

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**STILOVI VOĐENJA NA PRIMJERU  
OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČ  
d.o.o.**

**Mentor:**

**dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Mirko Kalajžić**

**Split, lipanj, 2016.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	3
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi istraživanja .....	3
1.3. Metode istraživanja .....	3
1.4. Struktura rada .....	3
2. OBITELJSKO PODUZEĆE .....	5
2.1. Pojam obiteljskog poduzeća .....	5
2.2. Specifičnosti obiteljskog poduzeća .....	7
2.3. Uloga obiteljskog poduzeća u suvremenom gospodarstvu .....	9
3. STILOVI VOĐENJA PODUZEĆA: POJAM I VRSTE .....	11
3.1. Definiranje pojma vođe i vođenja poduzeća .....	11
3.2. Vrste stilova vođenja .....	12
3.2.1. Model osobina .....	13
3.2.2. Bihevioralni modeli .....	15
3.2.3. Kontingencijski modeli .....	20
3.2.4. Suvremeni pristup vodstvu .....	23
4. ISTRAŽIVAČKI DIO: STIL VOĐENJA NA PRIMJERU POUZEĆA VINA PILAČ d.o.o. ....	26
4.1. Osnovne informacije o obiteljskom poduzeću Vina Pilač d.o.o. ....	26
4.1.1. Fizička struktura objekta Vina Pilač .....	26
4.1.2. Poslovanje poduzeća .....	27
4.2. Metodologija istraživanja stila vođenja .....	28
4.3. Rezultati istraživanja .....	28
4.4. Rasprava .....	34
5. ZAKLJUČAK .....	38
LITERATURA .....	40
PRILOG 1. UPITNIK O STILU VODSTVA .....	42
SAŽETAK .....	43
SUMMARY .....	43

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Svakom je poduzeću, između ostalog, potrebno uspješno i kvalitetno vodstvo, i to ne samo zato da preživi na tržištu, već i da ostvari ili zadrži konkurentsku prednost. U suvremenom dobu postoji mnogo poduzeća, no nisu sva jednako uspješna niti to mogu biti, o čemu svjedoče mnoga istraživanja eminentnih stručnjaka iz područja ekonomije. Jednim od glavnih faktora koji su uzrok takvom stanju smatra se kvaliteta njihovih vođa, zbog čega će upravo identifikacija stila vođenja i njegov utjecaj na zaposlenike, i to na primjeru obiteljskog poduzeća Vina Pilač, biti predmetom istraživanja.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je ispitati stil vođenja Vina Pilač iz perspektive zaposlenih navedenog objekta i iz perspektive samih vođa kako bi se uočile prednosti i nedostaci prakticiranog stila te ponudile smjernice za otklanjanje problema i uporabu stila koji je najprikladniji u određenoj situaciji.

## **1.3. Metode istraživanja**

Za ispitivanje stila vođenja korišten je Upitnik o stilu vodstva koji je konstruirao prof. dr. Dževad Šehić, profesor na Katedri za menadžment i organizaciju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu. Metodama deskripcije, komparacije, analize i sinteze povezat će se teorijske postavke s rezultatima empirijskog istraživanja te odgovoriti na pitanja zašto ne postoji jedinstveni stil vođenja za svako poduzeće i koji stil vođenja najbolje odgovara konkretnoj situaciji.

## **1.4. Struktura rada**

Stilovi vodstva kompleksan su fenomen, stoga će se ovaj završni rad temeljiti na nekoliko ključnih poglavlja koja najbolje ocrtavaju trenutno stanje, ali i pružaju uvid u ne tako daleku prošlost. Rad će biti podijeljen u dva dijela: teorijski i istraživanje. U teorijskom dijelu

koristeći relevantnu literaturu govorit će se o stilovima vođenja, odnosno pojmu vođenja i problematici definicije te vrstama stilova. U istraživačkom dijelu naglasak će biti na percepciji zaposlenika i samih vođa Vina Pilač kako bi se identificirao trenutni stil koji se prakticira te uočile prednosti i nedostaci, kao i preporuke za promjene. Na kraju će se u zaključku iznijeti najvažnije postavke ovog rada.

## 2. OBITELJSKO PODUZEĆE

### 2.1. Pojam obiteljskog poduzeća

Pojam obiteljskog poduzeća još uvijek u Republici Hrvatskoj nije službeno definiran. Takvo bi stanje moglo onemogućiti identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja na području Republike Hrvatske. Čak ni u zakonskim regulativama koje se odnose na poslovne subjekte nedostaje definicija obiteljskog poduzeća, iako ih prepoznaje u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti te u obrtu. U prošlim vremenima, obrt je bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo, no danas predstavlja pravni oblik koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (osobna odgovornost, plaćanje poreza i sl.) (CEPRA, n.d.).

Ipak, postoji jedna definicija na razini EU-a koja se odnosi na obiteljska poduzeća. *„Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.“* (CEPRA, n.d.).

Unatoč tome, obiteljska se poduzeća mogu odrediti kroz tri elementa koja se odnose na obiteljsko poduzeće:

- obitelj,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrola nad poduzećem (Alpeza & Mezulić Juric, 2013).

Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim ako se ne odnose na specifične politike usmjerene na obiteljska poduzeća kao ključne korisnike određenih mjera iz sljedećih važnih grana:

- poljoprivrede,
- turizma,
- obrta (Alpeza & Peura, 2012).

S obzirom na trenutno stanje u Hrvatskoj, može se očekivati konkretiziranje pojma obiteljskog poduzeća i u zakonskim okvirima. Očito je da je trend poslovanja obiteljskih poduzeća relativno mlad jer je većina poduzeća nastala u 90-im godinama prošlog stoljeća. Iz tog bi razloga, a u okviru poimanja obiteljskog poduzeća, bilo poželjno prikazati rezultate jednog istraživanja provedenog na razini EU-a u koje je bila uključena i Hrvatska.

Hrvatska obiteljska poduzeća 2015. godine prvi su put obuhvaćena u istraživanju koje konzultantska tvrtka KPMG u Europskoj uniji provodi sFederacijom europskih obiteljskih poduzeća. Navedena organizacija zastupa obiteljska poduzeća čiji su ukupni godišnji prihodi veći od bilijun eura. Istraživanje je obuhvatilo 1400 tvrtki iz zemalja članica EU-a, a sudjelovalo je i pedesetak obiteljskih tvrtki iz Hrvatske. Rezultati istraživanja pokazali su da obiteljsko poduzeće nije nužno i malo poduzeće te da i u Hrvatskoj ima primjera velikih poduzeća poput Agrokora i Atlantica. Osim toga, pokazalo se da čak 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi za obiteljska poduzeća.

