STILOVI VOĐENJA NA PRIMJERU ALTRIA MEDIA d.o.o.

Protić, Mia

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:124:270333

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STILOVI VOĐENJA NA PRIMJERU ALTRIA MEDIA d.o.o.

Mentor: Doc. dr. sc. Ivana Bulog

Student: Mia Protić

Split, kolovoz ,2016.

SADRŽAJ

1. UVOD....1
1.1. Definicija problema....1
1.2. Svrha i cilj istraživanja....1
1.3. Metode istraživanja....1
1.4. Struktura (sadržaj) rada....2
2. DEFINIRANJE GLAVNIH POJMOVA....3
2.1. Vođenje....3
2.2. Vodstvo....6
2.3. Vođa....7
2.4. Odnos vodstva i menadžmenta....9
3. STILOVI VOĐE....11
4. STILOVI VOĐENJA U ALTRIA MEDIA d.o.o....15
4.1. Osnovni opis poduzeća Altria Media d.o.o.....15
4.2. Organizacijska struktura poduzeća....16
4.3. Stilovi vođenja u poduzeću....17
5. ISTRAŽIVANJE....19
5.1. Metodologija istraživanja....19
5.2. Rezultati istraživanja....20
6. SWOT ANALIZA....22
7. PERSPEKTIVE BUDUĆNOSTI PODUZEĆA....24
8. ZAKLJUČAK....25
LITERATURA....26
POPIS TABLICA....27
POPIS SLIKA....27
SAŽETAK....28
SUMMARY....29
PRILOG I....30

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Mnoge organizacije ne mogu dosegnuti svoj maksimalni potencijal ili uopće ne opstaju na tržištu zbog neproduktivnosti vlastitih vođa,njihovih pogrešnih i nedjelotvornih odluka koje donose vezano za organizaciju i zaposlenike. Upravo to predstavlja problem istraživanja, odnosno koji stil vođe trebaju koristiti da bi organizacija i zaposlenici dosegli svoj puni potencijal. Stilovi vođenja, njihove značajke te prednosti i nedostatci vode do predmeta istraživanja. Objekt istraživanja su vođe i stilovi vodstva.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Utvrđivanje cilja u uskoj je vezi s prethodno determiniranom definicijom problema. Sagledavajući u cjelini kompleksnost tematike koja će se obrađivati u ovom završnom radu, osnovni cilj koji se želi postići jest istražiti, analizirati i ukazati na osnovne čimbenike vezane za glavnu tematiku. Potrebno je istražiti sve važne elemente stilova vođenja kako bi se mogao ocijeniti prikladan stil za određenu situaciju.

1.3. Metode istraživanja

Tijekom pisanja ovog završnog rada, korištene su sljedeće metode istraživanja: induktivna metoda kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o promatranoj temi, od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, deduktivna metoda kojom se iz općih zaključaka izvode pojedinačni zaključci i činjenice te metoda analize pomoću koje se složeni pojmovi raščlanjuju na jednostavnije elemente.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teoriji će se teorijski opisati osnovni elementi teme istraživanja, a u empirijskom istraživanju isto ispitati na praktičnom primjeru. Sadržaj se sastoji od šest cjelina. Prvo poglavlje je uvod, a on se sastoji od predmeta i cilja rada, metoda prikupljanja te strukture rada.

Druga cjelina „Definiranje glavnih pojmova" se sastoji od četiri podpoglavlja. U trećem i četvrtom podpoglavlju definiraju se stilovi vođe te stilovi vođenja na primjeru tvrtke Altria Media d.o.o.

U petoj cjelini obrađuju se rezultati anketnog upitnika kojim se na pruža uvid u doživljaj zaposlenika o stilovima vođenja u tvrtki Altria Media d.o.o., a šesto poglavlje je zaključak.

Na kraju rada nalazi se popis korištene literature, popis tablica i popis slika, te prilog u kojem je prikazan anketni upitnik.

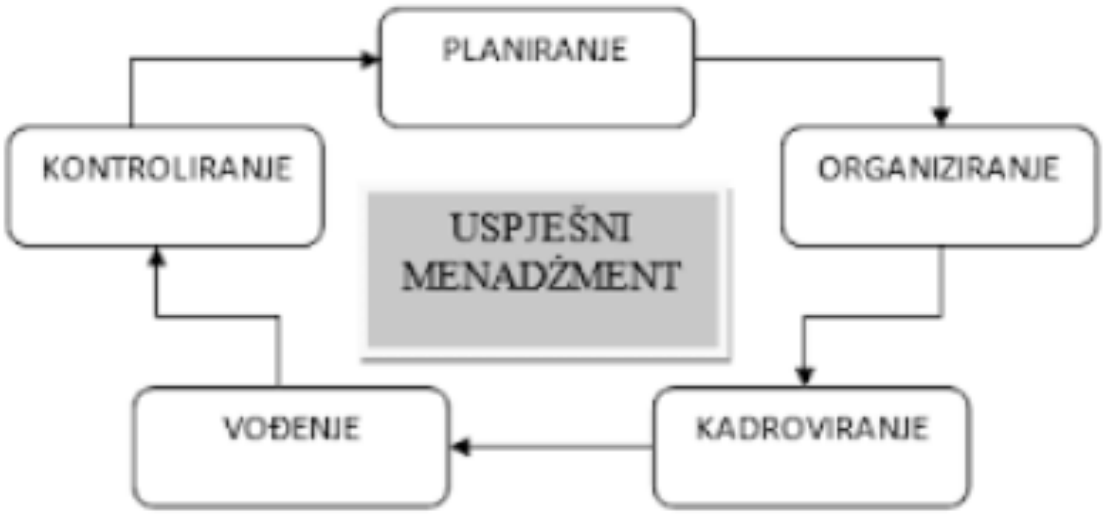
2. DEFINIRANJE GLAVNIH POJMOVA

2.1. Vođenje

Menadžment i vođenje često se smatraju kao sinonimi, ali između ta dva pojma nesporno se ističu značajne razlike. Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi[1]

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.[2]Menadžment se sastoji od pet funkcija, među kojima se nalazi vođenje, a koje se smatra da je najvažnija, najizazovnija i neprenosiva funkcija menadžmenta.

Slika 1.



Funkcije menadžmenta

Izvor:https://www.google.hr/search?q=funkcije+menad%C5%BEmenta&client=firefoxb&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj0oeLl7nNAhULDxoKHdvkA1wQ_AUICCgB&biw=1536&bih=755#imgrc=LC5z3u2b3u1thM%3A

[1]Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu,Opatija, str. 3.
[2]Weihrich, H.,Koontz, H. (1993): Menadžment, MATE d.o.o.,Zagreb, str. 4.

Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. A pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji je zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi, njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinaca i u grupama, pa stoga učinkoviti menadžeri također trebaju biti i učinkoviti vođe.[3]

Pod pojmom vođenja podrazumijeva se proces utjecaja na ljude tako da oni pridonose ciljevima grupe i cjelokupne organizacije. Po svim definicijama menadžmenta kreće se od pretpostavke da je posao menadžera rad s drugima i pomoću njih, a upravo se na tome temelji funkcija vođenja.

