova uloga u stvaranju i održavanju poslovne uspješnosti. Istraživanje je provedeno na uzorku ispitanika od 30 menadžera koji obavljaju funkciju na različitim razinama menadžmenta na području Slavonskog Broda. Analiza prikupljenih podataka temelji se na elementarnoj deskriptivnoj statistici. Rezultati ispitivanja pokazuju da je 66,7% ispitanika muškog spola, 43,3% ispitanika je u dobi od 41 do 50 godine, 50% ispitanika je završilo: Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji, najzastupljeniji ukupni radni staž menadžera je od 16 do 18 godina, a 46,7% menadžera ima funkciju srednje razine menadžmenta. Rezultati istraživanja pokazuju nam da je prema upitniku, najučestaliji model liderstva transformacijski, a zatim transakcijski i najmanje korišten Laissez-fair model. Rezultati istraživanja prikazuju najzastupljenije modele vođenja, te tumače njihovu ulogu u stvaraju ili održavanju poslovne uspješnosti. Prema istraživanju 30% ispitanih smatra da organizacije u kojima su zaposleni ostvaruju iznad prosječnu poslovnu uspješnost, a nitko od ispitanika ne smatra da obavlja poslovnu djelatnost u organizaciji koja ostvaruje ispod prosječnu poslovnu uspješnost. Iako u ovom radu nije ispitan utjecaj stila upravljanja na poslovnu uspješnost organizacije, moguće je pretpostaviti kako sukladno prethodnim istraživanjima i ovo istraživanje sugerira postojanje određene veze između korištenja transformacijskog stila vođenja i iznadprosječne poslovne uspješnosti. Analizom prosječne vrijednosti sva tri modela vođenja može se utvrditi da je najkorišteniji transformacijski model liderstva, a zatim slijede transakcijski i laissez-fair. Navedena analiza u skladu je s istraživanjem Roberta J. Spinellija (2006) koji je zaključio da transformacijski model rezultira pozitivnijim učincima od transakcijskog i laissez-fair modela liderstva i da za uspješno poslovanje bilo koje organizacije presudno primjereno i odgovorno vodstvo. Rezultati istraživanja u jednu ruku su i očekivani jer se stilovima vodstva utječe na radnu klimu, zadovoljstvo radnika i njihovu razinu motiviranosti. Radnici koji su zadovoljni i motivirani imati će veću učinkovitost od radnika koji su nezadovoljni i nemotivirani što se automatski odražava na uspješnost poduzeća. Može se zaključiti da menadžeri trebaju obratiti pozornost i na stil vodstva koji primjenjuju jer se dobro odabranim stilom vodstva može povećati poslovna uspješnost organizacije. Dobro odabranim vodstvom pomoću različitih alata moguće je utjecati na motiviranost, bolju angažiranost, lojalnost, zadovoljstvo radnika i bolju radnu klimu u organizaciji. Rezultati dobiveni provedenim istraživanjem mogu biti korisni znanstvenicima kao podloga za veće i vjerodostojnije istraživanje, vlasnicima organizacija kako bi dobili uvid

u ponašanje menadžera jer nezadovoljstvo podređenih svojim nadređenima loše utječe na organizaciju i njenu poslovnu uspješnost. U Republici hrvatskoj više bi se trebalo istraživati stilove vođenja jer bi veća upućenost u ponašanja menadžera mogla doprinijeti poboljšanju i napretku organizacija. Visoka razina nezadovoljstva zaposlenika načinom upravljanja nadređenih dovodi do slabe angažiranosti radnika i njihove motiviranosti, što dovodi do neostvarivanja ciljeva organizacije i negativno se odražava na uspješnost organizacije.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 ispitanika i na maloj lokalnoj razini, što je jedno od ograničenja ovog istraživanja. Za preciznija i vjerodostojnija istraživanja potrebno je povećati uzorak ispitanika kao i geografsko područje istraživanja. Da bi se provjerila istinitost i realnost ispitanika pri odgovaranju na upitnik za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala (MLQ) bilo bi potrebno provesti zasebni anketni upitnik nad članovima tima menadžera koji čine uzorak ovog istraživanja. Preliminarno istraživanje provedeno u ovom završnom radu moguće je iskoristiti kao smjernicu ili početak nekog većeg istraživanja.