Općenito govoreći, hrvatska su poduzeća preživjela krizu i u novi ciklus rasta ulaze s optimizmom. Problem poslovanja hrvatskih obiteljskih poduzeća vezan je uz problem pristupa financiranju jer struktura fondova još nije razvijena. Dok se općenito na razini EU-a smatra kako se po pitanju obiteljskih poduzeća ima manjak talenta, hrvatski vlasnici smatraju da imaju višak konkurencije. Hrvati koji su vlasnici obiteljskih poduzeća naveli su i četiri ključne promjene:

- fleksibilnije radno zakonodavstvo,
- niža socijalna davanja,
- niži administrativni troškovi,
- niži porezi.

Također, u Hrvatskoj, s obzirom na relativnu mladost obiteljskih poduzeća, uskoro će se dogoditi smjena generacija; prva generacija navršit će 65. godina te će poslovanje prepustiti mlađim generacijama. Zanimljiv je podatak da čak 25% njih razmišlja o prodaji obiteljskog poduzeća jer ga nemaju kome ostaviti. Istovremeno, prijetan je i strah od stranih direktora jer smatraju kako će tako izgubiti financijsku samostalnost i kontrolu nad poslovanjem (Simić, 2015).

Može se uočiti kako su hrvatska obiteljska poduzeća na svojstven način još uvijek u nastajanju, iako ima primjera i vrlo uspješnih poduzeća koja su prethodno spomenuta. Njima se još uvijek pristupa iz perspektive obrta i sl., a njihova se ekonomska i gospodarska uloga donekle zanemaruje. Buduće bi napore trebalo usmjeriti upravo u ta područja. Zbog toga će u narednim potpoglavljima riječ biti o njihovim specifičnostima i ulozi u suvremenom gospodarstvu.

## **2.2. Specifičnosti obiteljskog poduzeća**

Determiniranje specifičnosti obiteljskih poduzeća potaknuto je pitanjem po čemu se obiteljska poduzeća razlikuju od drugih poduzeća. Zahvaljujući istraživanjima poduzetih na tu temu danas se može odrediti nekoliko ključnih karakteristika značajnih za obiteljska poduzeća. Iz tog će razloga i u narednom paragrafu biti prikazani rezultati istraživanja Centra za ekonomska i management istraživanja koje ovaj put ne uključuje Hrvatsku.

Rezultati istraživanja koje je obuhvatilo 149 velikih obiteljskih poduzeća, a koje je proveo navedeni Centar pokazali su da u dobrim ekonomskim uvjetima obiteljska poduzeća ne zarađuju više od poduzeća kojima je vlasnička struktura više disperzirana. Može se zaključiti kako je prosječna dugoročna financijska performansa viša za obiteljska poduzeća nego za ona koja to nisu. Zanimljivo je spomenuti kako su izvršni direktori obiteljskih poduzeća bili koncentrirani na sve što mogu učiniti kako bi sljedećoj generaciji omogućili efikasnije poslovanje. Očito je da se obiteljska poduzeća fokusiraju na održivost i ustrajnost više nego na performansu (Jelavić, 2013).

Navedeno istraživanje otkriva (i na tragu je) određenih specifičnosti koja obiteljska poduzeća, za razliku od drugih tipova poduzeća, imaju. U nastavku će u Tablici 1. biti prikazane prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

OBITELJSKA PODUZEĆA	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Dugoročna perspektiva razvoja	Zatvorenost
Snažna posvećenost obiteljskom poslovanju	Nedostatak povjerenja i transparentnost prema onima koji nisu članovi obitelji
Sklonost zapošljavanju, a manje otpuštanjem	Nepotizam
Doprinos lokalnoj zajednici	Neposobnost razdvajanja privatnog od poslovnog
Manja sklonost zaduživanju	Neppravovremeni prijenos poslovanja na nasljednike
Stabilnost u kriznim vremenima	

Izvor: Alpeza, M. (2015). *Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/>

S obzirom na navedene specifičnosti obiteljskog poduzeća i trenutnog stanja u Hrvatskoj, a s ciljem stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj, ključno je poduzeti sljedeće korake:

- usvojiti definiciju obiteljskog poduzeća,
- uvesti statističko praćenje obiteljskih poduzeća,
- kreirati program podrške obiteljskim poduzećima vezan za generacijski transfer koji bi se odnosio na edukaciju i pomoć stručnih savjetnika,
- organizirati obuku i specijalizaciju savjetnika vezano za prethodno točku uz korištenje primjera najbolje europske prakse,
- organizirati nacionalne događaje za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse,
- pokrenuti nacionalni centar ili institut za obiteljska poduzeća s ciljem razvoja obiteljskog poduzetništva (Alpeza & Peura, 2012).



### **2.3. Uloga obiteljskog poduzeća u suvremenom gospodarstvu**

Obiteljska poduzeća pokazuju visok stupanj socijalne odgovornosti prema svojim zaposlenicima te aktivno i odgovorno upravljaju resursima. Važan doprinos pružaju lokalnim zajednicama i konkurentnosti Europe zato što o ekonomskoj budućnosti razmišljaju na održiv i dugotrajan način. Na taj način ostvaruju i visokovalitetna radna mjesta. Obiteljska su poduzeća zbog svoje prošlosti čvrsto ukorijenjena u određenom mjestu te tako stvaraju i zadržavaju radna mjesta u ruralnim područjima i područjima u nepovoljnom položaju, što je vrlo ključno protiv starenja i iseljavanja stanovništva. Iz navedenog bi razloga trebalo osigurati isplativu infrastrukturu potrebnu za jamčenje konkurentnosti, revitalizacije, rasta i održavanja obiteljskih poduzeća. Osim na lokalnoj, na taj bi im se način pomoglo i na međunarodnoj razini jer bi im se osigurala intersektorska i prekogranična kooperacija (Europski parlament, 2015).