Vođenje predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Kako se tu radi o ljudima, nositeljima danih uloga, to se vođenje javlja kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju najsloženijeg su karaktera. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije , a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe. [4]

Funkcija vođenja jedinstvena je po nemogućnosti prenosivosti funkcije, za razliku od drugih funkcija menadžmenta. Funkcija planiranja formira službu tj. odjel za planiranje, nastaje služba za organizaciju, kadrovska služba i odjel kontrole. Jedino se funkcija vođenja ostvaruje isključivo putem jedne osobe, vođe.

Vođenje se u pravilu sastoji od četiri grupe aktivnosti. Te grupe su:

- Motiviranje zaposlenih
- Vodstvo
- Interpersonalni procesi, grupe i konflikti
- Komuniciranje

Iako postoje razne teorije o motivaciji i razini načina motiviranja, važno je napomenuti da tvrtka prvo mora prepoznati važnost motivacije svojih zaposlenika. Motivacija radnika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju tvrtke. Polazi se od činjenice, da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan svojim radnim okruženjem, klijent/kupac/gost će isto tako biti zadovoljan, a tvrtka će pozitivno

[3]Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.10.
[4]Buble, M. (2011), op.cit., str. 9.

poslovati.[5]Vodstvo predstavlja jedan od segmenata vođenja, koji će se detaljnije pojasniti u sljedećem poglavlju rada. Interpersonalni procesi su skup pojedinih različitih odnosa među zaposlenicima u poduzeću. Treba se naglasiti kako je to dvosmjeran proces, gdje se u grupi zaposlenika raspravlja o temama i ciljevima vezanim za poduzeće te se u tom procesu javljaju i konflikti čiji krajnji rezultat nije poznat.

Komuniciranje je proces prijenosa informacija te je najznačajniji oblik interakcija. Društveno komuniciranje odvija se jednosmjerno ili dvosmjerno (uzajamno) među različitim brojem (individualnih ili institucionalnih) pošiljatelja i primatelja: među pojedincima i skupinama pojedinaca (interpersonalno komuniciranje), među članovima organizacija, institucija i asocijacija (grupno ili organizacijsko komuniciranje) ili među komunikacijskim institucijama (masovni mediji) i njihovom publikom (masovno komuniciranje).[6]

Vođenje, dakle, više naglašava sposobnost utjecaja na druge – ono je u izvjesnom smislu umjetnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju. Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u poduzeću, premda je poželjno da menadžeri budu i vođe – vođe se mogu naći izvan hijerarhijske strukture, pa i izvan organizacije. To je stoga što je vođenje akcija, a ne položaj u organizaciji – netko time što je postao menadžer automatski ne postaje i vođa.[7]

[5]https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Posloprimce/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/
[6]http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686
[7]Buble, M. (1994): Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 474.

2.2. Vodstvo

Vodstvo je proces u kojem se ostvaruje međusobni utjecaj vođe i sljedbenika. Bez sljedbenika i utjecaja nema vodstva. Čim postoje jedan sljedbenik i njegov vođa tada se može govoriti o grupi,a to znači da se vodstvo događa u grupi. Kako je zajednički cilj jedna od temeljnih karakteristika svake grupe,uloga vodstva je da usmjerava grupu prema ostvarenju tog cilja.[8]

Vodstvo se definira kao proces utjecaja na ljude kako bi pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima te se često se poistovjećuje s pojmom vođenja. Vođenje je menadžerska funkcija, a vodstvo je aktivnost, odnosno proces vođenja.

Iz ovih, kao i niza drugih definicija, da se zaključiti da je vodstvo proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Iz toga proizlazi da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina. [9]Iako se definicije vodstva nerijetko razlikuju jedna od druge, one sve sadržavaju komponente koje su ključne za istančanu definiciju vodstva.

Komponente koje sadrži pojam vodstva su :

- vodstvo je proces
- vodstvo uključuje utjecaj
- vodstvo podrazumijeva grupu
- vodstvo podrazumijeva ostvarenje ciljeva

Da bi vodstvo bilo efektivno,važno je razumijevanje tri elementa vodstva:
1.Karakteristike vođe
2.Karakteristike sljedbenika
3.Karakteristike situacije

Između tri navedena elementa postoji međusobna povezanost i međuovisnost. Tako se sposobnost ili nesposobnost vođe u kombinaciji sa znanjima i vještinama tj. sposobnostima ili nesposobnostima sljedbenika, koji mogu ili ne moraju biti motivirani, predstavlja kao odrednica uspješnosti vodstva u svakoj situaciji.

[8]Buble, M. (2011), op.cit., str.19.
[9]Buble, M. (1994), op.cit., str. 513.

2.3. Vođa

Svaka skupina ljudi koja je u punoj radnoj snazi, na čelu ima osobu koja upravlja tim radnim procesom, te ima vještinu za takav vid upravljanja. Ta vještina se sastoji od sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja moći, sposobnosti razumijevanja problema i motiva rada zaposlenika te sposobnosti inspiriranja.

Vođa se definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju te tako postupajući izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajući i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Vođa je usmjeren prema budućnosti – on oblikuje viziju te usmjerava članove grupe prema njezinom ostvarenju. [10]

Vođa osigurava potporu i pomoć zajedno s potrebnim organizacijskim strukturama i sustavima. [11]Da bi se izgradio uspješan tim djelatnika, vođa mora raditi na razvijanju svojih vještina vođenja ljudi. Učinkovitost njegovog rada nikada se neće uzdići iznad njegove sposobnosti vođenja i izgradnje tima. Osnovna zadaća vođe jest poticanje tima da daju svoj maksimum.

Vođe su vizionari. Oni znaju gdje idu i druge vode sa sobom. Imaju jasnu viziju onoga što žele ostvariti, a njihova vizija je toliko neodoljiva da inspirira druge na to da i sami sudjeluju u ostvarivanju te vizije. Vođe su disciplinirane osobe. Oni su prvi sudionici onoga što propovijedaju i dokaz besprijekorne discipline, usredotočenosti i obvezivanja u ostvarivanju svojih vizija. Te su osobe fokusirane, znaju što žele i znaju reći ne. Vođe se ne mogu samo tako smesti, već očekuju izazove i prepreke ih ne mogu pokolebati niti skrenuti s pravoga puta. Ostaju snažni u teškim vremenima, ne odustaju kada se pojave nevolje. Imaju nevjerojatnu razinu emocionalne snage. Vođe znaju da teška vremena ne traju zauvijek. Znaju iz neprilike izvući priliku. Znaju da su teška vremena privremeno stanje i tako žive. Žive u sadašnjem trenutku. Ne opterećuju se prošlosti nego žive u sadašnjosti. [12]