Literatura

Knjige:

1. Avolio, B. J. and Bass, B. M. *(2010). Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ) Priručnik.* Jastrebarsko: Naklada Slap.
2. Bass, B.M. and Avolio, B.J. *(2004) Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
3. Bennis, W. G. and Nanus, B. *(2007). Leaders: The strategies for taking charge.* NewYork, NY: HarperCollins.
4. Buble, M. *(2000). Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Buble, M. *(2006). Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Buble, M. *(2006). Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija.
7. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. *(1998). Charismatic leadership in organizations*. California: Sage Publications
8. Covey, S. R. *(1999). Uspješno vođenje na temeljima načela.* Zagreb: Mozaik knjiga.
9. Gronfeldt, S. and Strother, J. *(2005). Service leadership: The quest for competitive advantage*. Sage Publications.
10. Gutić, D. and Laninović, D. *(2018). Orbinometrija (Metrika organizacijskog ponašanja).* Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
11. Hui, C.H. *(1990). Work Attitudes, Leadership Styles, and Managerial. Applied cross-cultural psychology, 14*, pp.186-208.
12. Kamp, D. *(2000). Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij.* Zagreb: M.E.P. Consult.
13. Northouse, P. G. *(2004). Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publications.
14. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Sikavica, P. *(2011). Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Srića, V. *(2004). Biblija modernog vođe: Harmony-based leadership.* Zagreb: Znanje d.d.
17. Weber, M. *(1968). On charisma and institution building* (Vol. 322). University of Chicago Press

18. Weber, M. *(2009). The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

Članci:

1. Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. Journal of management policies and practices, 2(3), pp.71-82. [pristupljeno: 16. kolovoza 2020].
2. Bagheri, R. and Sohrabi, Z. (2015). Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, *29*, p.256. [pristupljeno: 23. kolovoza 2020].
3. Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies, 7(3), 18-40. [pristupljeno: 22. kolovoza 2020].
4. Butalid, Q. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S [pristupljeno: 5.rujna 2020].
5. Capowski, G. (1994). "Anatomy of a leader: where is the leader of tomorrow?", Management Review, Vol. 83 Issue 3, p. 10-18. [pristupljeno: 13. kolovoza 2020].
6. Gonos, J. and Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: journal of contemporary management issues*, *18*(2), pp.157-168. [pristupljeno: 21. kolovoza 2020].
7. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, *7*(4), pp.405-413. [pristupljeno: 22. kolovoza 2020].
8. Hoogh, A. H., Hartog, D. N., and Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. Journal of Organizational Behavior, 26, 839–865. [pristupljeno: 23. kolovoza 2020].
9. Jung, D. I. (2000–2001). Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups. Creativity Research Journal, 13(2), 185–195. [pristupljeno: 23. kolovoza 2020].
10. Kotter, J. P. (1990a). What leaders really do. Harvard Business Review, 68, 103-111. [pristupljeno: 12. kolovoza 2020].
11. Kotter, J. P. (1990b). A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press. [pristupljeno: 13. kolovoza 2020].
12. Kotter, J. P. (2001). "What leaders really do?", Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 11, p.85-96. [pristupljeno: 10. kolovoza 2020].

13. Kotterman, J. (2006). “Leadership vs Management: What’s the difference?”, Journal for Quality & Participation, Vol. 29 Issue 2, p.13-17. [pristupljeno: 12. kolovoza 2020].
14. Miles, J. A., (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley & Sons. [pristupljeno: 22. kolovoza 2020].
15. Nanjundeswaraswamy, T. S. and Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, *7*(2), p.57. [pristupljeno: 20. kolovoza 2020].
16. Northouse, P. (2007). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, California: Sage Publications. [pristupljeno: 10. kolovoza 2020].
17. Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I.U. and Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, *12*(4), pp.55-64. [pristupljeno: 22. kolovoza 2020].
18. Smircich, L. and Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, *18*(3), pp.257-273. [pristupljeno: 18. kolovoza 2020].
19. Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, br. 3., str. 167. [pristupljeno: 21. kolovoza 2020].
20. Williams, D. (2017). Odin, Enron i čimpanze: razlike između istinskog i lažnog liderstva. *qLife.* 9(2), pp. 14-52. [pristupljeno: 10. kolovoza 2020].
21. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, May/June, p. 67-78. [pristupljeno: 16. kolovoza 2020].

