STILOVI VOĐENJA U PODUZEĆU POSKOK D.O.O.

Krstičević, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:906239

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STILOVI VOĐENJA U PODUZEĆU POSKOK D.O.O.

Mentor: **Student:**

doc. dr. sc. Ivana Bulog **Lucija Krstičević**

Split, lipanj 2016.

SADRŽAJ:

1 UVOD 1

1.1 Definicija problema 1

1.2 Cilj rada 1

1.3 Metode rada 1

1.4 Struktura rada 2

2 VOĐENJE I VODSTVO 3

2.1 Definiranje pojmova 3

2.2 Vođenje u suvremenim organizacijama 5

2.3 Stilovi vođenja 6

2.3.1 Vizionarski i instruktivni 8

2.3.2 Afiljativni i demokratski vođa 9

2.3.3 Vođa koji uspostavlja ton 10

2.3.4 Dominantni vođa 11

3 STILOVI VOĐENJA U POSKOK d.o.o. 12

3.1 Osnovne informacije o poduzeću 12

3.2 Organizacijska struktura 13

3.3 Kadrovska struktura 14

3.4 Poslovanje poduzeća 15

3.5 Stilovi vođenja u Poskok d.o.o. 16

4 ZAKLJUČAK 19

5 LITERATURA 20

6 PRILOZI 21

7 SAŽETAK 22

8 SUMMARY 23

1 UVOD

1.1 Definicija problema

U ovom istraživačkom radu definirat će se vođenje i stilovi vođenja, prvo teorijski pa potom na primjeru poduzeća Poskok d.o.o. Tako će se teorijski dio povezati s praktičnim te će se dobit jasna slika o problematici vođenja u Poskok d.o.o. Pokazat će se utjecaj vodstva na ponašanje zaposlenika i timski rad u poduzeću. Teorijski će biti prikazane karakteristike nekih od stilova vođenje, te će se uvidjeti koji to stil prevladava u Poskok d.o.o.

1.2 Cilj rada

Svrha ovog rada je istražiti kako i u kojoj mjeri vođenje te stilovi vođenja utječu na poslovanje i uspjeh Poskoka d.o.o. Pitanja su koji stil vođenja odgovora vođi obzirom na njegov cilj, njegove osobine, trenutnu stituaciju i slično. Postoje brojna istraživanja koja dokazuju određene uzročno-posljedične odnose između stila vođenja i uspjeha poduzeća. Tako da je cilj odrediti koliko stil vođenja utječe na poslovnu atmosferu Poskoka d.o.o.

1.3 Metode rada

Za ovaj rad koristit će se uobičajne metode za obrađivanje teme.

Induktivna metoda - omogućuje da se na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja dolazi do upućivanja i formiranja činjenica. To je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja.

Deduktivna metoda - sustvna i dosljedna primjena zaključivanja gdje se iz općih spoznaja, stavova izvode pojedinačne spoznaje, zaključci i tvrdnje.

Ove dvije metode se kombiniraju u radovima jer čine jedinstvo te jedna bez druge nisu pouzdane.

Metoda analize- postupak znastvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne djelove, te izučavanje svakog djela za sebe i u odnosu na druge dijelove tj. cjeline.

1.4 Struktura rada

Uvodni dio sadržavat će predmet istraživanja, cilj rada, metode pomoću kojih će se obrađivati i strukturu rada.

Drugi dio sadržavat će definiranje pojmova vođenja i vodstva. Također detaljnije će se razmotrit različiti stilovi vođenja prema određenoj klasifikaciji te njihovi utjecaji na poslovanje poduzeća i interakcijske odnose u istom. Sadržavat će i poneke primjere vođa koji koriste određene ciljeve te njihove utjecaje.

Treći dio bavit će se poduzećem Poskok d.o.o. U tom djelu opisat će se kadrovska i organizacijska struktura kao i dati osnovne informacije o poduzeću. Također sadržavat će i opis poslovanja. Na taj način dobit će se uvid u dosadašnje poslovanje. Ranije definirani stilovi vođenja primjenit će se na poduzeće. Koristiti će se intervju da bi se dobio rezultat koliko stil vođenja utječe na poslovanje Poskok-a d.o.o.

Zaključak se odnosi na spoznaju do koje je došlo obrađivanjem teorije i istraživanja na primjeru Poskok d.o.o. U konačnici vidjet će se koliko je teorijski dio zapravo primijenjen u stvarnom poslovanju. Također bit će priloženi sažetak te popis litertaure korištene pri pisanju rada.

2 VOĐENJE I VODSTVO

2.1 Definiranje pojmova

Vođenje se definira kao menadžerska funkcija koja je usmjerena na poticanje zaposlenih da zajedno ostvaruju ciljeve poduzeća. Danas se često miješaju pojmovi vođenja i menadžmenta iako iz same definicije proizlazi da je vođenje komponenta menadžmenta, te da je menadžment širi pojam od vođenja. Menadžment je proces usmjeravanja drugih da bi se ostvario određeni cilj dok je vođenje sposobnost utjecaja na druge da iskoriste svoju energiju i znanja da ostvare taj cilj. Vođenje danas možemo smatrati jednom od najvažnijih komponenti za uspjeh određenog poduzeća. Vođenje nije ekskluzivna stvar rezervirana samo za pojedince, svatko ima priliku u svakodnevnom životu biti vođa te naučiti i usvojiti potrebne karakteristike vođe. Vođe postoje u bilo kojoj djelatnosti: ekonomskog poslovanja, politike, sporta, obrazovanja, itd. Neke od važnijih osobina vođe može se reći da su inspiracija, samopouzdanje, dosljednost, preuzimanje rizika, odlučnost i prilagodljivost.