[10]Ibidem.
[11]Buble, M. (2011), op.cit., str.150.
[12]http://tasteoflife.hr/index.php?option=com_k2&view=item&id=5310:7-osobina-velikih-vo%C4%91a&Itemid=159

Vođe imaju iskustvo. Njihovo iskustvo ih je naučilo kako obaviti stvari i mogu razlikovati aktivnost od postignuća, učinkovitost od korisnosti. Usredotočuju svoj trud na one zadatke koji proizvode najveće nagrade. Oni znaju razlučiti bitno od hitnog. Bave se aktivnostima koje su važne, a ne koje su hitne. Zaslužili su poštovanje svojih zaposlenika tako što su sami postali „primjer". Vođe tretiraju ljude s poštovanjem i dostojanstvom. Pravi vođe motiviraju ljude, a ne manipuliraju. Uvijek govore istinu, ma koliko ona boljela. Ne boje se reći što misle i ne skrivaju se iza praznih formi, iza praznih „ključnih riječi" u svojim obraćanjima, kojima pokušavaju „zamagliti" pravu istinu. [13]

Prave vođe zapošljavaju kvalificirane ljude koji „hodaju" kroz svijet otvorenih očiju i otvorenog srca, bez obzira što ih ti ljudi mogu jednog dana ugroziti tj. „uzeti" im radno mjesto. Prave vođe znaju da jedino sa pametnim, otvorenim, kreativnim ljudima mogu doći i ostati na vrhu. Dopuštaju da ih kreativnost njihovih zaposlenika potiče da i sami rastu i unapređuju se.

Biti vođa je pitanje unutarnjeg stava i uvjerenja, a povezano je s vizijama i ciljevima koje ima, tj. treba imati. Da bi bio sposoban uspješno voditi tim i ostvariti svoju viziju, vođa mora o svakom članu svog tima imati pravilne predodžbe. Predodžba je mišljenje koje vođa stvara i imao njima.

U svakom članu tima treba tražiti pozitivne karakteristike. Ljudi su skloni postati ono što najvažniji ljudi u njihovom životu za njih vjeruju da će postati. Svi zaposlenici u organizaciji žele biti vrijedni poštovanja. Tu činjenicu treba iskoristiti i nastojati da se tako i osjećaju te povećati njihovo samopoštovanje, a time unaprijediti njihov rad i doprinos grupi.

[13] Ibidem

2.4. Odnos vodstva i menadžmenta

Kada je riječ o odnosu između menadžmenta, vodstva i vođenja, treba se voditi već navedenom činjenicom da je vođenje jedna od funkcija menadžmenta, dok je vodstvo jedna od komponenti vođenja. Time se određuje pojam menadžmenta kao širi pojam od vođenja, a vođenje širi pojam od vodstva.

Međutim, postoje autori koji se s ovakvim poimanjem menadžmenta, vođenja i vodstva ne slažu, stoga se dolazi do četiri specifična stava o odnosu vodstva i menadžmenta:

- menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju
- menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju
- menadžment i vodstvo su slični
- vodstvo je komponenta menadžmenta[14]

Prema razmatranjima pojedinih autora, menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju te se osobnosti menadžera i vođe razlikuju. Tako su menadžeri skloni brzim reakcijama i preferiraju rad sa zaposlenicima pri rješavanju problema, ali su emocionalno isključeni. Za razliku od menadžera, vođe su emocionalno aktivni, skloni oblikovanju ideja. Menadžeri su usmjereni na efikasnost, red i stabilnost, dok se vođe usmjeravaju na fleksibilnost, prilagodljivost i inovativnost. Nameće se zaključak kako menadžeri čine stvari na pravi način, a vođe čine prave stvari.

Drugi autori pretpostavljaju da su menadžment i vodstvo različiti, ali se međusobno ne isključuju, tj. za razliku od prvog stava, vođa i menadžer nisu dvije zasebne vrste osobe. Glavna zadaća menadžmenta je da osigurava i održava konzistentnost organizacije, dok vodstvo kao ulogu ima stvarati i podupirati promjene.

[14]Buble, M. (2011), op.cit., str.30.

Tablica1.

MENADŽMENT Proizvodi red i konzistentnost	VODSTVO Proizvodi promjene i pokret
Planiranje/budžetiranje Uspostavljanje agende Postavljanje vremenskog rasporeda Alociranje resursa	**Postavljanje usmjerenja** Kreiranje vizije Objašnjenje cjeline Postavljanje strategija
Organiziranje/kadroviranje Osiguranje strukture Postavljanje radnih mjesta Uspostavljanje pravila i procedura	**Uključivanje ljudi** Komuniciranje ciljeva Traženje predanosti Gradnja timova i koalicija
Kontroliranje/ rješavanje problema Razvoj stimulacije Generiranje kreativnih solucija Poduzimanje korektivnih akcija	**Motiviranje i inspiriranje** Inspiriranje i energiziranje Opunomoćenje podređenih Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Razlika između funkcija menadžmenta i vodstva

Izvor: obrada autora prema Kotter, P.J. (1990): A Force For Change: How LeadshipDiffersFrom Management, Free Press, New York

Prema nekim autorima, menadžment i vodstvo smatraju se sličnim procesima. Te se sličnosti vide u sljedećim izvedenim činjenicama:

- Vodstvo uključuje utjecaj kao što to čini i menadžment.
- Vodstvo zahtjeva rad s ljudima, što također zahtjeva i menadžment.
- Vodstvo se brine za efektivno ostvarenje ciljeva isto kao i menadžment.[15]

Prema većini autora ipak se smatra kako je vodstvo komponenta menadžmenta. Menadžer prema ovome treba ujedno biti i vođa, i dok vođa ne mora nužno imati menadžerske vještine, menadžer mora imati vještine vođenja.

[15]Ibidem

3. STILOVI VOĐE

Svaki vođa ima određeni obrazac ponašanja i način kako utječe na članove grupe,odnosno organizacije (poduzeća)koje vodi. Vodstvo je važno za uspješnost poduzeća,posebno ako je došlo do promjena u organizacijskoj strukturi poduzeća. Koji stil će koristiti ovisi o njegovim vjerovanjima,vrijednostima i preferencijama te o organizacijskoj kulturi i normama. Vođa može koristiti jedan ili kombinaciju više stilova,ovisno o situaciji u kojoj se nađe da bi se najefektnije nosio sa situacijom i ponašanjem sljedbenika. Cilj je inspirirati i motivirati ljude da ostvare performanse koje su iznad očekivanja.

