Stilovi vodstva na primjeru poduzeća AD Plastik

Elez, Matea

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:124:335372

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 vodstva na primjeru poduzeća AD Plastik

Mentor: **Studentica:**

doc. dr. sc. Ivana Bulog **Matea Elez**

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 3

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA 3

1.2. CILJEVI RADA 3

1.3. METODE RADA 4

2. MENADŽMENT 4

3. VOĐENJE 6

3.1 DEFINICIJA VOĐE 7

3.2 OSOBNOSTI VOĐE 9

4. STILOVI VODSTVA 10

4.1 VODSTVO TEMELJENO NA OVLASTI 10

4.2 AUTOKRATSKO-DEMOKRATSKO VODSTVO 12

4.3 MODEL KONTINUUMA STILOVA VODSTVA 13

4.4 VODSTVO ORIJENTIRANO NA ZADATKE ILI ZAPOSLENE 13

4.5 VODSTVO ORIJENTIRANO NA KONSIDERACIJE I STRUKTURE 14

4.6 LIKERTOVI SUSTAVI VODSTVA 14

4.7 MREŽA VODSTVA 16

5. STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU AD PLASTIK (PRAKTIČNI DIO) 17

5.1 MISIJA I VIZIJA 20

5.2 ISTRAŽIVANJE 21

5.3 ANALIZA PODATAKA I INTERPRETACIJA REZULTATA 21

6. ZAKLJUČAK 27

7. SUMMARY 28

8. LITERATURA 29

9. POPIS SLIKA 30

10. PRILOG 30

1. UVOD

Pitanja o menadžmentu, vođenju i vodstvu dugo su bili tema rasprava, ali njihovo znanstveno istraživanje nije počelo sve do početka dvadesetog stoljeća. Fokus mnogih istraživanja bio je na efektivnosti menadžmenta, vođenja i vodstva, s posebnim akcentom na efektivnost vodstva.[1]

Za menadžment se može reći da je to proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. U sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna u tom funkcijskom sklopu. Stoga se vođenje manifestira kao uži pojam od menadžmenta, odnosno kao dio (funkcija) menadžmenta. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako postoji konsenzus oko osobina i karakteristika koje uspješni vođe posjeduju i moraju posjedovati, ne postoji „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa.

Svaka organizacija, kao i pojedinac, bori se za stjecanje i održavanje usklađenosti sa središnjim i temeljnim vrijednostima, etikom i načelima. [2]

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Mnoga poduzeća vođenje smatraju izvorom konkurentske prednosti i mnogo ulažu u njegov razvoj. Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva.

1.2. CILJEVI RADA

Osnovni cilj ovog rada je upoznavanje sa teorijom poslovnog vođenja te detaljna analiza istoga unutar poduzeća AD Plastik. Nadalje, napraviti će se usporedba teorijskog pogleda na poslovno vođenje u literaturi s praktičnom primjenom u navedenom poduzeću.

[1] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op. cit. str 4
[2] Covey, R.S. (1999.) Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga, str 45

1.3. METODE RADA

Metode koje će se koristiti u prikupljanju podataka za izradu završnog rada u prvom redu se odnose na proučavanje postojeće literature, metoda analize dokumentacije poduzeća i anketa. Koristiti će se metoda deskripcije, postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

2. MENADŽMENT

Upravljanje ili, uobičajeno, menadžment, je zapravo odlučivanje o tome što treba uraditi, i potom to ostvariti pomoću ljudi.[3] Ova definicija naglašava da su ljudi najvažniji resurs koji je menadžerima na raspolaganju.

U poduzeću se menadžment ostvaruje kroz pet funkcija a to su : planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Poduzeće u kojemu se ove temeljne funkcije obavljaju u potpunosti i ostvaruju na najbolji mogući način ima više mogućnosti za uspjeh u konkurentskoj borbi i bolje poslovne rezultate. Također, uspješnost samog menadžmenta ovisi o uspješnosti i kvaliteti ostvarenja svake od ovih pojedinih funkcija, te ima sinergijski učinak na uspješnost poslovanja općenito.

Obzirom na same funkcije menadžmenta i ono što se danas podrazumijeva pod pojmom menadžmenta, možemo zaključiti da u prijevodu najbliže odgovara pojmu rukovođenje.[4]

Ono što menadžeri rade ovisi o njihovoj funkciji, razini, organizaciji i njihovu radnom okruženju općenito (u kojoj je mjeri nemirno, predvidivo, sređeno, izloženo pritiscima, stabilno). Pojedini menadžeri će se prilagoditi ovim okolnostima na različite načine i djelovat će manje – više uspješno u skladu sa svojim iskustvom o tome što je u prošlosti dobro funkcioniralo, a što ne, i u skladu sa svojim osobnim karakteristikama.[5]

Menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa poduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane. Okruženje poduzeća je moguće definirati kao

[3] Armstrong, M. (2001.), Kompletna menadžerska znanja, MEP, op. cit. str 12
[4] Belak, V. (2014) Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb, str.5
[5] Armstrong, M. (2001.), Kompletna menadžerska znanja, MEP, op. cit. str 16

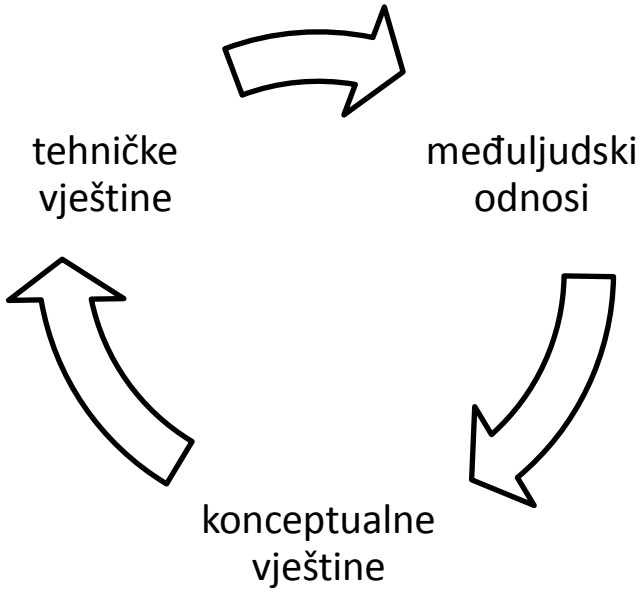
ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka.

Jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta je umijeće, znanje i vještina održavanja pravilnih i ujednačenih odnosa između svih sudionika koji sudjeluju u organizaciji zadatka pod vodstvom menadžera. Poduzeće predstavlja grupu ljudi organiziranu u skup manjih timova ili pojedinaca te su njihovi međusobni odnosi uvijek odnosi između pojedinca i pojedinca na razini radnog mjesta, odnosno između grupe i druge grupe na razini pogona, službe i sl.

Weihrich i Koontz smatraju da efektini menadžer mora imati četiri osnovne vještine i to:[6]

- Konceptualne vještine označuju sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Te vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledati ne samo položaj nekog dijela poduzeća s obzirom na poduzeće kao cjelinu, već i položaj poduzeća s obzirom na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta poduzeća u socijalnoj okolini.
- Vještine rada s ljudima (interpersonalne vještine) odnose se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član grupe. Te se vještine iskazuju kroz odnos menadžera prema drugim ljudima, a uključuju njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s tim vještinama dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovu participaciju.
- Tehničke vještine ogledaju se u u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva e uporabu tehnika za rješavanje problema. Te vještine uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke.