Kao što je Vince Lombardi rekao: „Vođe su stvoreni nisu rođeni. Oni su stvoreni teškim naporom, a to je cijena koju svi moramo platiti da ostvarimo cilj koji je toga vrijedan.“[1]

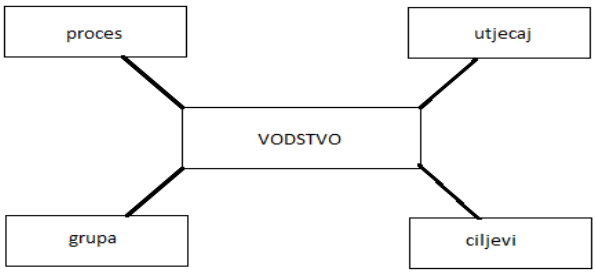
Skup aktivnosti i procesa od koji se sastoji vođenje može se svrstati u 4 skupine[2]:

- vodstvo
- motiviranje
- interpersonalni odnosi
- komuniciranje

Vodstvo se može definirati kao proces i kao osobina. Proces vodstva predstavlja korištenje utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Kao osobina predstavlja skup karakteristika koje se primjećuju kod potencijalnog vođe. Također, pored već navedenog

[1] Vince Lombardi - Legendarni američki sportski trener, jedan od najvećih u povijesti sporta, preuzeto sa: http://www.izrekeicitati.com/autor/647/Vince
[2] Buble Marin (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb

značenja vodstva kao osobine i kao procesa, još se podrazumijeva i grupa ljudi koja obavlja poslovne funkcije. To znači da se u takvim slučajevima pojedinci koji su aktualni menadžeri tretiraju kao vođe različitih organizacijskih jedinica i timova u poduzeću. Da bi bili dobri u vodstvu treba imati samopouzdanje i uvjerenost u vlastite sposobnosti, podupirati kreativnost zaposlenika, dobro reagirat na promjene, hrabro donositi različite odluke.[3]



Slika 1: Komponente vodstva

Izvor: Buble Marin (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb

Motiviranje u najširem smislu predstavlja utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.[4] Postoje različite vrste motivacije koje vođe ili menadžeri primjenjuju da bi ostvarili određene ciljeve.

Interpersonalni odnosi predstavljaju bit menadžmenta, vođenja i vodstva radi toga što se uvijek radi od dvije ili više osoba. Ovaj proces nikako nije jednosmjeran te predstavlja različite odnose u poduzeću koji mogu biti pozitivni ali i negativni.

Komuniciranje kao komponenta se odnosi na najvažniji proces interakcije u poduzeću. Obično se definira kao prijenos informacija, što je izuzetno važno za ostvarenje ciljeva poduzeća i uspješnog poslovanja.

[3] Stuart Slatter i David Lovett (2011.), Kako tvrtku izvući iz krize, Mozaik knjiga, Zagreb
[4] Preuzeto sa: https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija

2.2 Vođenje u suvremenim organizacijama

Danas organizacije u prvi plan stavljaju ljudski potencijal bez obzira o kakvoj se djelatnosti radilo. Uspješni vođa treba znati odabrati pravog zaposlenika za posao, obučavat ga, motivirati i raditi na pozitivnom odnosu.[5] Organizacije u prošlosti bile su usmjerene isključivo na zadatak i cilj a danas sve veću ulogu imaju vještine zaposlenika. Također organizacije se usmjeravaju prema timskom napretku za razliku od tradicionalnog individualnog usmjerenja. Vođa mora pokazati svoju stručnost u rješavanju problema i situacija u poduzeću, te se tako kod ostalih zaposlenika dokazati kao sposoban nadređeni koji će poduzeće dovesti do željenog cilja.

Mogu se izdvojiti 3 pristupa vođenja u suvremenim organizacijama:

1. Karizmatično vođenje
2. Transformacijsko vođenje
3. Transakcijsko vođenje

Karizmatično vođenje, kao što sama riječ kaže, temelji se na karizmi. Karizma je određeni dar pomoću kojeg osoba može utjecati na druge. Osobe koje imaju karizmu obično izazivaju divljenje drugih i želju za poistovjećenjem.[6] Karizmatični vođe ostavljaju snažan utisak na druge pa iz toga proizlazi da su sposobni motivirati sljedbenike i tako ostvarivati ciljeve. Karakterizira ih to što imaju veliko samopouzdanje i izražene komunikacijske vještine. Poznati su po tome što vrlo lako kreiraju viziju gdje žele biti.

Transformacijski vođa preuzima kontrolu nad situacijom i prenosi jasnu viziju ciljeva. Ovakav pristup vođenju znatno aktivira i motivira podređene zato što su sami vođe strastveni i energični.[7] Takvi vođe poznati su po tome što mogu držati tim na okupu i povećati posvećenost zadatku. Podređeni prema ovakvim vođama osjećaju veliko povjerenje te da obično rade i više nego što se od njih očekuje. Prema B. M. Bass-u postoje 4 glavne komponente transformacijskog vođenja:

[5] Preuzeto sa: http://www.mcb.rs/blog/menadzment/psihologija-u-menadzmentu/
[6] Preuzeto sa: https://en.wikipedia.org/wiki/Charisma
[7] Preuzeto sa: http://etalent.hr/transformacijsko-vodstvo/#

- Intelektualna simulacija
- Individualno razmatranje
- Inspiracijska motivacija
- Idealizirani utjecaj

Transakcijski vođa je poznat po tome što motivira zaposlenika tako da ga usmjeri ka cilju. Takav vođa jasno iskazuje očekivanja od zaposlenika. Ako se ta očekivanja ispune zaposlenici će dobiti pozitivne nagrade a ako se ne ispune tada slijede, može se reći, kazne u vidu smanjenja plaće i slično.[8] Ovakav vođa je poznat po tome što uvijek savjetuje i bodri svoje zaposlenike, osigurava im potrebne resurse i otklanjaju nejasnoće.