Najviše korištenu podjelu na šest stilova opisuju Goleman, Boyatzis i McKee. Oni su opisali šest stilova koji različito utječu na emocije sljedbenika vođe. Prema toj podjeli svaki vođa može koristiti jedan stil ili kombinaciju stilova, koji će biti primjeren u danom trenutku. Ti stilovi su:

- Vizionarski vođa
- Instruktivan vođa
- Afilijativan vođa
- Demokratski vođa
- Predvodnik-vođa koji uspostavlja ton
- Dominantan vođa - vođa koji zapovijeda[16]

Vizionarski vođa pokreće ljude prema ostvarenju vizije,ukazuje im put ali ne i način kako tamo ići-motivira ih da se bore za napredak. On otvoreno dijeli informacije,potom daje moć znanja drugima.

Instruktivan vođa povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima,držeći dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta,pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama.

Afilijativan vođa kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. To je veoma kolaborativan stil koji je fokusiran na emocionalne potrebe iznad potreba rada.

[16]Goleman, D., Boyatzis, R., McKee., A. (2004): PrimalLeadship, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, str. 128.

Demokratski vođa djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije,slušanjem loših i dobrih vijesti.

Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) gradi izazov i uzbudljive ciljeve za ljude,očekujući izvrsnost često primjerenu sebi. On identificira oskudne performanse i traži više od njih. Ako je potrebno,sam će zasukati rukave kako bi riješio nastalu situaciju.

Vođa koji zapovijeda(dominantan vođa) olakšava strah i daje jasne direktive,zapovijeda i očekuje punu suglasnost (sporazum nije potreban).On treba emocionalnu samokontrolu za uspjeh i može izgledati hladno i distancirano.[17]

Osim navedene podjele, postoje i druge klasifikacije stilova vođe. Jedna od njih dijeli stilove na :

- Autokratski stil
- Demokratski stil
- Leissez-faire stil

Autokratski stil je takav stil vođe gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovoditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze.

Zadaci, odnosno nalozi, idu od menadžera prema podređenima. Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovoditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka.

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil. Kod demokratskog je stila karakteristično da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konzultira, oni sudjeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji većinu aktivnosti

[17]Buble, M. (2011): op.cit., str.30.

planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski rukovoditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja.

Leissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Ovakvi vođe dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje.[18]

Još jedna podjela stilova vođe poznata je kao Likertova četiri stila upravljanja. Oni se temelje na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima.

Likert je razvio određene ideje i pristupe značajne za razumijevanje ponašanja vođa. On vidi uspješnog menadžera kao osobu snažno orijentiranu na podređene, osobu koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih dijelova cjeline oslanja na komunikaciju. Svi članovi skupine, uključujući i menadžera ili vođu usvajaju podupirući stav prema kojemu sudjeluju u zajedničkim uporabama, vrijednostima, aspiracijama, ciljevima i očekivanjima. S obzirom da se poziva na motivaciju, Likert ovaj pristup smatra najuspješnijim načinom za vođenje skupine. Kao smjernice za istraživanje i pojašnjenje svog koncepta Likert predlaže četiri sustava upravljanja. [19]

[18] http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp
[19] Weihrich, H.,Koontz, H. (1993): Menadžment, MATE d.o.o.,Zagreb, str. 497.

Tablica2.

Likertovi stilovi upravljanja	Opis stila
Ekstremno autoritativan stil (sustav 1)	Prema ekstremno autoritativnom stilu menadžer je autokratski orijentiran i donosi sve odluke, ima neograničenu moć, a nema povjerenja u podređene koji su prisiljeni raditi u strahu. Motivira kaznom, ponekad nagradom, komunikacija je jednosmjerna od vrhovnog menadžmenta prema nižem menadžmentu. Kontroliranje je centralizirano, provodi se s vrha, a odluke se donose bez konzultiranja s podređenima.
Paternalistički stil (sustav 2)	Paternalistički stil vođenja karakterizira minimalno povjerenje u podređene, sve se strateške odluke donose na vrhu, a rutinske odluke na svim razinama menadžmenta. Nagrađivanje je u službi motiviranja zaposlenih. Komunikacija je ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom menadžmentu, ali je kontrola i dalje u rukama strategijskoga vrha, iako se ponekad spušta i na srednju razinu upravljanja. Zaposleni su slabo integrirani u zadatke i ciljeve poduzeća.
Konzultativni stil (sustav 3)	Menadžer koji primjenjuje konzultativni stil vođenja, ima prilično povjerenja u podređene, ali ne potpuno. Odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Ideje i kreativnost podređenih uvijek su dobrodošli, a kao glavno sredstvo motivacije koristi se nagradom, rijetko kaznom. Funkcija kontroliranja više nije koncentrirana samo u rukama vrhovnoga menadžera, već se delegira i na niže razine menadžmenta
Participativni stil (sustav 4)	Prema participativnom stilu menadžer ima potpuno povjerenje u podređene. Odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Komunikacija postoji u svim smjerovima, a motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih, a među podređenima i nadređenima razvija se prijateljski odnos. Taj se stil najbolje koristi ljudskim potencijalima, njihovim idejama i stavovima.

Likertovi stilovi upravljanja

Izvor: obrada autora prema Vrdoljak Raguž, I. (2010): Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, Vol.61No.7-8 .

4. STILOVI VOĐENJA U ALTRIA MEDIA d.o.o.

Na primjeru kompanije Altria Media d.o.o. izvršit će se empirijsko istraživanje s naglaskom na stilove vođenja koji se primjenjuju.

4.1. Osnovni opis poduzeća Altria Media d.o.o.

Altria Media, društvo s ograničenom odgovornošću, osnovana je 2013. godine, sa sjedištem u Zagrebu na adresi Debanićeva1a. Kao glavna registrirana djelatnost upisana je djelatnost 7022, savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem.

Osim registrirane djelatnosti, tvrtka u svom obimu poslovanja ima i:

- promidžba (reklama i propaganda)
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- upravljačke djelatnosti holding društava
- pružanje usluga informacijskog društva
- izdavačka djelatnost
- djelatnost nakladnika
- distribucija tiska
- djelatnost javnog informiranja
- djelatnost pružanja audio i audiovizualnih medijskih usluga putem elektroničkih komunikacijskih mreža
- djelatnost pružanja usluga elektroničkih publikacija putem elektroničkih komunikacijskih mreža
- djelatnost pružanja medijskih usluga televizije i/ili radija
- proizvodnja, promet i javno prikazivanje audiovizualnih djela
- poslovanje nekretninama
- posredovanje u prometu nekretnina
- poslovi upravljanja nekretninom i održavanje nekretnina
- čišćenje svih vrsta objekata
- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- nadzor nad gradnjom
- kupnja i prodaja robe

- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje inozemnih tvrtki
- turističke usluge u nautičkom turizmu
- turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude
- ostale turističke usluge
- turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- djelatnost privatne zaštite
- organiziranje sajmova, koncertnih i drugih priredbi, kongresa, seminara, predavanja i igraonica
- izrada i održavanje web stranica i Internet portala
- tiskanje časopisa i drugih periodičkih publikacija, knjiga i brošura, glazbenih djela i glazbenih rukopisa, karata i atlasa, plakata, igraćih karata, reklamnih kataloga, prospekata i drugih tiskanih oglasa, albuma, dnevnika, kalendara, poslovnih obrazaca i drugih publikacija pomoću knjigotiska, ofseta, fotogravure, fleksografije, sitotiska i drugih tiskarskih strojeva
- priprema i organizacije, te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela (scenska i glazbeno-scenska djela)
- usluge fotokopiranja
- poljoprivredna djelatnost
- integrirana proizvodnja poljoprivrednih proizvoda
- poljoprivredno-savjetodavna djelatnost
- ekološka proizvodnja
- prerada ekološke hrane
- prerada ekološke hrane za životinje
- uvoz ekoloških proizvoda
- stručna kontrola nad ekološkom proizvodnjom
- iznajmljivanje motornih vozila

Prema ovoj listi upisanih djelatnosti, može se zaključiti da je cjelokupan rad i posao tvrtke Altria Media d.o.o. svestran i kompleksan.