Osim toga, obiteljska su poduzeća korisna za kontinuitet, revitalizaciju i rast u sektoru obiteljskih poduzeća, što posebno djeluje i na europsko gospodarstvo. Visoko specijalizirana obiteljska poduzeća imaju ključnu ulogu kao dobavljači i inovatori za velika poduzeća te daju materijalnu sigurnost poduzećima koje opskrbljuju i nezanemarliv doprinos gospodarskom rastu. Nadalje, obiteljska poduzeća mogu imati važnu ulogu u poticanju manjina i nedovoljno zastupljenih skupina na sudjelovanje u vlastitim lokalnim gospodarstvima (Europski parlament, 2015).

*„Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća.“* (Alpeza & Peura, 2012, str. 1).

Iz navedenih je postavki razvidno da je uloga obiteljskih poduzeća u suvremenom gospodarstvu veoma značajna te se kao takva ne bi smjela zanemarivati. Međutim, stanje u Hrvatskoj još uvijek je daleko od stanja u Europi. O čemu se zapravo radi?

Obiteljska poduzeća čine temelje europske ekonomije. Njihova dinamičnost i budućnost počiva na performansama koje su unaprijeđene i ohrabrene jedinstvenim europskim tržištem. Obiteljska poduzeća na razini Europe donose višestruke koristi

društvenom i ekonomskom razvoju država u kojima djeluju. Naime, ona zapošljavaju više od 70% radnika, te tako postaju sve snažniji sektor. Uz to imaju postojanu strukturu kapitala i postižu inovacije s relativno nižim troškovima. Posjeduju snažnu poslovnu etiku te njeguju i unaprjeđuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini. Međutim, istraživanja vezana za obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj još uvijek ne pružaju mogućnost kvantifikacije njihova utjecaja na nacionalnu ekonomiju. Razdoblje tranzicije koje je počelo početkom devedesetih godina prošlog stoljeća indicira na izrazito značajan porast broja obiteljskih poduzeća. Računa se da obiteljska poduzeća u Hrvatskoj čine više od 95% od ukupnoga broja gospodarskih subjekata te da pridonose zapošljavanju 65% od ukupnoga broja radnika (Podunajec, 2016, str. 16).

### 3. STILOVI VOĐENJA PODUZEĆA: POJAM I VRSTE

#### 3.1. Definiranje pojma vođe i vođenja poduzeća

Vođenje predstavlja najzahtjevniju menadžersku funkciju kojoj je cilj usmjeravanje i motiviranje zaposlenika određenog poduzeća na obavljanje danog radnog zadatka. U teoretskom i praktičnom smislu može se razlikovati više stilova vođenja, i to od autokratskog, koji u potpunosti zanemaruje demokratičnost u odlučivanju, do demokratskog, u kojem se svi uključuju u proces odlučivanja i u kojem se poštuje mišljenje svih. Brojna istraživanja provela su se na temu postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti, no čini se kako se još uvijek nije postigao konsenzus oko toga koji je stil vođenja optimalan za poslovni uspjeh iz razloga što se ponekad zahtijevaju brze odluke u kojima demokarcija može otežati sam proces odlučivanja (Karlić & Hadelan, 2011, str. 67-68).

Sami pojam vođenja vrlo je kompleksan, što se može dokazati brojnim varijantama njegova definiranja te samim time implicira na dinamičnost procesa koji zahtijeva kreativnost i organiziranost. Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004, str. 25) okarakterizirali su vođenje kao vrstu umjetnosti koja utječe na ljude s ciljem težnje ostvarivanja ciljeva poduzeća u kojem rade. Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću utjecanja na ponašanje suradnika i na sustav vrijednosti za kojeg se suradnici zalažu kako bi se ostvarili ciljevi firme.

Može se zaključiti da ne postoji jedinstvena definicija vođenja. Eminentni stručnjaci iz područja menadžmenta nude različite definicije ovisno o načinu na koji pristupaju definiranju pojma. Iz prethodnog paragrafa uočava se da su Bahtijarević-Šiber i Sikavica pošli od premise ostvarivanja ciljeva poduzeća, dok se Srića više koncentrirao na ono nemjerljivo, a to je sustav vrijednosti.

Ključnu ulogu u uspješnom poslovanju poduzeća imaju njihove vođe koji definiraju poslovnu viziju koju će zaposlenici prihvatiti i slijediti. Kako bi prethodno navedeno bilo moguće, osim organiziranosti i kreativnosti, vođe moraju krasiti i sljedeće karakteristike:

- 1) sposobnost usmjeravanja, poticanja i motiviranja zaposlenika na izvršenje danog zadatka,
- 2) osiguravanje slobode u razmišljanju i djelovanju,

- 3) kvalitetne komunikacijske vještine,
- 4) samouvjerenost,
- 5) poznavanje vlastitih mogućnosti (Karlić & Hadelan, 2011).

Svi zaposlenici percipiraju vođu uspješnim ako mu mogu vjerovati te ako im ulijeva povjerenje da će s njim ostvariti svoje osobne ili grupne ciljeve. Iz zahtjeva koje vođa postavlja sam sebi i grupi koju vodi proizlaze i njihovi zadaci. Među zahtjeve ubrajamo:

- 1) psihološke:
  - vođa kao psihološki oslonac svim članovima grupe,
  - vođa kao nositelj odgovornosti,
- 2) socijalne:
  - vođa kao organizator, informator, izbornik i sl.,
- 3) stručne:
  - rješavanje stručnih problema,
  - davanje savjeta,
  - pomaganje i učenje (Čičin-Šain, 2007).

Slijedom navedenog, može se uočiti jasna distinkcija poželjnog i nepoželjnog vođe, odnosno onog kojeg bi zaposlenici rado slijedili i onog s kojim nitko ne želi imati posla, ali zbog nužnosti mora. Stručnjaci su dali model idealnog vođe, no postavlja se pitanje koliko je takav model ostvariv u praksi, odnosno o čemu ovisi ponašanje vođe i koji su to stilovi preko kojih će se poželjne osobine najbolje uočiti? Na ta će se pitanja pokušati dati što precizniji odgovor u narednim paragrafima.