2.3 Stilovi vođenja

Kada se govori o stilovima vođenja misli se na način ponašanja pojedinog vođe i način na koji utječe na članove u grupi ili poduzeću. Iako se stil vođenja ne odnosi samo na upravljanje s ljudima nego i na organiziranje, planiranje, ostvarenje rezultata. Vođenje predstavlja znanstveno područje koje ulazi u organizaciju i menadžment, komunikaciju, informatiku, ekonomiju, pedgogiju i slične znanosti.

Stil koji vođa posjeduje su ustvari njegova vjerovanja, priotiteti, preferencije, karakter i slično.[9] Naravno da na stil utječe i sama okolina gdje se nalazi i način poslovanja. Danas postoje različiti pristupi stilu koje vođe posjeduju.

Stil vođenja mnogo utječe na rukovođenje poduzećem koje se za sobom povlači ostvarene dobrih ili loših poslovnih rezultata.

Bez obzira koji stil vođenja netko primjenjuje prema Warrenu Bennisu svaki vođa mora posjedovati četiri bitne komponente i to su upravljanje:

- sobom

[8] Preuzeto sa: https://sl.wikipedia.org/wiki/Transakcijsko_vodenje#Transakcijski_vodja
[9] Buble Marin (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb

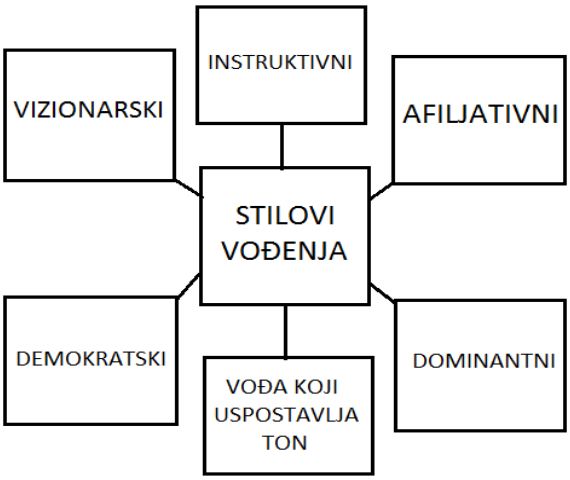
- pažnjom
- značenjem
- povjerenjem

Kada se govori o stilovima vođenja koji uključivaju odlučivanje o različitim stvarima Driver, Brousseau i Hunsaker spominju 2 kriterije:

1. količina informacija koju menadžer upotrebljava pri odlučivanju
2. prema broju inačica za rješavanje problema.

Odgovor na pitanje je li bolje odlučivati s manje ili više informacija te je li bolje odlučivanje s više ili manje inačica nije moguće dati. Sve ovisi o trenutnoj situaciji i okolini.[10]

Uspješnog vođu definira i način na koji se nosi s promjenama. U reakciji na promjene dobar vođa treba biti snalažljiv i kreativan. Danas su poznati mnogo stilovi vođenja. Različiti su po mnogom karakteristikama, najčešće po tome kako se vođa odosi prema podređenim, kako iskorištava vlast i moć, odnos prema zadanom ciju i tako dalje. Najčešća klasifikacija je prema korištenju autoriteta, tu se razlikuju autokratski, demokratski i laissez faire stil vođenja. No, u ovom radu obrađivat će se 6 stilova.[11]



[10] Hunsaker, P. L., Hunsaker, J. S. (1981.), Decision Styles – In Theory, in Practice, Organizational Dynamics
[11] Prema Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002.) - Primal Leadeship, Harvard Buissnes School Press

Slika 2: Stilovi vođenja

Izvor: Buble Marin (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb

2.3.1 Vizionarski i instruktivni

Vizionarski stil vođenja kaže se da ukazuje cilj koji se treba ostvariti ali ne i kako tamo stići. Vizionari pomažu ljudima da podjele i ostvare svoje snove. Često se kaže da pomoću ovakvih vođa ljudi, zaposlenici vide širu sliku svog posla, trenutne situacije i slično. Vođa koji je vizionar daje do znanja svojim podređenima da su cijenjeni te da je njihov rad vrlo bitan. Bitna karakteristika vizionarskog vođe je također što pokušava gledati iz različitih perspektiva određeni zadatak ili posao i to mu omogućuje da ide ka rješenju. Ova vrsta vođenja daje puno rezultata kada je potrebna nova vizija i misija nekom poduzeću ili kada su poduzeću potrebne neke velike promjene. Vizionarski vođe često su i veliki karizmatici.

Primjer vođe vizionara u Hrvatskoj je pok. Ante Bruno Bušić, novinar, književnik, povijesničar i karizmatični vođa hrvatske političke emigracije sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Bušić je svojom karizmom i vizijama okupljao dosta ljudi koji ga slijedili ka stvaranju države Hrvatske. U njegovom djelovanju istaknuta je moć ujedinjenja ljudi radi određenog cilja. On je uvijek imao jasnu viziju što želi, s kristalnim ciljem. To se može zaključiti u nekim od njegovih izjava kao što je:

„Doista, možda jedno mladež može izvesti Hrvatsku iz današnje kaljuže i vratiti ju na ispravan put. A taj put podrazumijeva samostalnu, nezavisnu i suverenu hrvatsku državu, izvan bilo kakvih nadnacionalnih koncepcija.“[12]

Instruktivni vođa se fokusira na osobni razvoj nego na trenutne zadatke iako takvo fokusiranje donosi odlične rezultate. Ovakav vođa će kroz razgovor s zaposlenicima reći što trebaju učiniti i nerijetko pokazati. Poznata karakteristika ovog stila je da će vođa delegirati podređenima određene zadatke koji će otkriti njihove nove talente i vještine. Tako da je instruktivni stil najučinkovitiji s zaposlenicima koji su spremi za nove izazove te za one koji pokazuju veliku

[12] Bruno Bušić - književnik, povijesni istraživač, preuzeto sa: http://www.hkv.hr/izdvojeno/komentari/d-dijanovi/8913-osvrt-na-knjigu-anelka-mijatovia-o-bruni-buiu.html

inicijativu u određenim situacijama. Ovakav je vođa tolerantan prema neuspjehu te u kriznim situacijama neće kloniti duhom. Zaposlenici koji imaju ovakvog vođu, puno su više motivirani jer on vjeruje u njihov potencijal i da mogu dati ono najbolje.