4.2. Organizacijska struktura poduzeća

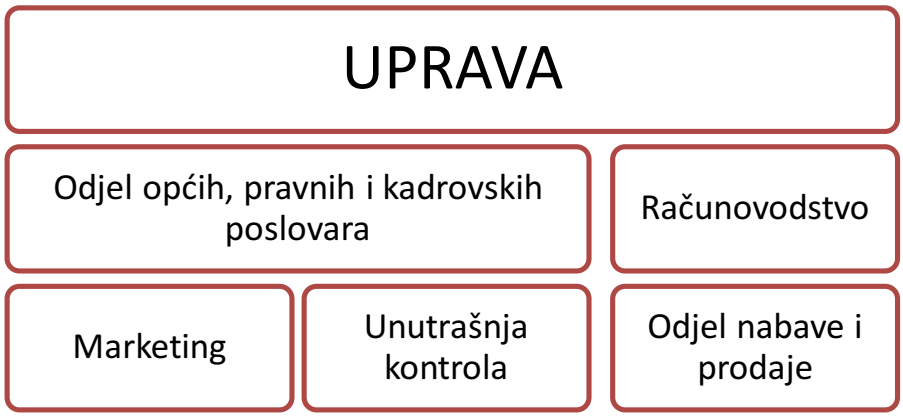
Organizacijska struktura grupe jest građa i sastav dijelova koje je čine, tj. proizlazi iz podjele rada. Ona omogućava uspješnu suradnju među nivoima upravljanja i time uspješno

ostvarivanje ciljeva poduzeća. Međutim, struktura nije samo raspored dijelova neke cjeline već i sama cjelina kao takva, koja kao cjelina poprima kvalitete koje inače ne moraju imati njezini dijelovi.

Naime, isti elementi, međusobno različito povezani daju odgovarajuću strukturu. Mijenjanjem elemenata i njihovih međusobnih veza i odnosa mijenja se i struktura. Prema podacima iz 2016.godine, Altria Media d.o.o. zapošljava 26 zaposlenika te spada u grupu malih poduzeća.

Organizacijska struktura komplementarna je veličini poduzeća i poslovne se funkcije dijele na: upravu, odjel općih, pravnih i kadrovskih poslova, odjel računovodstvenih poslova, odjel marketinških poslova, odjel unutrašnje kontrole te odjel nabave i prodaje.

Tabela 3.



Organizacijska struktura Altria Media d.o.o.

Izvor: Izrada autora

4.3. Stilovi vođenja u poduzeću

Prema teorijskom elaboratu u kojem su se razjasnile pojedinačne podjele stilova vođenja u poduzeću, dolazi se do zaključaka o primijenjenim stilovima u tvrtki Altria Media d.o.o..

Primijetilo se da se ponajviše koristi demokratski stil vodstva. Taj stil prakticira izvršni menadžer, koji je ujedno i vidljiv vođa zaposlenicima.S obzirom da se prakticira socijalno-integrativni stil vođenja,kod većine zaposlenika osjeća se zadovoljstvo, oni se osjećaju opuštenima. Prema njihovom mišljenju, vođa/menadžer ih razumije i pokušava uvažiti njihove želje i interese. Samo neki mladi ljudi, koji su prije doživjeli autokratski stil i već se sa tim stilom identificirali, osjećaju se u demokratskom stilu nesigurnim. Ovaj stil potiče

većinom na aktivno sudjelovanje u radnom procesu te na njega odgovaraju sa naklonošću i osobnim povjerenjem u vođu, što ne isključuje iskrenu/otvorenu kritiku.

Demokratski stil vodstva ne spriječava napetost među zaposlenima, ali on vodi najčešće do rješenja tih napetosti kroz diskusiju, dogovor i kompromise. Takav stil vođenja zahtjeva više vremena, količina naučenog ostaje često manja nego kod autokratskog vođenja, ali ovdje su utjecaji većinom trajni, jer se tu radi o promišljenom usvajanju stavova.

Osim demokratskog stila, na temelju promatranja ponašanja vođe, primijetio se treći sustav Likertovih sustava upravljanja. Menadžer Altria Medie služi se ovim konzultativnim stilom u kojem ima povjerenje u svoje zaposlenike, ali to povjerenje nije potpuno, već se on ponajviše pouzdaje u svoje odluke. Vođa unatoč tome pokušava iskoristiti ideje i mišljenja podređenih, te se podređenima dopušta donošenje manje važnih odluka na nižim razinama.

Komunikacija se vrši u uzlazno - silaznom i silazno- uzlaznom smjeru. Kao sredstvo motivacije naviše se koristi sustav nagrađivanja, a u iznimno rijetkim situacijama se primjenjuju kazne. Povrh svega treba ipak naglasiti kako mendžer navedene stilove vodstva koristi najčešće, ali u pojedinim situacijama je ipak potrebno upotrijebiti i druge stilove. Tako se ponekad da zamijetiti korištenje autokratskog stila i vođa postaje dominantan.On izaziva kod većine zaposlenika pretežno negativna iskustva, oni osjećaju da su pod pritiskom i neslobodni, da su neshvaćeni i da nisu uvažene njihove osobne želje i interesi, ali većinom odgovaraju poslušnošću i prilagodbom, orijentacijom na radni zadatak.

Ovakav stil vodstva proizvodi ambicioznonatjecanje između pojedinaca i potiče stvaranje suprostavljenih (rivalskih) strana, međutim zaposlenici brže izvršavaju naloge, povode se za ponudama ili zabranama svog vođe.

5. ISTRAŽIVANJE

Za potrebe pisanja diplomskog rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika nad dvadeset ispitanika. Detaljniji opis provedenog istraživanja kao i rezultati istraživanja slijede dalje u tekstu.

5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanjem se željela prikazati svijest o stilovima vođenja vođe u firmi Altria Media d.o.o. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik, i to Upitnik o stilu vodstva koji je konstruirao dr. Dževad Šehić, redoviti profesor na Katedri za menadžment i organizaciju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu(Prilog 1.).