### **3.2. Vrste stilova vođenja**

Toth (2008) navodi da je u stvaranju uspješnog radnog tima, uvođenju inovacija te rješavanju konflikata od iznimne važnosti vođa grupe. Iz tog je razloga vrlo važno kojem je od stilova vođenja poduzeća vođa više naklonjen jer nam upravo ti stilovi nude bolje razmišljanje donošenja odluka, rješavanja konfliktnih situacija i interakcije s drugim ljudima. Treba naglasiti da se u stručnoj literaturi različito pristupa definiranju stilova vođenja s obzirom na kriterij, dimenzije i terminologiju (Tipurić & Podrug, n.d.).

Veliki broj stilova vođenja može se klasificirati u tri temeljne skupine:

- 1) **model osobina:**
  - teorija velikih ljudi,
  - rani profil osobina,
  - suvremeni profil osobina,
- 2) **bihevioralni modeli:**
  - model autokratsko-demokratskog vodstva
    - teorija X i Y,
    - Likertovi sustavi vodstva,
    - model kontinuuma stilova vodstva,
  - model vodstva orijentiran na varijable zadatak – ljudi:
    - Michigan studija,
    - Ohio studija,
    - menadžerska mreža,
    - teorija 3-D,
    - Harvard studija,
- 3) **kontingencijski modeli:**
  - Fiedlerov model,
  - House-Mitchelov model,
  - Stinson-Johnsonov model,
  - Vroom-Yettonov model odluka,
  - Hersey-Blanchardov model,
- 4) **suvremeni pristup vodstvu** (Čičin-Šain, 2007).

Može se uočiti veliki broj stilova vođenja, što nam direktno sugerira na kompleksnost pojma. Stručnjaci su kroz niz godina radili istraživanja čije su rezultate koristili za kreiranje određenog stila vođenja. Ovisno o polazišnim kriterijima razvili su razvidan broj stilova koji opisuju trenutno i prošlo stanje.

### 3.2.1. Model osobina

Najprije ću spomenuti model osobina budući da je taj model najstariji model vođenja i u svom je razvoju prošao kroz sljedeće tri faze:

1) **Teorija velikih ljudi.** Ova je teorija posljedica činjenice da se većina istraživanja vodstva bavi određenim osobinama vođe kao što su:

- inteligencija,
- osobnost,
- fizičke karakteristike,
- sposobnost upravljanja,
- socijalne osobine i sl.

Značajno je istaknuti da se prema ovoj teoriji ljudi rađaju kao vođe, a ne stvaraju pa su u tom smislu i temeljena istraživanja (Čičin-Šain, 2007).

2) **Rani profil osobina.** Ovo je faza koja nastupa početkom 50-tih godina prošlog stoljeća, a karakterizira je pretpostavka prema kojoj uspješni vođa posjeduje poželjne i kvalitetne osobine o kojima ovisi organizacijska efikasnost, a koje se mogu podijeliti u pet grupa:

- fizičke osobine,
- socijalna pozadina,
- osobne karakteristike,
- socijalne karakteristike,
- karakteristike u odnosu na zadatak (Klepić, n.d.).

3) **Suvremeni profil osobina.** Warren Bennis je, intervjuirajući 90 vrlo uspješnih menadžera, uspio identificirati sljedeće četiri grupe kompetencija:

- upravljanje pažnjom,
- upravljanje značenjem,
- upravljanje povjerenjem,
- upravljanje sobom.

Nasuprot tome, razni su teoretičari izdvojili i negativne osobine, poput:

- neinformiranosti,
- nezainteresiranosti,
- krutosti,
- hladnoće,
- arogancije,
- nesposobnost uspostave timskog rada itd. (Klepić, 2011).

Sud prema kojem se ljudi ili rađaju ili ne rađaju kao vođe ne treba doslovno shvaćati. Ne može biti isključivo predodređeno rođenjem hoće li netko biti vođa ili ne. Možda je u jednom trenutku u povijesti takvo stanje postojalo u praksi, no u suvremenom je društvu potrebno mnogo više da bi netko bio kvalitetan vođa. Treba težiti kontinuiranom usavršavanju i cjeloživotnom učenju. Tek kada se to kombinira s ključnim osobinama koje bi vođa trebao imati, ima smisla govoriti o tome je li netko zaista zasluži biti vođa. Zbog uočenih nedostataka teorije velikih ljudi nastale su teorije ranog i suvremenog profila osobina. Dok prva teorija sadrži ključne karakteristike vođa, druga ide i korak dalje te implementira i upravljanje kao bitnu komponentu ključnih kompetencija. Važno je, uz osobine vođe, koliko on može efikasno upravljati onime što ima.

### 2.2.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli, kako im samo ime sugerira, temelje se na istraživanju ponašanja prilikom vođenja, što je bilo iznimno popularno nakon Drugog svjetskog rata. U sljedećoj su tablici prikazane klasične podkategorije ovog modela.

**Tablica 2. Klasični bihevioralni modeli**

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ-FAIRE ODEL
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja. U *Predavanje iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 196., prema Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 659.

**Modeli autokratsko-demokratskog vodstva** mogu se podijeliti na:

- teoriju X i Y,
- Likertove sustave vodstva,
- model kontinuuma stilova vodstva.

**Teorije X i Y** predstavio je Douglas McGregor 1960. godine. Teorija X u suštini je oprečna teoriji Y i karakteriziraju je sljedeće postavke:

- 1) Zaposlenici inherentno ne vole rad.
- 2) Zaposlenike treba prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.
- 3) Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.
- 4) Većina zaposlenih iskaziva jako malu ambiciju i iznad toga postavljaju sigurnost (Dropulić, 2009).

Na pretpostavkama društvenog priznanja, statusa i samoaktualizacije McGregor je razvio teoriju Y sa sljedećim hipotezama:

- 1) Zaposlenici mogu rad doživjeti prirodnim.
- 2) Ako su posvećeni glavnim ciljevima, ljudi će prakticirati samousmjeravanje i samoregulaciju.
- 3) Prosječna osoba okreće se k odgovornosti.
- 4) Sposobnost donošenja inovativnih odluka nije isključivo u nadležnosti menadžera.
- 5) Intelektualni potencijali prosječnog čovjeka u suvremenom su društvu parcijalno iskorišteni.
- 6) Koliko će pojedinac biti predan realizaciji ciljeva ovisi o veličini nagrade koja je povezana s njihovom realizacijom (Dropulić, 2009).