U ovom citatu mogu se vidjeti tipične karakteristike instruktivnog vođe:

„Vođa ne traži od drugih više nego što traži od sebe. Zadaća vođe je da od sebe traži više nego što očekuje od drugih. Kad očekuje, on dodjeljuje prilike i mogućnosti, a ne obveze. Vođa prepoznaje snage drugih i svojim načinom "provocira" njihov potencijal sve dok ne izađe na svijetlo dana. Za to, vođa bira načine; zato što želi i zato što može. Njegova je fleksibilnost iznimna, ali ne i neograničena"[13]

Najbolji primjeri instruktivnog vođe su neki poznati mentori kao što su[14]:

- Red Holtzman (NBA trener) koji je bio mentor Phil Jackson-u
- Eddy Merckx (pet puta Tour de France pobjednik) koji je bio mentor Lance Armstrong-u (sedam puta Tour de France pobjednik)
- Robert Patterson (CEO, National Cash Register) koji je bio mentor Thomas Watson-u (osnivač IBM-a)

2.3.2 Afiljativni i demokratski vođa

Afiljativni vođa uvijek će prvo gledati ljudske osjećaje, te povezanost unutar tima a tek onda sam cilj i zadatke. Dakle ovakvom vođi najvažnije su emotivne potrebe zaposlenika. Bazira se na tom da će sreća pojedinaca kasnije donijeti harmoniju i sklad unutar poduzeća. Ovakav stil jača samopouzdanje i veze između pojedinaca u timu. Može se reći da je da obnavlja strukturu tima, a to za sobom povlači kvalitetnije obavljanje zadataka i približavanje cilju. Afiljativni stil najučinkovitij je kada se gradi, obnavlja tim u kojem je moral narušen ili se nalazi u krizi timske suradnje. U takvim situacijama vođa ne štedi pohvale i pozitive povratne informacije, te na taj način nastoji očvrsniti i potaknuti tim na bolju suradnju i time poboljšati kvalitetu rada.

[13] Igor Cerensek – Mag. Psihologije, preuzeto sa: http://www.igorcerensek.com/uvjezbani-voda/
[14] Preuzeto sa: http://www.money-zine.com/

Klasičan primjer afiljativnog vođe je Joe Torre, bivši menadžer New York Yankees-a. Suočavao se s velikim izazovima u ovom svjetski poznatom klubu. Joe Torre bio je direktor jedne od najtalentiranijih ekipa u bejzbolu. Svi ti talenti na jednom mjestu donosili su za sobom puno egoizma i bahatog ponašanja. U tom okruženju, jedan od najvećih uspjeha menadžera je da drži tim zajedno što je Joe i uspio. Izgradio je osjećaj sklada među suigračima što je svakako vještina afiljativnog vođe. [15]

Demokratski stil je najbolji u onim situacijama kad vođa nije siguran kako nešto ostvariti ili kojim putem, tada zaposlenici daju svoje ideje, može se reći smjernice. Ovaj stil uključuje timski rad, suradnju, upravljanje sukobima i utjecaj. Ovaki vođe su pravi suradnici, u timu se ne predstavljaju kao da su iznad nego se ponašaju ravnopravno kao svi. Dobri su u upravljanju sukoba te stvaranju sklada i dobre atmosefere u timu.

Osnivači Sergey Brin i Larry Page su razvili svoj internet pretraživač dok su završavali doktorate na Stanfordu. Nakon što su stekli početni kapital, napravili su nešto neobično.Brin i Page su pratili savjete iskusnih poduzetnika i zaposlili Eric Schmidt-a da pokrene njihovu tvrtku. Ukomponirali su mješavinu autokratskog, laissez-faire i demokratskog stila vodstva. Danas, Google ostaje relativno demokratski nastrojen u svom pristupu vođenja.[16]

2.3.3 Vođa koji uspostavlja ton

Ovakav vođa postavlja vrlo visoke standarde, opsesivno radi stvari brzo uz dozu perfekcionizma. Ponekad ovakva vrsta vođenja može imati utjecaj na zaposlenike da se osjećaju pod pritiskom i nedovoljno dobri, često vođa tada sam napravi posao i pokaže kako. Zato se kaže da ovaj stil vođenja najbolje opisuje fraza „radi onako kako sam i ja uradio“. Pozitivna strana je da vođe koji uspostavljaju ton kontinuriano pomažu zaposlenicima kod poboljšenja preformansi. No ne dijele svi iste želje i nemaju svi istu volju. U slučaju zabušavanja ove vođe to lako uočavaju te upozoravaju zaposlenike. Ako se loši rezultati nastavljaju, vođa će otpustit one koji usporavaju dolazak cilju.

[15, 11] Preuzeto sa: http://www.money-zine.com/

Jasno je prednost da vođenje brzo ostvaruju pozitivne rezultate. U kratkom roku, tu će biti visoko energetska grupacija s izvanrednim rezultatima u smislu ostvarivanja zadataka, kao i kvalitetu samog rada.

Loše je to što, stil ima negativan učinak na radnoj okolini. Može se reći da vođino prisiljavanje ostavlja negativan utjecaj na radnike. Zaposlenici jednostavno budu prepravljeni.