Upitnik je dizajniran na način da se mjere dvije varijable: zadatak i međusobni odnosi. Sastoji se od dvadeset pitanja, tj. čestica na koje se odgovara zaokruživanjem odgovora od 1 do 5, pri čemu je broj 1 ekvivalent za potpuno neslaganje, dok je broj 5 ekvivalent za potpuno slaganje sa tvrdnjom.

Pri analiziranju upitnika zbrajaju se bodovi na neparno označene stavke. Ta suma predstavlja rezultat za dimenziju zadatka. Zatim se zbrajaju bodovi na parne stavke i tako se dobiva rezultat varijabli međusobnih odnosa.

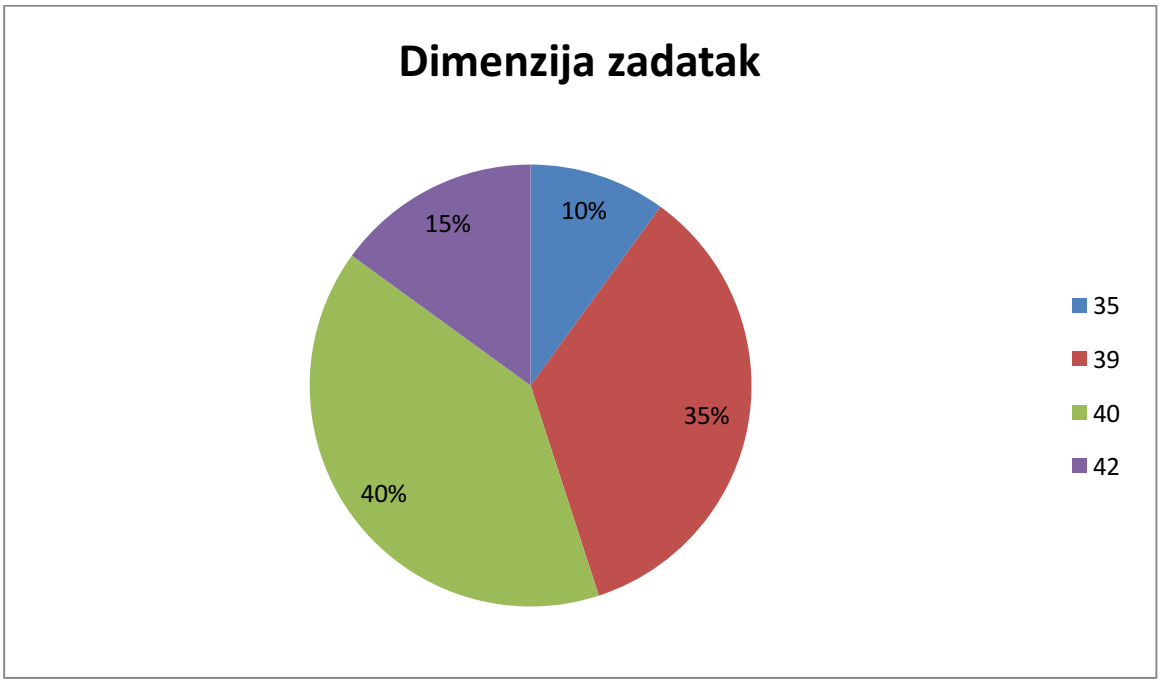
Upitnik je u potpunosti anoniman, te se time postiglo da ispitanici iskreno i otvoreno odgovore na postavljena pitanja kako bi rezultati istraživanja bili vjerodostojni. U istraživanju je sudjelovalo 20 od ukupno 26 zaposlenika tvrtke. Vođa tvrtke nije sudionik ovog istraživanja, a s obzirom da ni dob ni spol zaposlenika nije bitna za ishod rezultata istraživanja, iste se neće ni navoditi.

5.2. Rezultati istraživanja

Kako je već navedeno, u istraživanju je sudjelovalo dvadeset ispitanika, od ukupno dvadeset šest zaposlenih u tvrtki Altria Media d.o.o. Prema tom podatku, ukupna stopa povrata ankete iz kojih se izvode daljnji zaključci je 77%.

Kako bi se dobili rezultati za dimenziju zadatak, zbrojene su neparno označene stavke. U Grafikonu 1. je u stupcu prikazan ukupan rezultat koji se dobivao po pojedinom anketnom upitniku, a zatim se u grafu prikazuje postotak ispitanika sa istim rezultatom.

Grafikon 1.



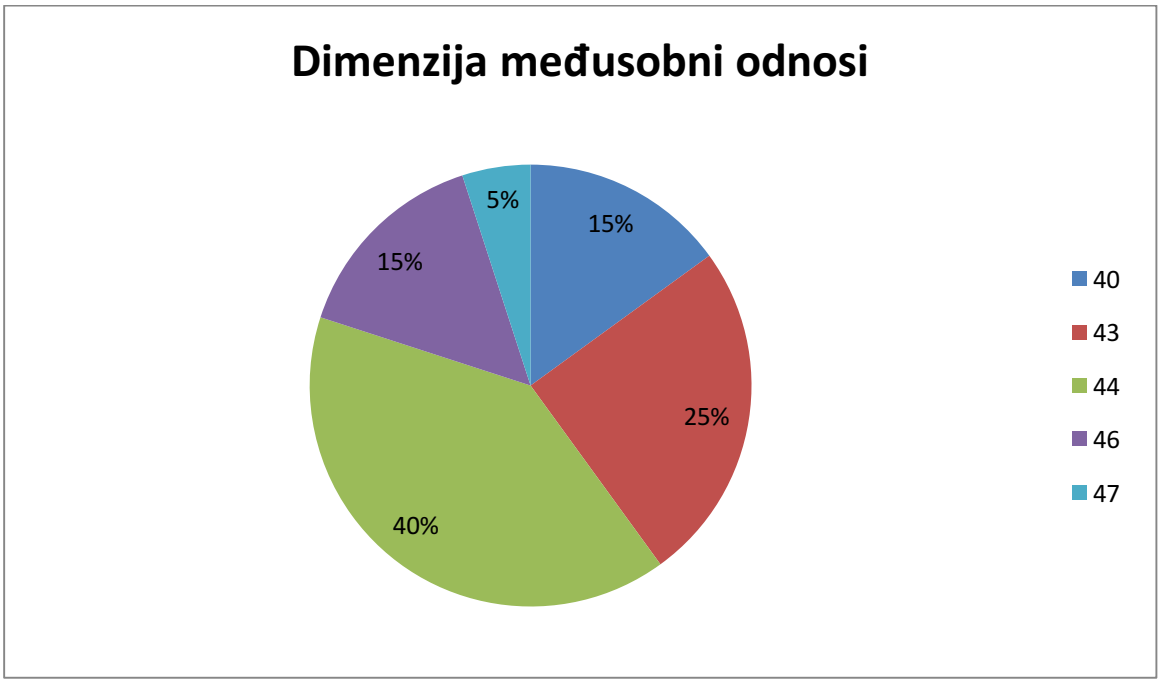
Rezultati za dimenziju „Zadatak“

Izvor: Izrada autora

Iz grafikona se može vidjeti kako je većina odgovora dala rezultat od ukupno ostvarenih 40 bodova, govorimo o 40% ispitanika, a zatim slijedi rezultat od 39 bodova u 35% ispitanih. Rezultat sa 42 boda za dimenziju zadatak dobio se iz 15% upitnika, a iz 10% upitnika za ovu dimenziju se izračunava po 35 bodova.