Ukoliko se osvrnemo na prethodno navedene postavke, uočiti ćemo da je teorija X uvelike determinirana prisilom, kontrolom i kaznom, što prati izbjegavanje odgovornosti i niski stupanj ambicioznosti. Može se zaključiti da predstavlja autoritaran stil vođenja u kojem je najočigledniji izostanak timskog rada upravo zbog korištenih metoda prisile, kontrole i kazne. S druge strane, a s obzirom na činjenicu da se teorija Y temelji na pretpostavkama društvenog priznanja, statusa i samoaktualizacije, ta teorija direktno pogađa stavove i vrijednosti zaposlenika koji su intrinzično motivirani. U tome leži ključna razlika navedene



dvije teorije i logično je da će se zaposlenici bolje osjećati ukoliko vođe od spomenute dvije teorije prakticiraju teoriju Y.

U sljedećoj su tablici opisane četiri podkategorije **Likertovih sustava vodstva**. Naime, Likert je preko niza istraživanja došao do zaključka da je poslovna efikasnost najniža kod ekstremno-autoritativnog stila, a najviša kod participativnog, iako u praksi nije sve tako crno-bijelo. Likertov model najviše je aplikativan u gospodarstvima koja se još uvijek nalaze u tranzicijskome razdoblju i koje karakteriziraju nezavršena privatizacija, reinženjering poduzeća i redizajniranje poslovanja (Vrdoljak-Raguž, 2010, str. 460).

**Tablica 3. Likertovi sustavi vodstva**

Likertovi sustavi vođenja	Opis
<b>Ekstremno autoritativan stil (sustav 1)</b>	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.
<b>Paternalistički stil (sustav 2)</b>	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.
<b>Konzultativni stil (sustav 3)</b>	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.
<b>Participativni stil (sustav 4)</b>	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.

Izvor: Vrdoljak-Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća - empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, LXI (7-8), str. 459.

**Model kontinuuma stilova vodstva** prikazan u *Tablici 3.* razvili su A. R. Tannenbaum i W. H. Schmidt 1958. godine, a prikazuje niz stilova vodstva s obzirom na

različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera i slobode podređenih, prilikom čega vođa odabire jedan od sedam mogućih modela (Čičin-Šain, 2007).

**Tablica 4. Model kontinuuma stilova vodstva**

AUTORITARNI STIL				DEMOKRATSKI STIL		
UPORABA AUTORITETA MENADŽERA						
PODRUČJE SLOBODE PODREĐENIH						
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Menadžer donosi odluku i najavljuje	Menadžer "prodaje" odluku	Menadžer donosi odluku i poziva da se postavi pitanje	Menadžer iznosi probnu odluku koja se može izmijeniti	Menadžer iznosi problem, dobiva sugestije, donosi odluke	Menadžer definira ograničenja i traži od grupe da donese odluku	Menadžer dozvoljava podređenima da funkcioniraju unutar ograničenja koja definira nadređeni

Izvor: Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja. U *Predavanje iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 200., prema Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet, str. 533.

Postoji niz varijanti **modela vodstva orijentiranih na varijable zadatak – ljudi** pa će ukratko biti pojašnjeni u sljedećih nekoliko redaka.

**Michigan studije** definirale su dva stila vodstva:

- 1) Vodstvo orijentirano zadacima usmjereno je primarno na savršenu realizaciju zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata.
- 2) Vodstvo orijentirano ljudima usmjerava pozornost na podređene, odnosno potiče ih na participaciju, motivira ih i pomaže u izvršenju zadataka (Klepić, 2011).

**Ohio studije** identificirale su dvije grupe ponašanja vodstva:

- 1) Konsideraciju karakterizira obostrano povjerenje, pomaganje i uvažavanje.
- 2) Kod iniciranja strukture vođa organizira i određuje aktivnosti grupe, raspoređuje radne zadatke, definira način njihovog izvršenja i sl. (Klepić, 2011).

**Menadžersku mrežu** karakteriziraju dvije dimenzije:

- 1) Briga za ljude, koja uključuje stupanj osobne predanosti realizaciji ciljeva, održavanje samopoštovanja radnika, povjerenje, osiguranje kvalitetnih radnih uvjeta i održavanje kvalitetnih međuljudskih odnosa.

- 2) Briga za proizvodnju usmjerena je kvaliteti, procedurama, procesima i politici, kreativnosti istraživanja, djelotvornosti rada i sl. (Čičin-Šain, 2007).

**Teoriju 3-D** razvio je W. J. Reddin, a naslanja se na menadžersku mrežu. Postojećem dvodimenzionalnom modelu Reddin je dodao i koncept efikasnosti pretvorivši ga na taj način u trodimenzionalni model. Efikasnost vođe ovisna je o načinu na koji se njegov stil vodstva uklapa u situaciju u kojoj djeluje. Harvard studije analiziraju ponašanje male grupe i utvrđuju dvije vrste vođe; vođu od zadatka i socioemocionalnog vođu, koji se međusobno isključuju, što ih razlikuje od Ohio studija (Čičin-Šain, 2007).

Može se zaključiti da se niz do sada predstavljenih modela razlikuje ovisno o kriterijima kreiranja, ali se također mogu pronaći i stanovite sličnosti. Primjerice, i Harvard i Ohio studije identificirale su usmjerenost zadacima i usmjerenost ljudima, no razlikuju se u tome što se kod prve studije te dvije komponente međusobno isključuju, dok to nije slučaj kod Ohio studija.

### **2.2.3. Kontingencijski modeli**

Ovi se modeli temelje na postavci teorije kontingencije prema kojoj je efikasnost vodstva ovisna o konkretnoj situaciji u kojoj se nađe menadžment. Prvi od modela vezanih za kontingencijske modele spomenute na početku poglavlja jest **Fiedlerov model** prepoznatljiv po trima osnovnim kontingencijskim varijablama:

- 1) Odnos vođe i članova skupine, koji se odnosi na stupanj do kojeg članovi simpatiziraju vođu i vjeruju mu te stupanj do kojeg su ga spremni slijediti. Za razliku od sljedeće dvije dimenzije, ova dimenzija nije pod kontrolom firme.
- 2) Struktura zadataka, koja se odnosi na stupanj do kojeg zadatak može biti jasno definiran i do kojeg se ljudi mogu smatrati odgovornim za njega. Prevoznije rečeno, što je zadatak jasnije definiran, jednostavnije će se kontrolirati kvaliteta realizacije.
- 3) Pozicija moći, koja omogućuje vođi da pridobije članove (Wehrich & Koontz, 1998).