Primjer vođe koji uspostavlja ton je Jack Welch. Svoju karijeru započinje u General Electric-u 1960. Jack Welch uskoro postaje osmi izvršni direktor tvrtke. Jack je u poduzeću bio poznat po tome što je od zaposlenih očekivao brzo odrađivanje zadataka te također imao veliku crtu upornosti kod posla. Također o tome koliko mu je bilo važno poslovanje govori i to da je iz perioda 1981. do 1985. godine smanjio oko 25% radnih mjesta u GE. To je gotovo 100.000 zaposlenih. Jack Welch vjeruje da vođe trebaju izbjegavati mikro-upravljanje i trošit svoje vrijeme nadahnjujući druge. [17]

2.3.4 Dominantni vođa

Ovakav vođa će očekivati poštivanje bez obzira postoji li razlog za to. Nerijetko se koriste prijetnjama u slučaju da zaposlenici ne rade nešto što im je zadano. Kod delegiranja ovlasti jako su zatvoreni, oni vole da oni kontroliraju cijeloukupno situaciju te prate promijene i razvoj poslovanja ili rješavanja problema i sl. Dominantni vođa rijetko će upućivati pohvale za dobro određen posao, dok za loše odrađen posao kritike neće štedjeti. Ljudi koji imaju ovakog vođu često postanu otuđeni od svog posla te ga ne obavljaju sa zadovoljstvom. Ovakom vođi često su prioriteti uspjeh, utjecaj, postigunuće i sl. Ova vrsta vođenja prikladna je onda kad je poduzeće u krizi i poljuljanog autorireta. No ponekad ovakvi vođe imaju nedostatak vlastite svijesti ali i empatije.

[17] Preuzeto sa: http://www.money-zine.com/

3 STILOVI VOĐENJA U POSKOK d.o.o.

3.1 Osnovne informacije o poduzeću

Poskok d.o.o uspješno se bavi prodajom i distribucijom pića. Veleprodaja opskrbljuje caffe barove, restorane, hotele, trgovine i kupce široke potrošnje. U distribuciju pića uključena su vozila samog poduzeća koja prevoze pića do zadanog odredišta. U ponudi se može naći stotine alkoholnih i bez alkoholnih vrsta pića.
Dobavljači s kojima poskok surađuje su:

- Coca cola HBC Hrvatska d.o.o.
- Zagrebačka pivovara d.d.
- Heineken
- G3 Spirit d.o.o.
- Badel 1862
- Vinarija Vinoplod Šibenik
- Jamnica d.d.
- Maraska d.d
- Podravka d.d
- Vindija d.d.
- Matan & Jaranen d.o.o.

Poskok opskrbljuje 70 % objekata na području od Opuzena, Vrgorca, Drvenika i naravno Ploča. Poskok d.o.o je članica Jadran grupe koja se sastoji od petneast članova diskonta koji su rasporstanjeni po cijeloj Hrvatskoj. Grupa Jadran predstavlja svjetski trend u kombinaciji maloprodaje i veleprodaje. Beneficije koje članovi grupe dobivaju jesu povećanje tržišne ponude i zaštiti te promicanju trgovačkih interesa kao i gospodarske djelatnosti. Pomoću Jadran grupe članovi dobivaju kvalitetne proizvode po sniženim cijenama na svim prodajnim mjestima. Kao član Jadran grupe u dogovoru s kolegama koje se bave istim poslom, diskont ima olakšano

poslovanje. Članovi imaju sastanke gdje dogovaraju strategiju za tžište i međusobno si pomažu iskustvom.[18]

3.2 Organizacijska struktura

Pojam struktura dolazi od latinske riječi struere koja označava slaganje, sklapanje. Dok riječ struktura znači građa, sklop, sastav, raspored, način gradnje. Struktura je najvažniji dio svake organizacije. Struktura se odnosi na sastav unutarnjih veza i odnosa. Bez obzira na veličinu poduzeća, može se utvrditi organizacijska struktura gdje vidimo odnose unutar poduzeća.[19]

U Poskok-u radi veličine ne može se puno odrediti sektora osim sektora za nabavu i skladišta iz razloga što je Poskok malo poduzeće. Poslovni proces poduzeća započinje narudžbom robe koja je potrebna za kupce. Roba koja dolazi u određeno vrijeme mora zakonski imati određeni dokumentaciju poput dopremnice i slično. Nakon toga voditelj nabave mora provjeriti je li sve u redu te se pobrinuti za dokumentaciju. Voditelj nabave uvijek treba na stanju zaliha imati optimalnu količinu radi uspješnog poslovanja. Nakon što je roba stigla skladištar se mora pobrinuti da je smjesti. Roba se obično nalazi na posebni drvenim podlogama, to jest paletama. Ako se radi o velikoj količini robe, što obično je, koristi se viličarom koji služi za transport i dizanje, olakšava i ubrzava unos robe u skladište. Veliku ulogu u manipulaciji robom također imaju i ručna kolica koja mogu primiti manju količinu robe ali znatno ubrzati proces. Roba kad se unese u skladište, treba se slagati i sortirati po unaprijed određenim pravilima koje uglavnom odredi rukovoditelj Poskoka. Jedno od unaprijed određenih pravila u Poskoku je to da roba za kojom je najveća potražnja ide na prve police i time se ubrzava njeno spremanje za kupce. Također skladištar robu koja je posebno osjetljiva i skupa kao npr. visokokvalitetna vina sprema na posebne police koje služe samo za takve vrste piće. Takve police nisu postavljene visoko i imaju pregrade s obje strane, dok ostale nemaju takvu posebnu zaštitu. Kada roba treba stići do kupca za to se brinu vozači. Uzimaju robu iz skladište te oprezno stavljaju u Poskokove kamione

[18] Preuzeto sa: http://www.jatrgovac.com/2014/03/trgovacke-udruge-jadran-grupa/
[19] Sikavica i Novak (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb

koji unutar imaju posebne podloge za robu, da ne bi došlo do krša i loma tijekom vožnje. Kad dostave piće moraju s njim i dostaviti dokumente koji su potrebni. U slučaju manjka pića ili određenih problema, dužni su odmah zvati nabavu i obavijestiti o tome. Za Poskok se može reći da ima i jaku neformalnu organizaciju, zato što od početka poslovanje ima iste radnike. Pozitivno je što se u toliko vremena razvio prijateljski odnos koji ima vrlo pozitivan utjecaj na poslovanje.