Za dimenziju međusobni odnosi zbrajaju se parno označene stavke. U grafikonu 2. se kao i u prethodnom grafikonu u stupcu prikazuje ukupan rezultat koji se dobivao po pojedinom anketnom upitniku, a zatim se u grafu prikazuje postotak ispitanika sa istim rezultatom.

Grafikon 2.



Rezultati za dimenziju „Međusobni odnosi“

Izvor: Izrada autora

Iz grafikona 2. je vidljivo da je većina rezultata iz anketnih upitnika bila bazirana na broju 44, u 40%. Zatim se 25% anketa dobiva rezultat od 43 boda, a slijede bodovi 40 i 46, oba sa 15% zastupljenosti u anketama. 47 bodova za dimenziju međudobi odnodi ostvarilo se u 5% anketa.

Za dimenziju zadatak 75% anketnih upitnika dalo je rezultat od 39 i 40 bodova. Za dimenziju međusobni odnosi 65% anketnih upitnika dalo je rezultat od 44 i 43 boda. Uspoređujući ove rezultate dolazi se do zaključaka kako je vođa na kojeg se cjelokupna anketa odnosila više nastrojen na međusobne odnose nego da postavljeni zadatak. Međutim, vidljivo je da su obe dimenzije visoko izražene.

Ovoistraživanje potvrđuje dosadašnja razmatranja kako je vođa Altria Medie osoba koja ima visoko izražene obje dimenzijete predstavlja vođu koji efikasno i efektivno utječe na zaposlenike i cjelokupno polovanje tvrtke. Demokratski stil je izražajan u radu vođe, što se očitava u balansiranju između ciljeva i načina na koji se oni ostvaruju te se to ovime potvrđuje.

6. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je kvalitativna i subjektivna analitička metoda koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. U tablici 4. je prikazana SWOT analiza tvrtke Altria Media d.o.o.

Tablica 4.

SNAGE	**SLABOSTI**
- dobar imidž tvrtke - razvijena mreža klijenata - uhodan posao - visoka kvaliteta usluga - niža cijena usluga od konkurencije - korištenje najsuvremenije tehnologije - visoko obrazovan i sposoban tim zaposlenika - specijalizirani zaposlenici za pojedine usluge - otpornost na pritiske konkurencije	- nedovoljna posvećenost svim djelatnostima kojima se tvrtka bavi - nepostojanje jasnog strategijskog plana - visoki troškovi poslovanja - nedostupnost informacija o trenutnoj potražnji na tržištu - slabo razvijena mreža na međunarodnom tržištu - nepostojanje vlastite zgrade
PRILIKE	**PRIJETNJE**
- nove potrebe kupaca i razvoj novih tehnologija - tendencija da se mnogi poslovi i akcije sele na Internet - napredovanje u načinima plaćanja - brza i točna isporuka robe - lojalnost kupaca - korištenje državnih poticaja za zapošljavanje mladih ljudi - poboljšanje i olakšanje carinskih propisa - nizak nivo prijetnje od domaćih konkurenata	- spor rast tržišta - gospodarska situacija u zemlji - visoke kamatne stope - slaba platežna moć - nepovoljna vladina politika - negativan utjecaj zbog pripadnosti EU - pojava stranih tvrtki koje imaju više iskustva i razvijeniju mrežu klijenata - nedovoljno razvijen odnos s medijima - neisplativi zahtjevi kupaca

Izvor: Izrada autora

Temeljem SWOT analize firma Altria Media d.o.o. je dobila uvid u sadašnje stanje i prema tome određuje strategije kojima će se poboljšati poslovanje u budućnosti. Zadržavajući dobar imidž nudeći kvalitetu uz povoljne cijene, tvrtka koristi svoje snage na najbolji mogući način. Korištenjem nove suvremene tehnologije uz stručan tim zaposlenika, nastavlja konkurirati na

domaćem tržistu. Kada se eliminiraju slabosti na način da se posveti svim djelatnostima kojima se firma bavi i proširi svoje poslovanje na međunarodno tržište, te se prvenstveno smanje troškovi poslovanja, onda su velike šanse za razvoj i ostvarenje većeg profita. Nove potrebe kupaca zahtijevaju usavršavanje Internet trgovanja, te pružaju priliku za jednostavnije poslovanje, kako zaposlenicima tako i kupcima. Treba obratiti pozornost na prijetnje kao što su platežna moč kupaca, visoke kamatne stope i općenito gospodarsko stanje u zemlji, da bi imale što manji utjecaj na organizacijsku uspješnost i konkurentski položaj.

7. PERSPEKTIVE BUDUĆNOSTI PODUZEĆA

Budućnost tvrtke Altria Media d.o.o. leži u razvoju informatičke djelatnosti kojom se tvrtka bavi. To se nastoji ostvariti razvojem aplikacije koja će biti dostupna na mobilnim uređajima korisnika usluga tvrtke te će se na taj način pojednostaviti pretraživanje djelatnosti tvrtke, korištenje usluga i načine plaćanja. Aplikacija će biti dostupna na više jezika kako bi bila jednostavna za korištenje korisnicima na međunarodnom tržištu. Osim toga, aplikacija će doprinijeti razvoju marketinga te povećanje broja zaposlenika, a time i širenje tvrtke i obujma posla.

S obzirom da je tvrtka registrirana za obavljanje mnogih različitih djelatnosti, dobrim marketingom i organizacijom konferencije će se nastojati zainteresirati strane ulagače i potaknuti ih da ulože novac u razvoj tvrtke. Važno je izgraditi vlastitu poslovnu zgradu čime se dugoročno smanjuje trošak najma, povećava imidž tvrtke te se stvara sigurnost kupcima i ulagačima. Samim time popunjavaju se prazni hodovi u poslovanju, stvara se dobra radna atmosfera, te se lako formiraju timovi ovisno o obujmu i zahtjevima posla.

Tvrtka u budućnosti planira ulagati u svoje zaposlenike na način da će im pružiti dodatno obrazovanje u vidu seminara na kojima se uz novo znanje pomoću primjera dobiva i iskustvo za daljnji rad. Time će svi zaposlenici biti stručnjaci u djelatnosti koju obavljaju u tvrtki te će tako moći prenijeti svoje znanje i iskustvo novim mladim zaposlenicima kojima će biti pružena prilika za ostvarivanje karijere.