[6] Buble, M. (2010.) Menadžerske vještine, Sinergija, op.cit. str 4



Slika 1. Menadžerske vještine

Izvor: vlastiti prikaz prema teoriji

3. VOĐENJE

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje određenog radnog zadatka i ostvarivanje zadanih ciljeva.

Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. Pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji 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 trebaju također biti i učinkoviti vođe. Riječ je o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.[7]

[7] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje , Zagreb, MEP, op.cit. str 10

Vodstvo je najvažniji čimbenik poslovanja, uspješnosti i moći bilo kojeg udruženja, organizacije, tvrtke, neprofitne udruge pa i same vlasti u zemlji.

Vođenje se smatra preduvjetom za uspjeh neke organizacije. Bit vođenja je povjerenje i spremnost drugih da slijede svog vođu. Ljudi slijede one koji mogu ispuniti njihove želje i potrebe. Želje i potrebe vođa u organizaciji ispunjava poticajima i motivacijom. Općenito, vođenje se smatra kao utjecaj na nekoga koji slijedi odnosno proces utjecanja na ljude da bi spremno težili ostvarenju svojih ciljeva.[8]

3.1 DEFINICIJA VOĐE

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

Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, ali ne i samodopadnost, te možda i jedno od najvažnijih – poznavanje vlastitih mogućnosti. Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjeran odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči.

Vođe moraju imati sljedeće dvije osnovne uloge:[9]

- Ostvariti zadatak – zbog toga i okupljaju ljude. Brinu se za postizanje svrhe zbog koje su se i okupili. Ne ispuni li se, rezultat je frustracija, nesklad, opće kritiziranje, ponekad i raspad skupine
- Ostvariti djelotvorne odnose – između članova skupine i sebe kao i između ljudi unutar skupine. Ti su odnosi djelotvorni ako pridonose ostvarivanju zadataka. Mogu se podijeliti na odnose koji su u vezi s timom, njegovim moralom i osjećajem za zajedničko dobro te na one koji se tiču pojedinca i njegove motivacije.

[8] Galović. M. (2016.), Vodstvo, moć i politika u organizacijama (diplomski rad), Zagreb, str 2
[9] Armstrong, M. (2001.), Kompletna menadžerska znanja, MEP, op.cit. str 22

Pod ulogom vođe podrazumijeva se njegovo očekivano ponašanje u procesu vođenja podređenih. To ponašanje može biti eksplicitno ili implicitno, više ili manje propisano. Svaki vođa daje pečat obavljanju svoje uloge. Da bi te svoje uloge uspješno ostvarivao, vođa pored ostalog mora imati određene sposobnosti od kojih je pet karakterističnih, a to su: [10]

- opunomoćenje da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti;
- intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede;
- samorazumijevanje koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti;
- vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura;
- podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identifi cira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje

U ostvarivanju svoje uloge vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe, odnosno organizacije (poduzeća). Taj je njegov stil zasnovan na kombinaciji njegovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija kao i organizacijskoj kulturi i normama koje će ohrabrivati jedan stil a obeshrabrivati druge. Postoje različiti pristupi klasifikaciji stilova koje vođe prakticiraju, od kojih je karakterističan onaj kojega navode Goleman/Boyatzis/McKee. Oni opisuju šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika. Svaki vođa može koristiti neki stil i njihovu mješavinu koja je primjerena situaciji te predstavlja najefektniji pristup. Ti su stilovi sljedeći:[11]

- vizionarski vođa
- instruktivan vođa
- afilijativan vođa
- demokratski vođa
- vođa koji uspostavlja ton (predvodnik)
- vođa koji zapovijeda (dominantan vođa

[10] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 28
[11] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 29

Menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obrnuto. Efektivni vođa je samo onaj pojedinac koji ima osobine motivacije i inspiracije pokretanja ljudi iz grupe koji ga slijede. Efektivni menadžer je samo onaj vođa koji obavlja efektivno funkciju vođenja, odnosno koji može poprimiti sve osobine efektivnog vođe.[12]

Sistematizacija radnih mjesta, odnosno sistematizacija poslova i radnih zadataka predstavlja pregled svih poslova i zadataka koje treba obaviti u okviru planiranog ukupnog zadatka. Ako sadrži popis i bliži opis svih poslova i zadataka, sistematizacija se može, po sadržaju, redoslijedu sa popisom i opisom poslova kao fazom analitičke procjene rada.

3.2 OSOBNOSTI VOĐE

Ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost. Jasni ciljevi poduzeća, određena strategija, dobro oblikovana organizacijska struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposlenici izvesti zadatak kako se od njih traži, stoga je potrebno dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji kako bi se zadatak izveo do tražene razine.

Kakve osobine vođa mora imati ovisi o situaciji u kojoj se nalazi. Ali, istraživanjem i promatranjem učinkovitih vođa uočeno je više općih osobina koje su poželjne za svakog drugog vođu. John Adair nabraja sljedeće osobine:[13]

- entuzijazam – da se stvari uspješno urade, kojeg treba znati prenijeti i na svoje ljude
- samopouzdanje – vjera u sebe, koju će ljudi osjetiti (ne smije se iskazivati previše samopouzdanja jer to vodi aroganciji)
- čvrstina – elastičnost, upornost i zahtijevanje visokih standarda, uz to očekujući poštovanje, ali ne nužno i popularnost
- integritet – mora biti iskren prema sebi, biti kompletna ličnost, odisati čvrstoćom i poštenjem koji potiču povjerenje
- toplinu – u osobnim odnosima, u brizi za druge, u obzirnosti

[12] Čičin-Šain, D. viši pred, Osnove Menadžmenta, Sveučilište u Zadru Predavanja iz Menadžmenta, str 168
[13] Armstrong, M. (2001.), Kompletna menadžerska znanja, MEP, op.cit., str 24

- skromnost – spremnost na slušanje i preuzimanje krivnje, odsustvo arogancije i bahatosti

4. STILOVI VODSTVA

Pristup stilu u fokus svog interesa postavlja vođu, ali ne njegove osobine ili njegove vještine, već njegovo ponašanje. U tom smislu ovaj je pristup isključivo orijentiran na ono što vođa radi i kako on to radi dakle bihevioralnom pristupu vodstvu .