3.3 Kadrovska struktura

U Poskoku kadrovska strukutra sastoji se od direktora poduzeća, voditelja nabave i prodaje, skladištara, 2 vozača i trovačkog putnika.

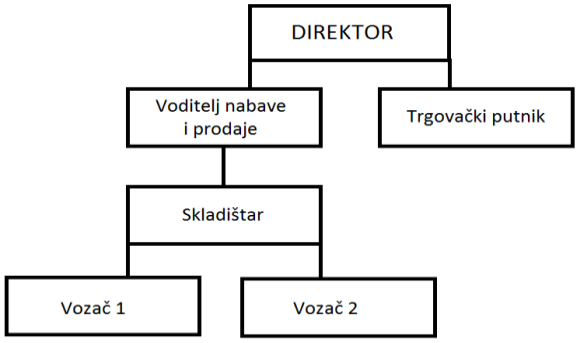
Direktor poduzeća je Diana Agatić. Njen opis posla prvenstveno je rukovođenje s zaposlenicima. Rukovođenje s zaposlenicima uključivalo bi kontunirano motiviranje istih te davanje povratnih informacija o njihovom radu u Poskoku d.o.o. Također posao joj je da organizira i prati poslovanje pojedinog sektora u poduzeću. Taj dio uključuje i kontrolu financijskih rezultata. Kao direktorica, Diana osmišljava strategije, nastup na tržište te ciljeve poduzeća. Rukovoditelj u ovako malom poduzeću također treba pratiti konukurenciju i položaj Poskok-a na tržištu. U Poskok-u d.o.o. s partenerima pregovara također rukovoditelj te sklapa nova partnerstva.

Voditelju nabave i prodaje u Poskok d.o.o. opis posla je da održava optimalne količine pića za potrebe prodaje. Što uključuje izradu plana nabave s maksimalnom učinkovitošću. Također upravlja ugovorima što znači da sudjeluje u izradi i kontroli uovora sa starim kao i novim dobavljačima poduzeća Poskok d.o.o. Posao isto tako uključuje praćenje i izradu sve potrebne dokumentacije za uvoz ili izvoz.

Skladištar brine o organizaciji posla u skladištu. On preuzima, slaže te čuva robu u skladištu. Također posao mu je i pakirati, pripremiti i otremiti robu. Odgovaran je za dopremu robe i otpremu robu. U slučaju robih gubitaka skladištar je odgovoran. Skladištar vodi evidenciju o poslovanje skladišta i pravi inventuru robe. Prije vožnje dobiju nalog za prijevoz, nakon toga provjere robu i odgovaraju za njen iskrcaj.

Trgovački putnik prezenitira Poskokovu robu potencijalnim kupcima.Posjeduje službeno auto s kojim radi. Cilj mu je proširiti listu kupaca. Prati prodaju te često razgovara s stalnim kupcima ako imaju određeni problem ili prigovor. Također opis posla mu je i da bude informator stalnim ili novim kupcima.

Vozač kao zaposlenik u Poskok-u robu prevozi na određene lokacije. Prijevoz se vrši vozilima koja su u vlasništvu poduzeća. Roba se prevozi do maloprodajnog mjesta ili potrošača koji je naručio robu. Također je zadužen i za istovar robe ukoliko se radi o većoj količini.



Slika 3: Struktura kadrova

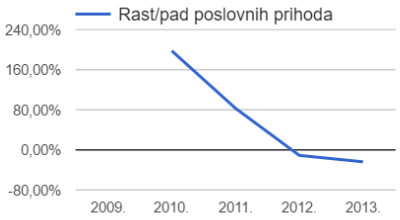
3.4 Poslovanje poduzeća

Tvrtka posluje od 18. 06. 2009. Godine. Poskok d.o.o nastaje nakon propasti vodeće tvrtke koja se bavila prodajom i distribucijom alkohola na području Dubrovačko-neretvanske županije. Nedostatk poduzeća koji se bavi takvim poslom, osnivači odmah primjećuju. Osnivači su prvotno htjeli pokriti grad Ploče. U početku poslovanja distribucija i prodaja pića se i odvijala Pločama. No nakon nekog vremena i uspješnoh poslovanja djelovanje Poskoka se širi i na ostale gradove koji su u blizini. Kada se tvrtka osnovala nudila je manje vrsta proizvoda nego danas kada je potpuno stabilizirana na tržištu. Poskok d.o.o. nije trebao veliku promociju pošto je jedini u Pločama u branši. No isticao se mnogo puta doniranjem u humanitarne svrhe što je privlačilo sve više kupaca. Poskok se susreće kroz cijelo poslovanje s konkurencijom koja se nalazi u

Metkoviću, Opuzenu te u Makarskoj.Odnosi se na konkurenciju koja djeluje na istom geografskom području.

U Metkoviću postoji Bagatela d.o.o, Maronia, Dominik 91., u Opuzenu Asopus, i u Makaraskoj Apfel i Velpro. U konkurenciji najviše se ističe Apfel. Predstavlja veliku kompaniju koja zapošljava oko 150 stalnih radnika. Nudi puno više usluga no Poskok pa zbog toga i označava tržišnu „opasnost“. Njihova ponuda se proširila od pića i na ugostiteljku opremu, sitni inventar, stolice i stolove.