Popis tablica

Tablica 1: Klasični bihevioralni modeli liderstva (Kreitner, R. 1989:514 u Buble, 2006:315) .8
Tablica 2 Prikaz ispitanika prema spolu (Izrada autorice) 19
Tablica 3 Prikaz ispitanika prema dobi (Izrada autorice).....19
Tablica 4 Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika (Izrada autorice) 19
Tablica 5 Prikaz razine menadžerske pozicije ispitanika (Izrada autorice).....21
Tablica 6 Ukupan zbroj rezultata dobivenih od strane ispitanika za 7 faktora (Izrada autorice) 25
Tablica 7 Prosječne vrijednosti dobivene od strane ispitanika za 7 faktora (Izrada autorice)..25

Popis grafikona

Grafički prikaz 1 Godine staža ispitanika (Izrada autorice) 22
Grafički prikaz 2 Prikaz procjene ispitanika o prosječnoj uspješnosti poduzeća u kojem rade (Izrada autorice) 23
Grafički prikaz 3 Prikaz ocjena za koje ispitanici smatraju da najbolje opisuju zadovoljstvo zaposlenika u njihovom timu u organizaciji (Izrada autorice).....23

Popis slika

Slika 1 Model kontinuuma vodstva (Tannenbaum, Schmidt, 1973:167).....10
Slika 2 Povezanost izjava u anketiranju (vidjeti prilog 1) s pojedinim faktorom (Izrada autorice po uzoru na Butalid, Q.) 16

Popis priloga

Prilog 1 Upitnik za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala – MLQ

Molimo Vas da odvojite 10 minuta za ispunjavanje anketnog upitnika pod naslovom "Multifaktorski liderski upitnik - MLQ" koji je dio završnog rada na preddiplomskom sveučilišnom studiju Ekonomskog fakulteta u Osijeku - smjer Menadžment. Upitnik se sastoji od 28 pitanja. Istraživanje je odobrilo Povjerenstvo za teme završnih i diplomskih radova i Katedra za management, organizaciju i poduzetništvo Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Sudjelovanje je anonimno i dobrovoljno, sigurnost i anonimnost podataka su zajamčene, a podatci će biti korišteni isključivo za potrebe izrade završnog rada pod nazivom "Stilovi vođenja u funkciji poslovne uspješnosti". Zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

*Obavezno

1. Spol *

- Muško
- Žensko

2. Dob *

3. Najviša završena razina obrazovanja *

- Osnovno obrazovanje
- Trogodišnje strukovno obrazovanje
- Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
- Stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva
- Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji
- Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji
- Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija

4. Razina menadžerske pozicije *

- Najviša razina menadžmenta (direktor, predsjednik ili član nadzornog ili upravnog odbora...)
- Srednja razina menadžmenta (voditelj odjela, odsjeka, podružnica...)
- Najniža razina menadžmenta (nadglednik, predradnik, tim leader...)

5. Godine radnog staža *

6. Poslovna uspješnost poduzeća u kojem radite je: *

- Slabija od prosjeka u industriji/djelatnosti
- Prosječna za industriju/djelatnost
- Iznad prosječne u industriji/djelatnosti

7. Koja od navedenih ocjena najbolje opisuje zadovoljstvo zaposlenika u Vašem timu u organizaciji? *

Potpuno su nezadovoljni

1

2

3

4

5

Potpuno su zadovoljni

Procijenite koliko učestalo se svaka od dolje navedenih izjava odnosi upravo na opis vas, koristeći pri tome sljedeću mjernu skalu:

1- Nikada

2-Rijetko

3-Ponekad

4-Često

5-Gotovo uvijek

Obratite pozornost da se u pojedinim izjavama pojam "ostali oko vas" ili "drugi" odnosi

na vaše poslovne kontakte (kolege, članove vašeg tima, suradnike, klijente, ostale zaposlenike).