Brojna istraživanja rezultirala su brojnim pristupima od kojih su karakteristični sljedeći stilovi:[14]

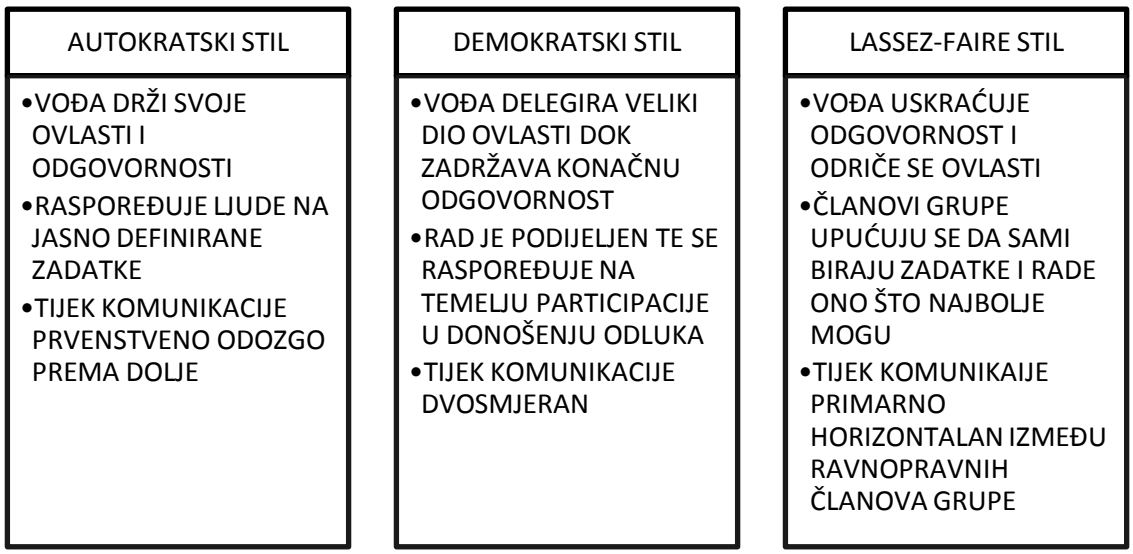
- vodstvo temeljeno na ovlasti
- autokratsko-demokratsko vodstvo
- kontinuum stilova vodstva
- vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene
- vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture
- Likertovi sustavi vodstva
- mreža vodstva

4.1 VODSTVO TEMELJENO NA OVLASTI

Razvijeni su brojni stilovi vodstva koji se kreću između dviju krajnosti – jednu čini autokratski, a drugu lassez-faire stil vodstva.

Voditelji se koriste različitim načinima motiviranja ljudi, ako njihov pristup naglašava nagrađivanje (npr., novčano), za vođu se može reći da koristi pozitivan stil, ako pak vođa koristi kazne, tada on primjenjuje negativno vodstvo.[15]

[14] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 68
[15] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 69



Slika 2 - Tri klasična stila vodstva

Izvor: prema Poslovno vođenje, Prof. dr. sc. Marin Buble, Zagreb, 2011.

Negativno vodstvo djeluje dominirajuće i nadmoćno nad ljudima. Ka ko bi prisilio zaposlene da izvrše svoje zadatke, vođa na njih vrši pritisak kažnjavajući ih gubitkom posla, opomenom u nazočnosti drugih, suspenzijom na nekoliko dana bez plaće i slično. Vođa koristi svoj autoritet i položaj živeći u lažnom uvjerenju da će njegove mjere koje provodi „zastrašiti“ zaposlene i povećati proizvodnost.[16]

Autoritaran model obično implicira negativan stil, dok laissez-faire implicira pozitivan stil, a demokratski se stil nalazi između ova dva stila vodstva. Svaki od ovih stilova ima svoje dobre i loše strane. Vođe povremeno koriste sva tri stila odjednom, pri čemu je samo jedan od njih dominantan.[17]

Vođa s autoritarnim stilom preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka. Od zaposlenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Sam preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi punu odgovornost za sve odluke. Autoritarno se vodstvo temelji na strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama. Prednost je autoritarnog vodstva u tome što ono uvijek rezultira zadovoljstvom vođe, omogućava brze odluke, omogućava kontrolabilnost izvršenja podređenih i drugo.

[16] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 70
[17] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 70

Nedostatak mu je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kada uzrokuje strah i frustraciju.[18]

Vođa s demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.[19]

Laissez-faire stil vodstva koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa s ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi se grupe međusobno motiviraju; vođa igra sporednu ulogu. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan.[20]

4.2 AUTOKRATSKO-DEMOKRATSKO VODSTVO

Model autokratsko-demokratsko vodstvo razvijen je iz Teorije X i Teorije Y koju je postavio Douglas McGregor u kojoj objašnjava čovjekovu ličnost i njegovo ponašanje u organizaciji. Prema njemu većina akcija vođe dolaze direktno iz teorije o ponašanju ljudi. Na toj je osnovi razvio svoju teoriju koju je nazvao Teorija Y, koju je suprotstavio Teoriji X, a po kojoj su zaposleni motivirani, imaju mogućnost razvitka, imaju sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije. Vodstvo, po mišljenju McGregora, mora omogućiti zaposlenima spoznaju i razvita k njihovih ljudskih svojstava stvarajući uvjete i metode rada kojima će ljudi najbolje ostvariti svoje ciljeve, usmjeravajući svoje napore prema organizacijskim ciljevima.[21]

Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan, da se oni moraju neprestano usmjeravati, da nemaju želju za odgovornošću, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema poduzeća, da žele sigurnost iznad svega, da su motivirani novcem, raznim nagradama i strahom od

[18] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 70
[19] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit., str 70
[20] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit., str 70
[21] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 71

kazne.

Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni, te da ih ne treba striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani. Individualni se ciljevi mogu najbolje ostvariti njihovim usmjeravanjem na postizanje organizacijskih ciljeva, pa bi stoga vođa morao biti participativan. Teorija X daje model vodstva po kojemu se vođa predstavlja kao tvrdokorni autokrat koji podržava čvrstu kontrolu primjenom sustava nagrada-kazna. Nasuprot tome Teorija Y daje demokratski model vodstva, po kojem je vođa benevolentan i participativan s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih. S obzirom na to da po McGregoru Teorija Y ima prednosti nad Teorijom X, onda i demokratski model vodstva ima prednost nad onim autokratskim. [22]

4.3 MODEL KONTINUUMA STILOVA VODSTVA

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

U ovom modelu vođa odabire jedan od sedam mogućih modela u rasponu od demokratskog ili ljudima orijentiranog vodstva i autokratskog ili vodstva usmjerenog na zadatak.[23]

4.4 VODSTVO ORIJENTIRANO NA ZADATKE ILI ZAPOSLENE

Orijentacija na proizvodnju odnosi se na ponašanje vodstva u smislu naglašavanja tehničkog i proizvodnog aspekta posla, a zaposleni se tretiraju kao sredstvo za izvršenje rada. Vodstvo orijentirano na proizvodnju koncentrira svoju pozornost na besprijekorno izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata. U tu svrhu ono podređene nastoji optimalno prilagoditi strukturi zadatka, potiče ih odgovarajućim mjerama stimulacije (plaća po učinku), nadzire njihov rad i slično.[24]

[22] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 71
[23] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 72
[24] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 76

Orijentacija na zaposlene opisuje ponašanje vođa koji pristupaju podređenima s naglašavanjem jako humanih odnosa. Oni pokazuju interes prema radnicima kao humanim bićima, vrednuju njihovu individualnost i pridaju specijalnu pozornost njihovim osobnim potrebama. Vodstvo orijentirano na zaposlene koncentrira svoju pozornost na podređene, a ne na zadatke. Ono je spremno pomoći u izvršavanju radnih zadataka i rješavanju drugih pitanja zaposlenih. U tom smislu vodstvo planira i provodi razvoj i usavršavanje podređenih, potiče ih na participaciju u odlučivanju, motivira ih koristeći naročito intrinzične mjere i drugo.