Osim toga, Fiedler je definirao i stil vodstva primarno usmjeren zadacima te stil vodstva primarno usmjeren ostvarenju kvalitetnih međuljudskih odnosa i postizanju pozicije osobne istaknutosti. Nadalje, istaknuo je i kako ne postoji najbolji stil vođenja aplikativan u

svakoj situaciji, nego je za svaku konkretnu situaciju potrebno utvrditi odgovarajući stil(Čičin-Šain, 2007).

**House-Mitchellov model** uključuje različite motivacijske teorije i teorije vođenja drugih autora, kao i situacijske faktore. Prema ovom modelu, ponašanje vođe može se klasificirati u četiri skupine:

- 1) vodstvo orijentirano na ostvarenje, u kojem vođa postavlja izazovne ciljeve i očekuje od podređenih da ih ispune te tako steknu njegovo povjerenje;
- 2) direktivno vodstvo, u kojem podređeni znaju što se od njih očekuje i kako trebaju izvršiti dane zadatke;
- 3) participativno vodstvo, u kojem se vođa konzultira s podređenima;
- 4) suportivno vodstvo, u kojem vođa brine o psihološkim potrebama podređenih.

O karakteristikama podređenih i o karakteristikama zadataka ovisi koji će stil biti najefikasniji (Čičin-Šain, 2007).

Wehrich i Koontz ovaj model nazivaju teorijom puta do cilja. Umjesto da ukazuje na postojanje jedinog pravog načina, ova teorija implicira da izbor stila vođenja ovisi o situaciji. Bit ove teorije jest činjenica da vođa utječe na put ponašanja i ciljeva na način da:

- definira uloge i pozicije,
- potiče timski rad,
- identificira prepreke,
- pojašnjava očekivanja,
- smanjuje stres i vanjsku kontrolu i sl. (Wehrich & Koontz, 1998).

Odnos između ponašanja vođe i strukture zadataka kompleksniji je u **Stinson-Johnsonovom modelu** nego u House-Mitchellovom. Stinson i Johnson su utvrdili kako je ponašanje vođe značajnije ako podređeni imaju više strukturiran zadatak, no ograničili su navedenu postavku s obzirom na osobine podređenih i vrstu zadatka koji im je dodijeljen. Slijedom navedenog, interes vođe za zadatkom najefikasniji je ako je zadatak visoko strukturiran i sljedbenici imaju potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu edukacije i iskustva ili ako je zadatak nestrukturiran, a sljedbenici, uz prethodno navedeno, imaju nisku razinu edukacije i iskustva. **Vroom-Yettonov model** odluka temelji se na pretpostavci da je posljedica interakcije situacijskih varijabli i osobnih atributa ponašanje

vođe koje utječe na efikasnost poslovanja. Uz korištenje dijagnostičkih pitanja navedenih u Tablici 4. menadžeri mogu vrlo brzo doći do odgovora koji je stil primjeren kojoj situaciji (Čičin-Šain, 2007).

**Tablica 5. Obilježja problema i dijagnostička pitanja kod Vroom-Yettonovog modela**

OBILJEŽJA PROBLEMA	DIJAGNOSTIČKA PITANJA
A) Važnost kvalitetne odluke	Da li zahtjev za kvalitetom uvjetuje da su neka rješenja bolja od drugih?
B) Stupanj u kojem vođa posjeduje dovoljno informacija da sam donese visoko kvalitetnu odluku	Ima li dovoljno informacija za visoko kvalitetnu odluku?
C) Stupanj strukturiranosti problema	Da li je problem strukturiran?
D) Stupanj u kojem je prihvaćanje ili obveza podređenih kritična za uspješnost primjene odluke	Da li je prihvaćanje odluke od podređenih kritično za uspješno provođenje?
E) Vjerojatnost da će podređeni prihvatiti autokratsku odluku vođe	Da li podređeni doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva uključivanjem u rješenje problema?
F) Stupanj u kojem su podređeni motivirani da ostvaruju organizacijske ciljeve koji su eksplicitno postavljeni u prikazu problema	Da li podređeni doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva uključivanjem u rješenje problema?
G) Stupanj u kojem su podređeni vjerojatno u konfliktu zbog iznošenja rješenja	Postoji li vjerojatnost konflikta među podređenima u iznošenju rješenja?

Izvor: Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja. U *Predavanje iz menadžmenta*. Zadar, Sveučilište u Zadru, str. 207., prema Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 683.

Prema **Hersey-Blanchardovom modelu**, vođa se ponaša na način da njegovo ponašanje utječe na rezultate drugih preko kombinacije dirigrirajućih djelovanja i podržavanja kroz četiri stila vodstva:

- 1) dirigriranje, prema kojem vođa daje određene instrukcije i brine o izvršavanju zadataka;
- 2) poučavanje, prema kojem vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadataka uz objašnjavanje odluka, traženje sugestija i podržavanje napretka;
- 3) podupiranje – podržavanje, prema kojem vođa podupire i podržava napore podređenih kako bi realizirali zadane zadatke i ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih;
- 4) delegiranje, prema kojem vođa prebacuje odgovornost odlučivanja i rješavanja problema podređenima (Čičin-Šain, 2007., prema Hersey & Blanchard, 1969).

Hersey-Blanchardov model od svog je postanka doživio važne promjene. Sam Blanchard je, uz Nelsona i Zigarmija te mnoge druge relevantne stručnjake, bio jedan od revizionista modela. Treba istaknuti da se mnoge revizije odnose na razdoblje prije 1985. godine, a nakon toga se model mijenjao u nijansama (Graeff, 1997).

Koji će stil vodstva izabrati vođa, ovisi koliko su zaposlenici psihološki i poslovno zreli, što su u svoju teoriju uvrstili i Hersey i Blanchard. Koliko će vođa biti uspješan, ovisit će o njegovoj kompetentnosti, a samim time i o pouzdanosti, što možemo povezati s prvom varijablom Fiedlerovog modela. Naravno, vođa mora paziti na zadatke, ali i na razvijanje pozitivnih odnosa među ljudima jer jedno ne može isključiti drugo, osim ako vođa ne pribjegne autoritarnom stilu pa zanemari emocionalne potrebe svojih podređenih. Kod svih se navedenih modela može uočiti i prisustvo situacijske varijable, odakle i potječe naziv kontingencijski pristup, što nam direktno sugerira na uvažavanje i konteksta prilikom izbora određenog stila vodstva.