Ulaganjem u novu skupocjenu tehnologiju smanjiti će se visoki troškovi poslovanja i olakšati rad zaposlenicima. Na taj način će se nastaviti prednost nad domaćom konkurencijom i firma konkurira stranim i iskusnim tvrtkama.

U planu je i kupnja vlastitog poljoprivrednog zemljišta za uzgoj ekoloških proizvoda te u sklopu njega mala tvornica u kojoj će se obrađivati vlastiti proizvodi. Dugoročno gledano to će donijeti profit zbog toga što je vlastita proizvodnja jeftinija od plaćanja dobavljaču.

8. ZAKLJUČAK

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Time se naglašava kako se vođenje ne može ni djelomično prenijeti na druge osobe, za razliku od ostalih funkcija menadžmenta.

Vođenje je umijeće utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Sama bit vođenja je u slijeđenju, tj. spremnosti i volji ljudi da slijede vođu, gdje su slijeđenje i vođenje uzajamno uvjetovani.

Dok se vođenje definira kao funkcija, vodstvo je proces kojim se vođenje ostvaruje, tj. jedna komponenta. Korištenjem stilova vodstva, vođa je osoba koja kontrolira zaposlenike, potiče i pomaže im u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Nekoliko je autora različitih podjela stilova vođenja i vođa, ali se u konačnici može zaključiti kako svaki pojedini vođa prema svom karakteru i koheziji sa zaposlenima prilagođava stilove upravljanja.

S obzirom na različitost stilova kojima se vođe služe, različite su i reakcije i atmosfere koje se ostvaruju u radnom odnosu između nadređenog i podređenih. Pri tome se treba razumjeti činjenica da je svaka organizacija različita te se zbog toga trebaju primjenjivati različiti stilovi vođenja koji će u konačnici donijeti pozitivne rezultate.

LITERATURA

Knjige:

Buble, M. (1994): Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb

Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee., A. (2004): Primal Leadship, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts

Kotter, P.J. (1990): A Force For Change: How Leadship Differs From Management, Free Press, New York

Weihrich, H.,Koontz, H. (1993): Menadžment, MATE d.o.o.,Zagreb

Članak:

Vrdoljak Raguž, I. (2010): Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, Vol.61 No.7-8.

Web izvori:

http://tasteoflife.hr/index.php?option=com_k2&view=item&id=5310:7-osobina-velikih-vo%C4%91a&Itemid=159

http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686

https://www.google.hr/search?q=funkcije+menad%C5%BEmenta&client=firefoxb&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj0oeLl7nNAhULDxoKHdvkA1wQ_AUICCgB&biw=1536&bih=755#imgrc=LC5z3u2b3u1thM%3A

https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Posloprimce/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/

POPIS TABLICA

Tablica 1 Razlika između fukcija menadženta i vodstva.....10
Tablica 2 Likertovi stilovi upravljanja.....14
Tablica 3 Organizacijska struktura Altrie Medie d.o.o.....17
Tablica 4 SWOT analiza.....22

POPIS SLIKA

Slika 1......3

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. 20
Grafikon 2. 21

SAŽETAK

Vođenje se definira kao proces koji je usmjeren, u hijerarhijskom sustavu, na pridobivanje članova organizacije da rade složno na promicanju zajedničkih interesa organizacije.

Ono, kao menadžerska funkcija, pomaže ljudima da shvate da su oni sposobni zadovoljiti najprije svoje vlastite potrebe na temelju svog rada, čime koriste svoje ljudske potencijale i doprinose ciljevima organizacije u kojoj rade. Menadžer mora imati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, odnosno mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti što je suština menadžmenta.

Dok se vođenje definira kao funkcija, vodstvo je proces kojim se vođenje ostvaruje, tj. jedna komponenta. Vođa može koristiti jedan ili kombinaciju više stilova,ovisno o situaciji u kojoj se nađe da bi se najefektnije nosio sa situacijom i ponašanjem sljedbenika.

Na primjeru tvrtke Altria Media d.o.o. prikazuje se utjecaj i djelovanje provođenja stilova vođe na zaposlenike u organizaciji.

Ključne riječi: vođenje, vodstvo, stilovi vođenja

SUMMARY

Leadership is defined as a process that is directed, in a hierarchical system, at the acquisition of members of the organization that are committed to improving the common interests of the organization.

Leadership, as a managerial function, helps people to realize that they are able to accomplish their own needs in their work, and there by contribute to the goals of the organization in which they work. The manager must have natural or acquired trait for understanding people who they lead, and should understand and discover the human individual abilities, preferences or weakness which is the essence of management.

While the leadership is defined as a function, guidance is the process of managing achieved, is. one component of it. The leader can use one or a combination of several styles, depending on the situation, as long as the selected style is most effective in the situation when there is a need to influence on the behavior of employees.

At the example of the company Altria Media Ltd. the impact and effect of the implementation of leadership styles on employees in the organization is shown.

Keywords: leadership, guidance, leadership styles

PRILOG I.

Upitnik o stilu vodstva

Poštovane zaposlenice i zaposlenici, pred Vama se nalazi Upitnik o stilu vodstva, putem kojeg ćete ocijeniti vođu u tvrtki Altria Media d.o.o. Upitnik je anoniman, te će se svi rezultati koristiti isključivo za potrebe završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, stoga Vas molim da svoje odgovore date iskreno i samostalno. Odgovori se označavaju tako da se zaokruži jedan broj od 1 do 5 uz tvrdnju, pri čemu 1 označava potpuno neslaganje, dok 5 označava potpuno slaganje s tvrdnjom. Hvala !

1.	Članovima grupe govori što treba raditi.	1	2	3	4	5
2.	Sa članovima grupe se ponaša na prijateljski način.	1	2	3	4	5
3.	Postavlja standarde u vršenju posla za članove grupe.	1	2	3	4	5
4.	Pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi.	1	2	3	4	5
5.	Predlaže načine za rješavanje problema.	1	2	3	4	5
6.	Izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih.	1	2	3	4	5
7.	Jasno predstavlja svoje poglede drugima.	1	2	3	4	5
8.	Ostale tretira na pravedan način.	1	2	3	4	5
9.	Razvija plan aktivnosti za grupu.	1	2	3	4	5
10.	Ponaša se na predvidljiv način prema članovima grupe.	1	2	3	4	5
11.	Definira odgovornost za svakog člana grupe.	1	2	3	4	5
12.	Aktivno komunicira sa članovima grupe.	1	2	3	4	5
13.	Razrješava svoju ulogu unutar grupe.	1	2	3	4	5
14.	Pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih.	1	2	3	4	5
15.	Daje plan za izvršenje posla.	1	2	3	4	5
16.	Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
17.	Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.	1	2	3	4	5
18.	Otkriva misli i osjećaje članovima grupe.	1	2	3	4	5
19.	Ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao.	1	2	3	4	5
20.	Pomaže članovima grupe da se međusobno slažu.	1	2	3	4	5