4.5 VODSTVO ORIJENTIRANO NA KONSIDERACIJE I STRUKTURE

Konsideracija (osobno angažiranje ili briga za ljude) naglašava uzajamno povjerenje, pomaganje i uvažavanje kao i mogućnost participacije u procesu donošenja odluka i poticanja na dvosmjerno komuniciranje. Za vođe ovog tipa ponašanja karakteristično je da ono uključuje gradnju drugarstva, respekt, povjerenje i veze između vođe i podređenih. Iniciranje strukture naglašava aktivnost vodstva u organiziranju i određivanju aktivnosti grupe, raspoređivanju radnih zadataka, ustanovljavanju načina izvršenja zadataka, utvrđivanju kanala komuniciranja i drugo. Za vođe koji se ovako ponašaju karakteristično je da to ponašanje uključuje organiziranje rada, stvaranje strukture radnog konteksta, def niranje uloge odgovornosti i raspored radnih aktivnosti.[25]

4.6 LIKERTOVI SUSTAVI VODSTVA

Likertovi sustavi vodstva temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika vodstva u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na dobivenim je rezultatima Likert razradio model stilova vodstva, odnosno sustava vodstva, kako ih je on nazvao, koji se sastoji u sljedećem: [26]

- eksploatatorsko-autoritativan (sustav 1)
- benevolentno-autoritativan (sustav 2)

[25] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 74
[26] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 77

- konzultativan (sustav 3)
- participativan (sustav 4)

Sustav 1 - vođa nema povjerenja ili vjere u podređene. Sve odluke donose se na vrhu. Podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama, te ponekad i nagradama. Ono malo komunikacije na liniji nadređeni-podređeni obično se odvija sa strahom i nepovjerenjem. Funkcija kontrole koncentrirana je visoko u rukama vrhovnog vodstva. Paralelno s formalnom organizacijom razvija se i neformalna koja često postavlja ciljeve suprotne ciljevima formalne organizacije.

Sustav 2 - vođa ima ponešto povjerenja u podređene, koje bi se najbolje moglo opisati odnosom „gospodara spram sluge“. Ciljevi se postavljaju i odluke donose od strane vrhovnog vodstva, iako se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade, te neke potencijalne ili stvarne kazne, koriste se kao sredstvo motivacije zaposlenih. Funkcija kontrole koncentrirana je u vrhovnom vodstvu, iako se donekle delegira na srednje razine hijerarhije.

Sustav 3 - vodstvo ima poprilično, ali ne potpuno, povjerenja u svoje podređene. Podređenima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Linije komunikacije unutar poduzeća idu u oba smjera; odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Nagrade, te ponekad kazne, koriste se kao najvažnije sredstvo motivacije. Interakcija na relaciji nadređeni-podređeni odvija se s dozom povjerenja. Značajni aspekti funkcije kontrole delegiraju se na niže razine hijerarhije. Neformalna se organizacija može razviti, ali njezini su ciljevi ili u skladu s formalnom organizacijom ili joj tek parcijalno suprotni.

Sustav 4 - vodstvo ima potpunu vjeru i povjerenje u svoje podređene. Proces donošenja odluka široko je raširen na svim razinama hijerarhije. Komunikacije se odvijaju ne samo odozgo prema dolje i odozdo prema gore, nego u svim pravcima. Zaposleni se motiviraju participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva, satisfakcijom s ostvarenim ciljevima. Postoji prijateljski odnos nadređeni-podređeni koji rezultira stjecanjem većeg stupnja međusobnog povjerenja. Ciljevi formalne i neformalne organizacije često se podudaraju. Tako je sve usmjereno na ostvarivanje unaprijed definiranih ciljeva organizacije.

Analizom efekata poduzeća izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih, dolazi se do zaključka da su efekti najniži u sustavu 1, a

najviši u sustavu 4. Odatle se zaključuje da je participativni stil vodstva najuspješniji pa se stoga i preporučuje u praktičnoj primjeni.

4.7 MREŽA VODSTVA

Mrežu vodstva (Leadership Grid) razvili su 1991. godine Blake/Mouto iz menadžerske mreže (Menadžerial Grid) koju su oblikovali 1969. godine polazeći od rezultata do kojih se došlo Ohio State istraživanjima. U tom modelu („mreži“) razlikuju se dvije dimenzije i to:[27]

1. orijentacija na ljude i
2. orijentacija na zadatke.

Orijentacija na ljude odnosi se na to kako vođe brinu o tome da su ljudi u organizaciji oni koji pokušavaju ostvariti njezine ciljeve. Ova briga uključuje izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja, promociju osobnih vrijednosti zaposlenih, osiguranje dobrih radnih uvjeta, održavanje fer strukture plaća i promociju dobrih socijalnih odnosa.

Orijentacija na zadatke odnosi se na to kako vođa brine o izvršenju organizacijskih zadataka. Ona uključuje široku lepezu aktivnosti kao što su politika odlučivanja, razvoj novih proizvoda, pitanja procesa, opterećenje kapaciteta, obujam prodaje i drugo. Neograničavajući stvari, briga za proizvodnju može se odnositi na bilo što što je organizacija izabrala za ostvariti.

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

[27] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, op.cit. str 79

Može se kazati da je mreža vodstva primjer praktičnog modela vodstva koji je zasnovan na dva glavna ponašanja vodstva: zadatak i odnose. To sliči paralelnim idejama i nalazima koje izviru iz Ohio i Michigan studija. Koristi se u konzaltingu za organizacijski razvoj širom svijeta.