#### **2.2.4. Suvremeni pristup vodstvu**

U suvremenom pristupu vodstvu može se identificirati više mogućih pristupa:

- 1) **Transakcijski pristup** karakterizira vođa koji postavlja racionalne ciljeve, efikasno organizira rad podređenih te im pruža pomoć, nudi sugestije i resurse nužne za izvršenje zadatka i ovaj se pristup odnosi na razmjenu između vođa i njihovih podređenih, primjerice kada vođe svoje zaposlenike promaknu zbog nadmađivanja svojih ciljeva (Gotal, 2013).
- 2) **Karizmatički pristup** obilježava vođu koji je sposoban motivirati podređene na ostvarenje zadataka iznad normalnih očekivanja, samopouzdan je, vizionar i kreativac te je samim time više pogodan za vođenje nekog socijalnog pokreta nego firme (Čičin-Šain, 2007). U Tablici 5. prikazane su karakteristike ličnosti, ponašanja i učinci na podređene kod karizmatičkog pristupa.

**Tablica 6. Karizmatično vodstvo: karakteristike ponašanja, ličnosti i učinci na podređene**

Karakteristika ličnosti	Karakteristike ponašanja	Učinci na podređene
Dominantnost	Snažan uzor	Povjerenje u ideologiju vođe
Želja za utjecajem	Izrazita kompetentnost	Sličnost uvjerenja
Samouvjerenost	Postavljanje ciljeva i visoki očekivanja	Neupitno prihvaćanje
Postojanje snažnih vrijednosti	Motiviranje drugih	Poslušnost i privrženost vođi Poistovjećivanje s vođom Emocionalna uključenost Povećana sigurnost Zahtjevniji ciljevi

Izvor: Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik, VII* (4), str. 410.

- 3) **Transformacijski pristup** obilježava vođu koji je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenih s ciljem povećanja njihove predanosti poduzeću. Ovaj je pristup pogodan u trenucima kada je firma u fazi osnivanja ili kada ulazi u fazu opadanja i povlačenja (Čičin-Šain, 2007). Transformacijsko je vodstvo proces koji mijenja ljude, a uključuje:
- emocije,
  - vrijednosti,
  - etiku,
  - norme i dugoročne ciljeve,
  - procjenu motiva sljedbenika,
  - zadovoljenje njihovih potreba,
  - postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima (Gotal, 2013).



- 4) **Interaktivni pristup** karakterističan je za žene jer se pretpostavlja da su sklonije konsenzusu i participaciji, iako su i mnogi muškarci skloni interaktivnom ponašanju.
- 5) **Uslužni pristup** vodstvu karakterizira vođu koji polazi od potreba zaposlenih i veže se za hipotezu da posao postoji zbog razvoja zaposlenika isto kao što zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao. Ovaj pristup potiče kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodnu težnju za učenjem (Čičin-Šain, 2007).

Suvremeni pristupi vodstvu više se oslanjaju na njegovanje kreativnosti i vizionarskog pristupa i kod vođe i kod zaposlenika. Vodi se briga i o emocionalnoj komponenti. Iako je postavljanje visokih ciljeva uz pravilan i korektan pristup od strane vođe motivirajuće za zaposlenike, postavlja se pitanje granice do koje se može ići. Točnije, jesu li ciljevi previsoki, pa čak i nedostižni, koliko su se jasno postavili, je li određeno strahopoštovanje prema vođi rezultiralo izbjegavanjem davanja prijedloga, ukoliko je vođa previše samouvjeren, što to govori zaposlenima i sl. Kako bi se rad kvalitetno obavio te kako bi se pružio dobar primjer ostalima, treba znati granicu do koje se može ići kako bi zadaci ipak bili izazovni te poticali kreativnost, ali racionalno zadani da se mogu i realizirati.

## **4. ISTRAŽIVAČKI DIO: STIL VOĐENJA NA PRIMJERU POUZEĆA VINA PILAČ d.o.o.**

### **4.1. Osnovne informacije o obiteljskom poduzeću Vina Pilač d.o.o.**

#### **4.1.1. Fizička struktura objekta Vina Pilač**

Objekt Vina Pilač sastoji se od:

- vinarije,
- restorana,
- caffe bara,
- kušaonice,
- sportskih sadržaja (Anonimno, Ponuda, 2014).

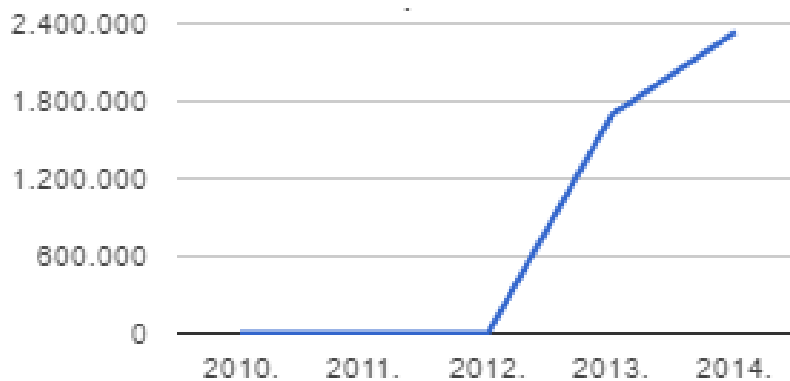
Vinarija se prostire na tri kata. Na prvom katu, koji je zapravo pod zemljom, nalazi se podrum za Barrique bačve. Na drugom katu nalazi se podrum u kojem se čuva vino kapaciteta 200 000 litara te punilica za punjenje vina, a u sklopu podruma i kušaonica opremljena u starinskom stilu. Osim za kušanje vina, kušaonica je namijenjena i za organiziranje raznih seminara i kongresa. Na trećem katu nalazi se prostor za prijem i preradu grožđa te vinifikatori za crna vina (Anonimno, Vinarija, 2014).