Vizija poskoka da svojim radom nastavi pozitivno i uspješno poslovanje. Također Poskok se u budućnosti vidi i na više lokacija nego li danas. Trudi se postić te ciljeve dobrom tržišnom strategijom i konstantnim privlačenjem novih kupaca.



Slika 4: Poslovni prihodi Poskok-a d.o.o.
Izvor: http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/poskok/Detaljno/114243

3.5 Stilovi vođenja u Poskok d.o.o.

Iz razgovora s rukovoditeljem poduzeća može se zaključiti da se vođenje u Poskoku mijenjalo tokom poslovanja. Rukovoditeljica Poskoka kako to u većini manjih poduzeća biva bila je menadžer i vođa, a i obavljala je dosta administrativnih poslova. Može se vrlo lako zaključiti za nekoga tko je tek otvorio poduzeće to bilo je vrlo zahtjevno. Iz početka trudila se probiti na tržište što je bilo teško kao nekom novom u takvim okolnostima i takvom tržištu. Tržište je bilo relativno ograničeno radi geografskog područja koje je obuhvaćalo. U početku u Poskok-u se nije mnogo obraćala pažnja na odnose unutar poduzeća. Naglasak je bio na pronalaženje kupaca, na zadovoljavanje njihovih želja i potreba. Kada se Poskok pozicionirao na tržište u odnosu na konkurente, posao je počeo rasti i imati pozitivne rezultate. Logično iz toga slijedi kako kaže rukovoditeljica da su joj se obveze smanjile te da je Poskok počeo stajati na svoje noge. Tada

rukovoditeljica pronalazi vremena obraćati pažnju više na interakcijske odnose unutar poduzeća. Rast poslovanja i probitak na tržište daje Poskok-u vjetar u leđa.

Nakon toga rukovoditeljica počinje organizirati takozvane teambuildinge i pronalazi sve više vremena za motiviranje zaposlenika. Kako ona kaže: „Tek kad je Poskok počeo poslovati onako kako sam zamislila, shvatila sam kako sam odabrala kvalilitetne ljude za posao“. Pitanje je bilo koliko jedan vozač može doprinijeti poslovanju ako mu je posao samo da vozi robu od točke A do točke B. Odgovor je bio: „Samo jedan nezadovoljan zaposlenik može djelovati nepogodno za poduzeće a i zar nije ljepše obavljati posao kad su svi zadovoljni i nasmijani“. Iz razgovora se može zaključiti koliko se rukovoditeljica trudi oko zaposlenika, spominjajući bonove ako se ostvari veća prodaja i slično. Rukovoditeljica kaže da ne tolerira zabušavanje na poslu, jer svi imaju pauzu kada se mogu odmoriti. Tako da vrijeme za rad želi iskoristiti što efikasnije i napraviti što više posla. Ona naročito cijeni kada se pazi na robu, to svi zaposlenici već znaju. Tokom poslovanja bilo je oštećenja na robi, lomova boca i slično radi neopreznog rukovanja istom. Kada dođe do toga, zaposlenici odgovaraju za to, te štetu plate svojim novcem. Zaposlenici kažu da na rukovoditeljicu gledaju kao na „šeficu“ ali i prijateljicu. Ona ih gotovo nikad ne gleda s visoka niti ima neprijatan pristup. Od početka poslovanja bilo je jasno što zahtjeva od zaposlenika, a i koliko joj poduzeće znači. Tako da su zaposlenici to prihvatili i funkcioniraju u skladu.

Na pitanje koje bi osobine dali rukovoditeljici bilo je: prijateljski nastrojena, komunikativna, suosjećajna, pažljiva, perfekcionist. Jedan od zaposlenika naglasio je koliko je zapravo dobro što rukovoditeljica pomaže zaposlenicima u njihovom poslu. Na primjer ako dođe do greške u nabavi, ona će vrlo rado skupa s voditeljem raditi na tome da je ispravi. Iz toga zaposlenici nju uzimaju kao primjer koliko je važno raditi u timu i biti prije svega podrška jedni drugima. U slučaju neslaganja zaposlenika u Poskoku važno je djelovati odmah. Svi rade na tome da se problem raspravi i riješi. Smatraju da nikako nije zdravo ni dobro za posao da se stvari zataškavaju i ignoriraju. Takav stav svi imaju od početka, može se reći da je to bio neslužbeni dogovor.

Iz razgovora s zaposlenicima i rukovoditeljicom može se reći da u Poskoku vlada timska, pozitivna i ugodna atmosfera. Zasigurno utjecaj ima to što je poduzeće manje i što su isti radnici tu od početka. No vrlo jak utjecaj ima i rukovoditeljica koja se iz dana u dan trudi poticati svoje

zaposlenike. Ona svojim pristupom čini da oni zaista vole svoj posao i kako se kaže da ga s osmijehom rade. Zaposlenici koje su njoj podređeni znaju da su cijenjeni i da će svaki njihov pojedinačni ili zajednički trud biti primijećen. Danas se to ne može reći za puno poduzeća u Hrvatskoj. I baš zbog pristupa rukovoditeljice može se vidjeti da oni tu nisu godinama bez ikakvog razloga. Poskok je stvorio uzajmno povjerenje i uzajmno poštovanje. I u tom poduzeću ne postoji različitosti, svaki radnik jednako je cijenjen kao i njegov doprinos. Ako se analizira stil vođenjema po klasifikaciji Goleman D., Boyatzis R., McKee A.. rukovoditeljica zasigurno ima najviše obilježja afiljativnog vođe, no ne može se reći da radi samo na odnosima među ljudima. Može se primjetiti koliko je uspješno napravila ravnotežu između važnosti posla i važnosti odnosima među zaposlenicima. To nikako nije bio lak posao, a po poslovanju poduzeća i mišljenju zaposlenika ona je to uspjela. Kod nje se još primjećuju i obilježja instruktivnog vođe. U cilju joj je bio zaposliti trenirane radnike koji znaju zadatak i način na koji ga ostvariti. Također potiče napredak radnika i konstantno učenje i prilagodbu zahtjevima tržišta. Možda još jedan dokaz da se radi o instruktivnom vođi je što su zaposlenici veoma motivirani pogotovo nakon razgovora s rukovoditeljicom.