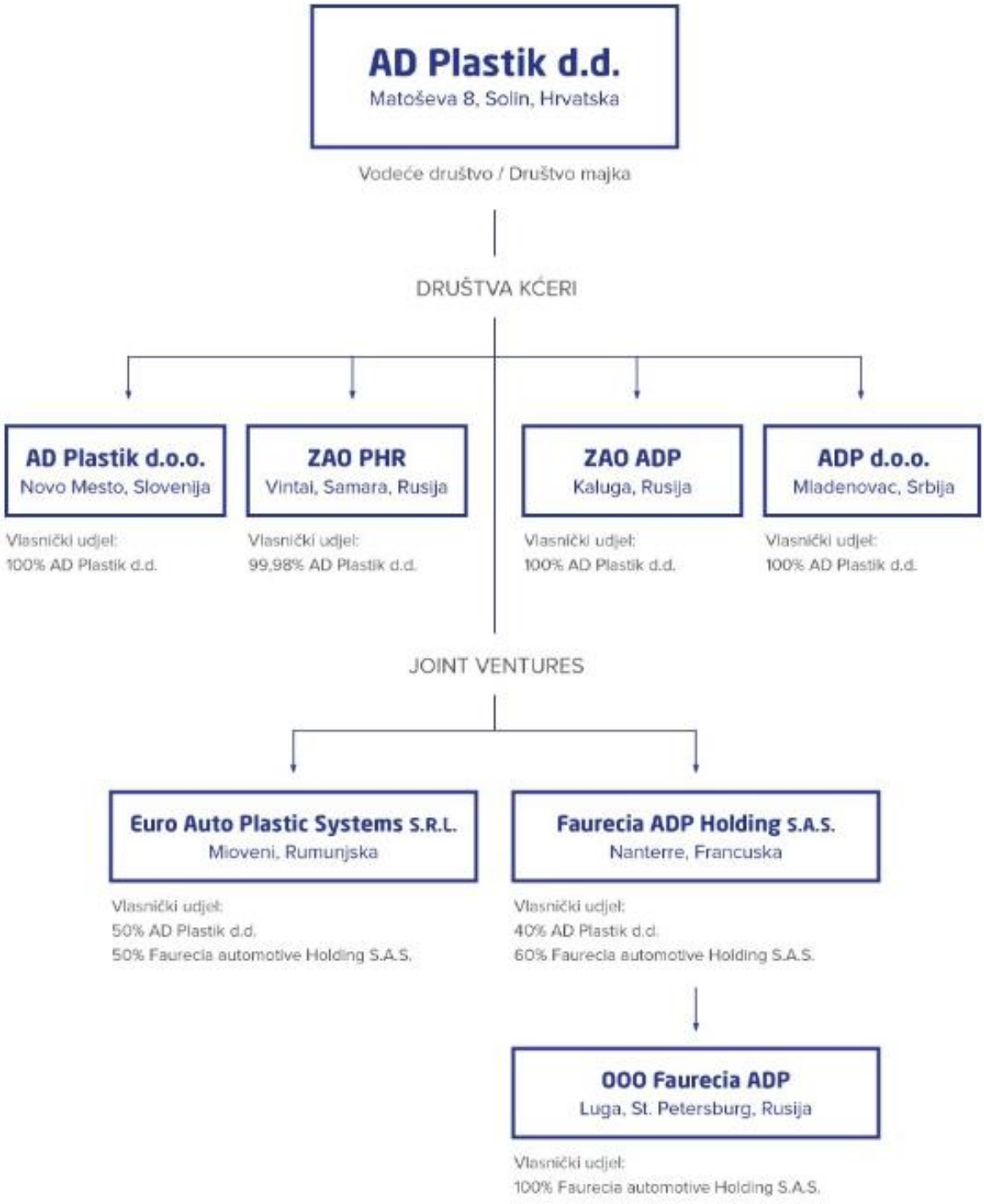
5. STILOVI VODSTVA U PODUZEĆU AD PLASTIK (PRAKTIČNI DIO)

Dioničko društvo AD Plastik je hrvatski proizvođač plastičnih dijelova u automobilskoj industriji. Društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom. Privatizirano je 2001. godine, na bazi tzv. programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD Plastik-a danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.[28]

AD Plastik d.d. kao najveći hrvatski dobavljač automobilskih dijelova interijera i eksterijera, djeluje sa svojih osam tvornica iz pet država, što je prikazano slikom 1.

Djelatnost AD Plastika u Hrvatskoj je proizvodnja dijelova iz plastičnih masa za interijere i eksterijere automobila. Proizvodnja u Hrvatskoj odvija se na lokacijama u Solinu, gdje je sjedište tvrtke, te u Zagrebu na Jankomiru. Kao što je ranije rečeno, osim proizvodnje u Hrvatskoj, kompanija ima tvornice organizirane kao društva sa svojstvom pravne osobe u Srbiji, tri u Rusiji (u blizini Samare, Sankt Petersburga i u Kalugi), u Sloveniji i u Rumunjskoj. Broj zaposlenih u svim društvima na dan 31. prosinca 2014. godine iznosio je 3.139 djelatnika, a 31. prosinca 2013. godine 2.813 djelatnika.

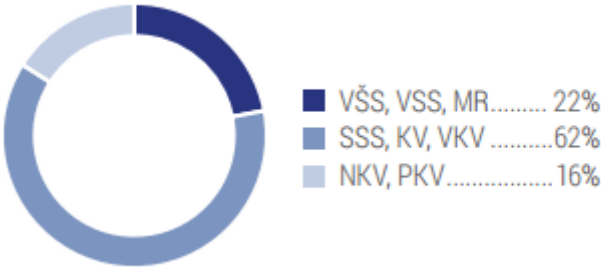
[28] AD Plastik http://www.adplastik.hr/hr/



Slika 3. Sastav AD Plastik Grupe te podaci o vlasništvu po ovisnim i pridruženim društvima

Izvor: Godišnji izvještaj AD Plastik grupe 2015

S obzirom na činjenicu da je ADP proizvođač autodijelova, najveći udio zaposlenika su direktni radnici, što utječe i na obrazovnu strukturu zaposlenika.



Slika 4. Obrazovna struktura zaposlenih u ADP-u

Izvor**:** godišnji izvještaj ad plastik grupe 2015

AD Plastik u svom portfelju ima sljedeće tehnologije pomoću kojih su sposobni osigurati najrazličitije potrebe njihovih kupaca:[29]

- Brizganje - injekcijsko brizganje tehnologija je u kojoj se rastaljeni termoplastični materijal pod pritiskom ubrizgava u kalup, odnosno u prethodno izrađen alat za brizganje. Prednosti injekcijskog brizganja su visoka produktivnost, mogućnost masovne proizvodnje i automatizacije, minimalne dodatne operacije i gubici materijala, preciznost izrade, mogućnost nabrizgavanja na druge materijale i korištenja raznih punila za promjenu svojstva materijala. Kvalitetan dizajn alata i proizvoda, pravilan odabir materijala i adekvatni parametri procesa brizganja, osnovni su preduvjeti za izradu kvalitetnog proizvoda.
- Bojanje - proces bojanja plastičnih proizvoda radi se na potpuno automatiziranoj i robotiziranoj liniji bojanja u Zagrebu. Najčešći proizvodi koje obrađujemo u ovoj tehnologiji su odbojnici, prednji poklopci i blatobrani za vozila. Bojanje plastičnih dijelova tehnološki možemo podijeliti u nekoliko cjelina: priprema proizvoda za bojanje što obuhvaća čišćenje proizvoda i flamiranje, zatim bojanje proizvoda gdje spadaju nanošenje temeljne, bazne boje i transparentnog laka, zatim sušenje proizvoda, kontrola, dorada i skladištenje te nakon toga montaža i pakiranje za isporuku kupcu.
- Netkani tekstil - predstavlja fleksibilne ravne proizvode učvršćene mehaničkim putem iglanjem i korištenjem vezivnih sredstava. Za proizvodnju tapeta najčešće se

[29] AD Plastik godišnji izvještaj, str 16

upotrebljavaju vlakna finoće od 6 do 17 dtexa. Tehnologije netkanog tekstila imaju na lokaciji Vintai, Samara u Rusiji i na lokaciji Mladenovac u Srbiji.