8. Uspijevam postići da se oko mene na poslu svi osjećaju dobro. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

9. S nekoliko jednostavnih riječi izražavam/iskazujem što možemo i što trebamo napraviti. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

10. Omogućujem ostalima oko mene da razmišljaju o problemima na novi način. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

11. Pomažem ostalima oko sebe da razviju svoje potencijale. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

12. Ostalima oko sebe priopćavam što trebaju raditi ukoliko žele biti nagrađeni za svoj rad. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

13. Ispunjava me zadovoljstvo kada ostali oko mene postignu dogovorene standarde učinka. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

14. Zadovoljan sam s tim da ostali oko mene nastave raditi na način na koji to uvijek čine. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

15. Ostali imaju potpuno povjerenje u mene. *

Nikada

1
2
3
4
5

Gotovo uvijek

16. Predlažem privlačne smjernice o tome što možemo učiniti. *

Nikada

1
2
3
4
5

Gotovo uvijek

17. Omogućujem drugima nove načine gledanja nejasnih i zbunjujućih stvari. *

Nikada

1
2
3
4
5

Gotovo uvijek

18. Ostalima dajem do znanja što smatram o njihovom radu. *

Nikada

1
2
3
4
5

Gotovo uvijek

19. Pružam priznanja/nagrade kada ostali dosegnu svoj cilj. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

20. Dok stvari funkcioniraju, ne pokušavam ništa promijeniti. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

21. Što god ostali žele učiniti meni je u redu. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

22. Ostali su ponosni što su povezani sa mnom. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

23. Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

24. Potičem ostale da preispituju ideje koje nikada prije nisu ispitivali. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

25. Posvećujem osobnu pozornost ostalima koji se čine odbačeno. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

26. Skrećem pozornost na ono što ostali mogu dobiti za svoja postignuća. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

27. Priopćavam ostalima standarde koje moraju znati kako bi obavljali svoj posao. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

28. Od ostalih ne tražim ništa više od onoga što je nužno. *

Nikada

1

2

3

4

5

Gotovo uvijek

Prilog 2 Prikaz raspona ocjena ispitanika

Ispitanici	Idealiziran i utjecaj	Inspiracijska motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualizirano razmatranje	Uvjetna nagrada	Izvanredno upravljanje	Laissez-faire
1	12	12	13	12	14	14	14
2	12	14	14	15	13	13	11
3	12	14	10	12	12	14	8
4	13	13	13	13	13	11	7
5	9	10	10	10	10	12	10
6	11	13	12	14	13	11	9
7	13	14	15	14	15	12	5
8	9	11	10	11	9	14	11
9	15	15	13	12	12	13	13
10	15	15	15	15	15	15	13
11	12	13	13	15	13	13	12
12	14	14	15	15	12	14	12
13	13	14	15	14	14	15	12
14	14	15	14	14	11	10	7
15	12	12	13	13	14	12	11
16	15	15	15	15	15	15	13
17	11	11	11	11	12	12	8
18	14	15	15	15	15	15	15
19	14	15	15	15	15	15	15
20	15	14	12	15	15	15	11
21	13	13	13	11	12	11	9
22	15	12	12	14	14	13	9
23	11	11	14	14	13	13	5
24	10	11	12	11	14	12	6
25	10	11	14	12	12	14	8
26	14	14	14	13	15	13	8
27	12	13	13	13	13	13	9
28	10	11	11	11	12	10	11
29	12	10	11	12	8	12	11
30	12	13	14	11	12	13	11

Prilog 3 Distribucija odgovora ispitanika po pojedinom faktoru i s obzirom na učestalost

	Visoke ocjene (zbroj bodova je 11-15)		Srednje ocjene (zbroj bodova je 6-10)		Niske ocjene (zbroj bodova je 1-5)		Ukupno n(%)
	Broj ispitanika (n)	Postotak (%)	Broj ispitanika (n)	Postotak (%)	Broj ispitanika (n)	Postotak (%)	
Faktor 1	25	83,3%	5	16,7%	0	0	30 (100)
Faktor 2	28	93,3%	2	6,7%	0	0	30 (100)
Faktor 3	27	90%	3	10%	0	0	30 (100)
Faktor 4	29	96,7%	1	3,3%	0	0	30 (100)
Faktor 5	27	90%	3	10%	0	0	30 (100)
Faktor 6	28	93,3%	2	6,7%	0	0	30 (100)
Faktor 7	16	53,3%	13	43,2%	2	6,7%	30 (100)