4 ZAKLJUČAK

Ovaj rad sa sobom nosi zaključke koliko je danas ustvari važno znati što je vođenje i što sve uključuje. Dotakla se problematika mješanja pojmova vođenja i menadžmenta te je jasno prikazano koliko su različiti. Istaživanja kroz povijest dala su puno klasifikacija stilova vođenja kroz različite aspekte. Isto tako može se kroz rad primjetiti koliko je teško utvrditi stilove vođenje u različitim područjima. U radu se koristila samo jedna klasifikacija koja je sama po sebi vrlo opširna. Zbog opširnosti bilo je lakše primjeniti na stvarnom poduzeću, u ovom radu Poskok-u d.o.o. Iako kod rada trebalo je ispitati dosta varijabli koji bi utjecale na stil vođenja u poduzeću da bi se povezao teorijski dio s praktičnim. Tako da se prvo precizno obradio samo teorijski dio

Kroz treći dio rada razmotrile su se osnovne informacije o poduzeću kao i struktura poduzeća, točnije kadrovska i organizacijska struktura. To je pomoglo otkriti u kojoj se situaciji poduzeće nalazi i približilo sam način poslovanja i poziciju na tržištu. Nakon toga bilo je i lakše kroz ragovor s rukovoditeljicom i zaposlenicima postavljati pitanja i povezivati koji bi to stil vođenja bio odgovarajuć. Zaključak je bio na afiljativnom i instruktivnom stilu. Kada je istraživački dio prošao, lako se dalo zaključiti da u bilo kojem poduzeću bez obzira na djelatnost ili veličinu može se dodjeliti određeni stil vođenja. Važno je znati da se zato ponajprije treba proučiti različita teorija, zatim precizno analizirati poduzeće uz metode kao što su intervju, promatranje i slično. Tek se onda može povezati teorija i praksa.

Iz razgovara s rukovoditeljicom i zaposlenicima vidio se pozitivivni rezultat afiljativnog i instruktivnog stila vođenja na malo poduzeće kao što je Poskok. Dalo bi se zaključiti da je to zasigurno jedna od komponenti kojom se Poskok održava na tržištu i karakteriza kao jedno uspješno poduzeće koje privlači sve više i više kupaca.

5 LITERATURA

1. Buble Marin (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb
2. Stuart Slatter i David Lovett (2011.), Kako tvrtku izvući iz krize, Mozaik knjiga, Zagreb
3. Hunsaker, P. L., Hunsaker, J. S. (1981.), Decision Styles – In Theory, in Practice, Organizational Dynamics
4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002.) - Primal Leadeship, Harvard Buissnes School Press
5. Sikavica i Novak (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb

6 PRILOZI

1. http://www.izrekeicitati.com/autor/647/Vince
2. http://www.mcb.rs/blog/menadzment/psihologija-u-menadzmentu/
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Charisma
4. https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija
5. http://etalent.hr/transformacijsko-vodstvo/#
6. https://sl.wikipedia.org/wiki/Transakcijsko_vodenje#Transakcijski_vodja
7. http://www.hkv.hr/izdvojeno/komentari/d-dijanovi/8913-osvrt-na-knjigu-anelka-mijatovia-o-bruni-buiu.html
8. http://www.igorcerensek.com/uvjezbani-voda/
9. http://www.money-zine.com/
10. http://www.jatrgovac.com/2014/03/trgovacke-udruge-jadran-grupa/
11. http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/poskok/Detaljno/114243

7 SAŽETAK

Ovim radom se dokazuju povezanosti teorije stilova vođenja s praktičnim dijelom na primjeru poduzeća Poskok d.o.o.

Rad je podjeljen u nekoliko cjelina. U uvodu postoji definiranje problema koje se odnosi na povezivanje i utvrđivanje veze teorijskog dijela s praktičnim. To bi u ovom slučaju bila klasfikacija od šest stilova s vođenjem u Poskoku. Dakle cilj je bio dokazati da se može teorija primjeniti na realnom poduzeću. Utvrđeno je da može te objašnjeno kako utječe. U tome su pomogle metode rada koje su bile istraživanje pomoću literature te povezivanje u cjelinu. Također metoda koja se koristila bila je intervju koja je znatno olakšala predodžbu stilova u Poskok-u.

Na kraju se postigao prvotni cilj. U radu se uspio povezati praktični dio s teorijom. Dobio se rezultat koji je prevladavajući stil u poduzeću što bi značilo da su metode rada i istraživanje ispunile cilj. Dobili su se rezultati koji su u skladu sa teorijskim opisima afiljativnog i instruktivnog vođe. Iz toga se se iznjeli zaključci koliko stilovi vođenja utječu na poslovanje što su mnogi autori kroz povijest istraživali i potvrdili.

8 SUMMARY

This paper proves the connection in theory of leadership styles with the practical part on the example company Poskok d.o.o.

The work is devided into several sections. In the introduction there is a definition of the problem concerning the connection and establishing links with the theoretical and the practical part. In this case it would be the classification devided in six styles with leadership in Poskok. So the goal was to prove that the theory can be applied ro real firms. That helped the methods which were investigated by means of literature and were combined in a unit. Also a method used was the interview which significantly facilitated the perception of styles in Poskok.

Finally, the original goal was achived. The paper managed to connect practical with the theory. The result was the prevailing style of leadership in the company which would mean that the methods of work and the research met the target. The obtained results were consistent with theoretical descriptions of affiliative and instructional leadership. From that it was concluded how much leadership styles impact the business as many authors throughout history investigated and confirmed.