- Termooblikovanje - tehnologija koja se temelji na trajnom oblikovanju materijala na određenim temperaturama pod određenim pritiskom. Razlikujemo dva tipa procesa i to oblikovanje u hladnom i toplom alatu. • u hladnom alatu oblikuju se proizvodi poput tapeta putničkog prostora, tapeta prtljažnog prostora, polica prtljažnika, bočnih obloga, obloga petih vrata, i slično • u toplom alatu se pak oblikuju proizvodi poput obloga krova - ova tehnologija koristi se u tvornicama u Srbiji, Rusiji i Rumunjskoj
- Ekstrudiranje je kontinuirani postupak prerade plastičnih masa. Ovim postupkom polazne se sirovine omekšavaju te se plastificiraju, homogeniziraju i na kraju formiraju u željeni oblik odnosno profil. Najčešće korišteni materijali u ekstruziji su polipropilen, termoplastični elastomeri, polimeri, plastomeri, duromeri, elastomeri.
- Ekstruzijskim puhanjem može se proizvoditi veliki broj različitih oblika proizvoda, kao i oblici različitih dimenzija. Materijali koji se najviše koriste za ekstruzijsko puhanje su polipropilen i polietilen, a može se koristiti još i poliamid, termoplastični elastomer (TPE) i termoplastični vulkanizat (TPV). U proizvodnji uvodnika zraka koristimo polietilen visoke gustoće (HDPE).

5.1 MISIJA I VIZIJA

Misija kompanije AD Plastik je razvijati i proizvoditi proizvode iz plastičnih materijala za autoindustriju. Inovativnim i kreativnim dostignućima doprinositi uspjehu njihovih kupaca. U ispunjavanju ciljeva poslovanja, primjenjuju načela društveno odgovornog i etičkog poslovanja na dobrobit šire društvene zajednice i ostalih dionika.[30]

Vizija je biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji plastičnih proizvoda u istočnoj Europi, ostvarujući pri tome prepoznatljivu ulogu u globalnoj industriji razvoja i proizvodnje plastičnih komponenti za automobile. Kontinuiranim unaprijeđenjem u području istraživanja i razvoja proizvodnih procesa, uz inovativna idejna rješenja, žele kupcu osigurati uslugu kojom će doprinijeti kvaliteti njegovog kompletnog proizvoda. Viziju žele ostvariti uvažavajući

[30] AD Plastik http://www.adplastik.hr/hr/

načela društveno odgovornog poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda, a na sveopće zadovoljstvo kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera i dioničara.[31]

Najveći kupci s kojima AD Plastik i ostale članice Grupe uspješno razvijaju dugoročnu poslovnu suradnju su: Renault, Nissan, PSA, Ford, Opel, VW, Dacia, Daimler, VAZ, Daewoo, Fiat, Mitsubishi.

5.2 ISTRAŽIVANJE

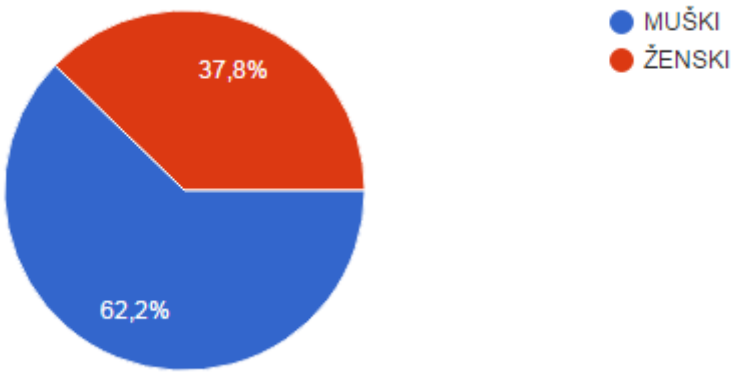
Anketno istraživanje je provedeno na uzorku od 45 ispitanika, zaposlenika AD Plastika. Za izradu anketnog upitnika korištena je Google usluga za izradu online upitnika, koji je potom distribuiran preko odjela za ljudske resurse ADP-a u razdoblju od 26.9.2016. do 28.9.2016. Anketni upitnik se sastoji od 23 pitanja, s tim da se prva 4 pitanja odnose na demografske značajke ispitanika, a sljedećih 19 ispituju stavove ispitanika o odnosu nadređenih prema zaposlenima.

5.3 ANALIZA PODATAKA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Nakon prikupljenih podataka te analizom istih definirano je mišljenje ispitanih zaposlenika o njihovim nadređenima. Analiza je iznesena u nastavku.

Struktura ispitanih zaposlenika prema spolu pokazuje da je udio ispitanika muškog spola veći u odnosu na ispitanike ženskog spola.

[31] AD Plastik http://www.adplastik.hr/hr/



Slika 5 – spolna struktura ispitanika

Izvor: vlastiti prikaz u odnosu na rezultate ankete

Analiza dobi ispitanika ukazuje kako u uzorku prevladavaju ljudi u dobi od 26 do 35 godina, 48,9%, udio od 26,7% čine ispitanici u dobi od 36 do 45 godina, zatim slijede sa 17,8% ispitanici u dobi od 46 do 55 godina, 4,4% uzorka čine ispitanici u dobi od 18 do 25 godina, te svega 2,2% ispitanika starijih od 56 godina.

Najveći udio uzorka čine ispitanici sa magisterijem sa 53,3%, slijede ih ispitanici s višom školom ili fakultetom sa 37,8%, slijede, te 8,9% uzorka čine ispitanici sa srednjom stručnom spremom.

Tablica 1. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

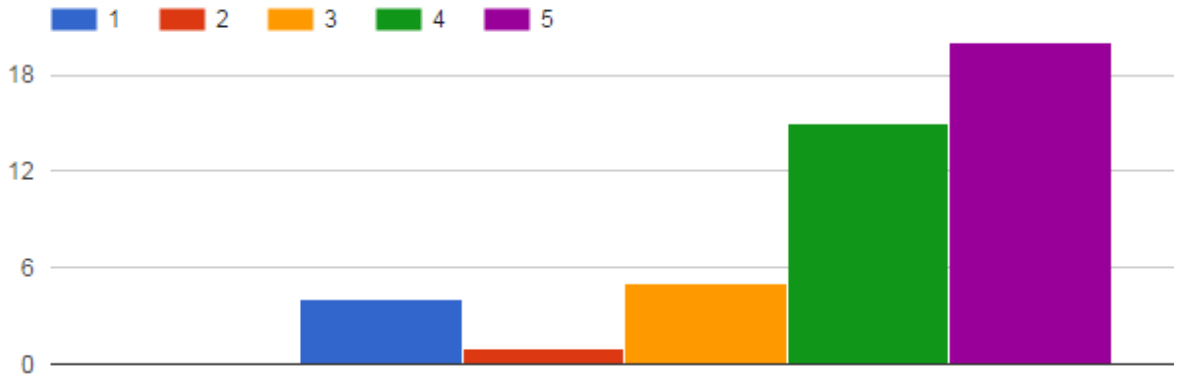
Stručna sprema	Magistar	VSS	SSS
Postotak ispitanika	53,3	37,8	8,9

Izvor: vlastiti prikaz u odnosu na rezultate ankete

Veći dio od 77,8% ispitanika čine zaposlenici prijavljeni na neodređeno vrijeme, dok 22,2 % ispitanika radi pod ugovorom na određeno.

U daljnjoj razradi ćemo proučavati odgovore ispitanika na pitanja o odnosu njihovih nadređenih prema zaposlenicima. Odgovarali su na tvrdnje ocjenama od 1 do 5 sukladno svom slaganju, odnosno neslaganju s tvrdnjom (1 - uopće se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem).

Na pitanje da li se nadređeni prijateljski odnosi prema članovima grupe, 44,4% ispitanika je označilo tvrdnju brojem 5, dok 8,8% ispitanika smatra da se njihovi nadređeni ne odnose prijateljski prema zaposlenima.



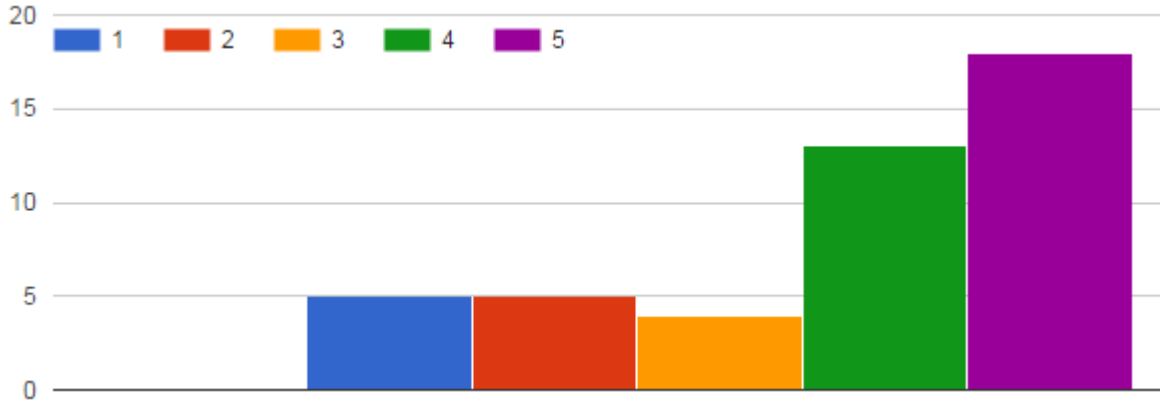
Slika 6 – prikaz odgovora na tvrdnju da se nadređeni prijateljski odnosi prema članovima grupe

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Ispitanici su tvrdnju da nadređeni postavlja standarde u vršenju posla za članove grupe označili u 37,7% slučajeva brojem 4, 35,5% brojem 5, dok su brojem 1 označili tek 6,6%.

Tvrdnju da nadređeni pomaže drugima da se osjećaju ugodno u grupi ispitanici su ocijenili u 37,7% slučajeva ocjenom 5, dok je 11,1% ispitanika ovu tvrdnju označilo brojem 1.

Sljedeću tvrdnju 46,6% ispitanika označilo je brojem 5, dok 4,4% ispitanika smatra da nadređeni ne predlažu načine rješavanja problema.



Slika 7 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Ispitanici su tvrdnju da nadređeni izražava pozitivno mišljenje na prijedloge drugih označili brojem 5 u 40% slučajeva, brojem 4 u 28,8%, brojem 2 u 11,1% i brojem 1 u 11,1% slučajeva.

Ispitanici u 46,6% slučajeva smatraju da nadređeni u potpunosti jasno predstavlja svoje poglede drugima, dok 11,1% smatra da ta tvrdnja nije točna.

Da nadređeni u potpunosti ostale tretira na pravedan način smatra 53,3% ispitanika, dok se s tom tvrdnjom ne slaže 13,3% ispitanika.

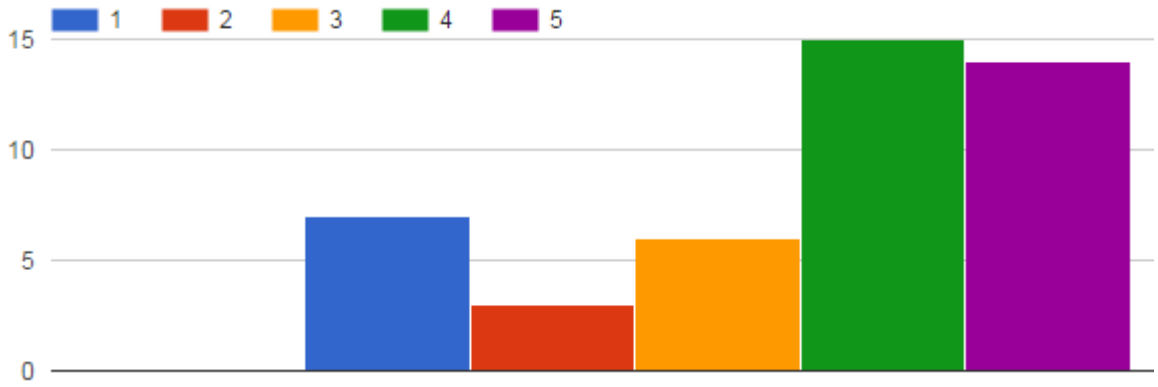
Nadređeni razvija plan aktivnosti za grupu je tvrdnja koju je 40% ispitanika označilo brojem 5, dok je njih 8,8% navedenu tvrdnju označilo brojem 1.

Da se nadređeni ponaša na predvidljiv način prema članovima grupe ispitanici su označili bojem 5 u 24,4% slučajeva, brojem 4 u 35,5%, brojem 3 u 22,2%, brojem 2 u 11,1% i brojem 1 u 6,6% slučajeva.

S tvrdnjom da nadređeni definira odgovornost za svakog člana grupe u potpunosti se slaže 37,7% ispitanika, dok se u potpunosti ne slaže 8,8% ispitanika.

Tvrdnju da nadređeni aktivno komunicira sa članovima grupe brojem 5 je označilo 42,2% ispitanika, dok je brojem 1 označilo 6,6% ispitanika.

Ispitanici se u 33,3% slučajeva u potpunosti slažu s tvrdnjom da nadređeni razjašnjava svoju ulogu unutar grupe, dok se 8,8% u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom.



Slika 8 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Tvrdnju da nadređeni pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih 31,1% ispitanika je označilo brojem 5, 33,3% brojem 4, 13,3% brojem 3, 6,6% brojem 2 i 15,5% brojem 1, što je vidljivo na slici broj 5.

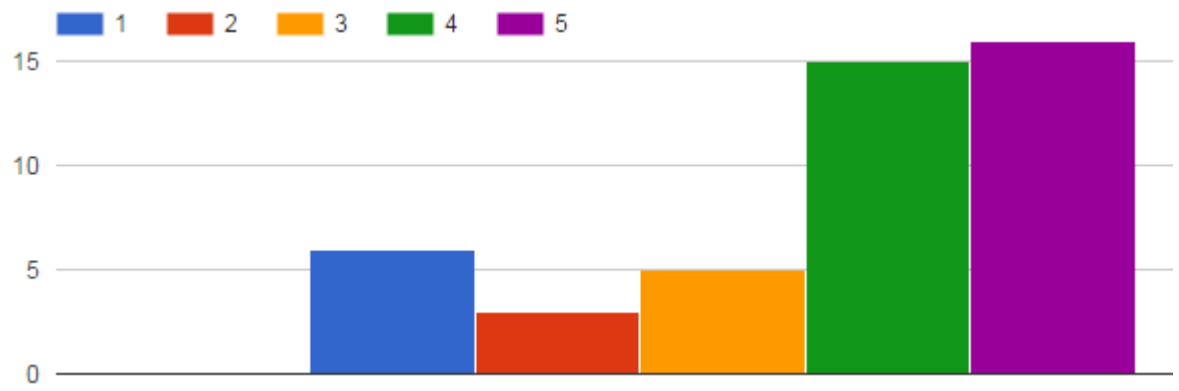
S tvrdnjom da nadređeni daje plan za izvršenje posla se u potpunosti slaže 35,5% ispitanika, dok se u potpunosti s njom ne slaže 11,1% ispitanih zaposlenika.

Da nadređeni pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka u potpunosti smatra 37,7% ispitanih zaposlenika, dok se njih 8,8% u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Tvrdnju da nadređeni osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje 24,4% ispitanika označilo je brojem 5, 35,5% brojem 4, 22,2% brojem 3, 11,1% brojem 2 i 6,6% brojem 1.

Tvrdnju da nadređeni otkriva misli i osjećanja članovima grupe brojem 5 označilo je 15,5% ispitanika, brojem 4 22,2%, brojem 3 31,1%, brojem 2 11,1% i brojem 1 20% ispitanih zaposlenika.

Da nadređeni ohrabruje članove grupe da kvalitetno obavljaju posao u potpunosti smatra 37,7% ispitanika, dok se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom njih 13,3%.



Slika 9 – prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni nadređeni pomaže članovima grupe da se međusobno slažu

Izvor: vlastiti prikaz prema rezultatima ankete

Iz slike broj 6 se može vidjeti da 35,5% ispitanika u potpunosti smatra da nadređeni pomaže članovima grupe da se međusobno slažu, dok 13,3% ispitanika smatra da ta tvrdnja u potpunosti nije točna.

Osim što je stil vođenja važan za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata, on utječe i na međuljudske odnose i radnu atmosferu u poduzeću. Jasno je da su dobra radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi jedni od preduvjeta ostvarenja dobrih poslovnih rezultata.

S obzirom na obrađeni uzorak da se zaključiti kako u AD Plastiku prevladava demokratski stil vođenja. Nadređeni su usmjereniji na ljude, u odnosu na zadatke koje treba obaviti, delegiraju posao svojim grupama, definiraju odgovornost svih članova. Komunikacija je dvosmjerna, uvažavaju mišljenje zaposlenika i prijateljski se odnose prema njima.

Prema nekim odgovorima da se naslutiti i kombinacija autokratsko–demokratskog stila koji povezuje karakteristike iz obaju stilova aktivno sudjelovanje zaposlenika u poslovanju poduzeća, a istodobno vođa zadržava određeni stupanj autoriteta i utjecaja na podređene. Postoji povjerenje u podređene i oni su u većoj mjeri uključeni u rješavanje problema, kreiranje novih rješenja i odlučivanje.

6. ZAKLJUČAK

Vođenje podrazumijeva pripremu drugih kako bi napravili što vođa želi. Vođenje uključuje niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Ono što je kod vođenja najvažnije je sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Osnovna bit vođenja je da ono u svom središtu zanimanja ima međuljudski aspekt menadžmenta.

Autokratski stil rukovođenja rezultira većom produktivnošću i izvršenjem zadatka u kraćem roku. Međutim, u odsutnosti vođe javlja se neprikladno ponašanje. Na dulji rok, članovi grupe postaju nezadovoljni i frustrirani.

Najslabiju produktivnost imaju grupe s laissez-faire rukovođenjem te se u takvim grupama najčešće pojavljuje, i neprikladno ponašanje, i socijalno zabušavanje. Međutim, odnos prema vođi je prijateljski i članovi grupe su uglavnom zadovoljni.

Prema rezultatima ankete provedene na uzorku zaposlenika AD Plastika, utvrđeno je da prevladava demokratski stil rukovođenja. Ovakav stil dovodi do najvećeg radnog morala u grupi, prijateljstva i suradnje među članovima. Ipak, grupe s tim stilom rukovođenja mogu biti manje produktivne i učinkovite, može im trebati više vremena za izvršenje zadatka, nego grupama s autokratskim vodstvom.

Ključne riječi: vođenje, demokratski stil, menadžer

7. SUMMARY

Leadership implies preparing others to do what the leader wants. Leading involves a series of activities aimed at the interaction between managers and employees. The most important aspect of management is the leader's ability to influence people, so that with their work, they can contribute to organization and shared objectives. The basic essence of leadership is that it is focused on interpersonal aspects of management.

Autocratic management style results in higher productivity and execution of the task, in the shortest possible time. However, in the absence of leader, there is inappropriate behaviour. In longer term, members of the group become dissatisfied and frustrated.

The lowest productivity have teams with the laissez-faire leadership, and in such groups usually occurs inappropriate behaviour and social loafing. However, the relationship with the leader is friendly and group members are generally satisfied.

It was established, according to the survey conducted on the sample of employees of AD Plastik, that the prevailing management style was the democratic one. This style leads to the maximum working morale in the group, friendship and cooperation amongst the members. However, the group with this style of management can be less productive and efficient, they may need more time to complete a task, in regards to groups with autocratic leadership.

Key words: Leadership, democratic style, manager

8. LITERATURA

1. Belak, V.(2014) Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb
2. Buble, M. (2011), Poslovno vođenje (2011), Zagreb, MEP
3. Buble, M.(2010.) Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija
4. Covey, R.S (1999.) Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga
5. Galović, M. (2016.), Vodstvo, moć i politika u organizacijama (diplomski rad), Zagreb
6. Michael A. (2001.), Kompletna menadžerska znanja, MEP

Internet stranice:

7. Godišnji izvještaj AD Plastik grupe 2015, http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/29.04.2016._-_Godi%C5%A1nje_izvje%C5%A1%C4%87e_za_2015._godinu.pdf
8. http://www.adplastik.hr/hr/
9. Odnos upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja unutar provedbe poslovne strategijepoduzeća,TeaBašić,Zagreb,rujan,2015. https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A225/datastream/PDF/view
10. D. Čičin-Šain, viši pred, Osnove Menadžmenta, Sveučilište u Zadru Predavanja iz Menadžmenta http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf

9. POPIS SLIKA

Slika 1 Menadžerske vještine

Slika 2 Tri klasična stila vodstva

Slika 3 Sastav AD Plastik Grupe te podaci o vlasništvu po ovisnim i pridruženim društvima

Slika 4 Obrazovna struktura zaposlenih u ADP-u

Slika 5 spolna struktura ispitanika

Slika 6 prikaz odgovora na tvrdnju da se nadređeni prijateljski odnosi prema članovima grupe

Slika 7 prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih

Slika 8 prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni pokazuje brigu za osobno blagostanje ostalih

Slika 8 prikaz odgovora na tvrdnju da nadređeni nadređeni pomaže članovima grupe da se međusobno slažu

10.PRILOG

1. Anketa

U nastavku je prikazana anketa u obliku u kojem su je ispitanici primili.