Restoran nudi mogućnost organiziranja raznih fešti, kao što su vjenčanja, dječji rođendani, krizme, krštenja i sl. Ukupnog je kapaciteta od 80 sjedećih mjesta, a s terasom 120. Svakodnevno nudi nekoliko vrsta gotovih jela, fast food jela i bogat *a la carte* meni. Osim toga, stanovnicima Vrgoračke krajine pružena je i mogućnost besplatne dostave naručenih jela (Anonimno, Ponuda: Restoran, 2014). Od sportskih sadržaja važno je izdvojiti Boćarski dom Niko Vukosav, cage box teren s umjetnom travom za mali nogomet i fitness centar s 25 sprava (Anonimno, Ponuda: Sport, 2014).

#### 4.1.2. Poslovanje poduzeća

Od ideje do realizacije otvaranja Vina Pilač prošle su tri godine. Zahvaljujući naporima obitelji Mihaljević otvorena je moderna vinarija uz već postojeće sadržaje nabrojane u prethodnom paragrafu. Ljudima vrgoračkog područja svakako je najzanimljivije bilo otvaranje radnih mjesta s obzirom na činjenicu da je kraj pogodila depopulacija mladih generacija i ovisnost o sezonskom radu. Tako je u sklopu Vina Pilač otvoreno 13 novih radnih mjesta. Ovo obiteljsko poduzeće neovisno je o Jamatvi, poduzeću također u vlasništvu obitelji Mihaljević, a koja se bavi distribucijom poljoprivrednih proizvoda i uvozom strojeva. U poslovnicama koje se nalaze na području od Orebića do Zadra zaposleno je 37 radnika. Obitelj se odlučila na izgradnju centra potaknuta činjenicom da se na vrgoračkom područjunalazi jedno od najvećih vinogorja u Hrvatskoj s dosta kvalitetnih vina koja se mogu plasirati po cijeloj državi, ali i zemljama Europske unije. Neposredno nakon otvaranja pružila se mogućnost ulaska na tržište od 500 milijuna potrošača (Anonimno, Otvoren 15,5 milijuna kuna vrijedan centar Pilač, n.d.).

Vinarija Pilač je 2012. godine proizvela ukupno 100 000 litara vina, da bi godinu kasnije ta količina bila uvećana još za 20 000 litara. S obzirom na povećanje proizvodnje planirana su i proširenja kapaciteta, i to do 350 000 litara vina („Vinarija Pilač“, 2014).



**Graf 1. Poslovni prihodi Vina Pilač zaključno s 2014. g.**

(<http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/vina-pilac/Detaljno/127194>)



## **Graf 2. Rast/pad poslovnih prihoda zaključno s 2014. g.**

(<http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/vina-pilac/Detaljno/127194>)

### **4.2. Metodologija istraživanja stila vođenja**

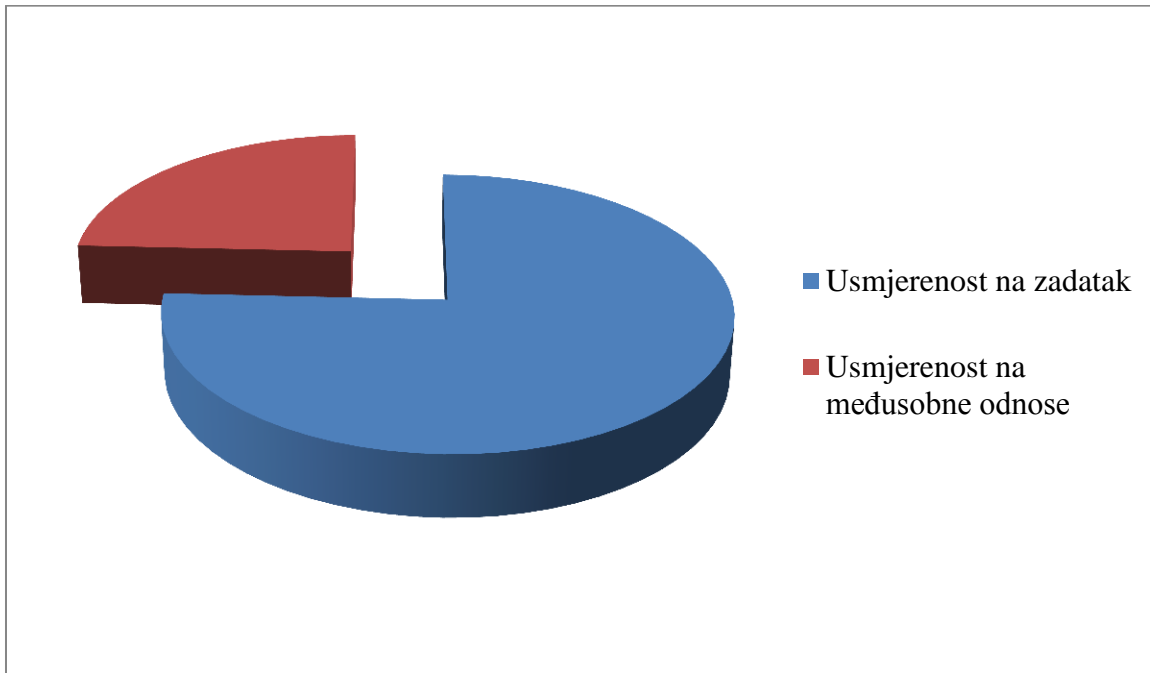
Kao mjerni instrument korišten je Upitnik o stilu vodstva koji je konstruirao dr. Dževad Šehić, redoviti profesor na Katedri za menadžment i organizaciju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu. Upitnik je dizajniran na način da mjeri dvije varijable: zadatak i međusobne odnose. Sastoji se od 20 čestica na koje se odgovara zaokruživanjem broja 1 – 5 uz tvrdnju, pri čemu je 1 ekvivalent potpunom neslaganju, a 5 potpunom slaganju. Pri analizi upitnika najprije se zbrajaju bodovi na neparno označenim česticama i odnose se na varijablu zadatak, a onda se zbrajaju bodovi na parno označenim česticama i odnose se na varijablu međusobni odnosi (Šehić & Penava, 2007).

Upitnik je anonimn i ispitanici su zamoljeni da iskreno i samostalno odgovaraju kako bi rezultati istraživanja bili što vjerodostojniji. U istraživanju je sudjelovalo pet od ukupno trinaest zaposlenika Vina Pilač, s tim da je jedan od njih vođa poduzeća. Budući da spol i dob osoba nisu važni za potrebe istraživanja, iste se neće ni navoditi.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

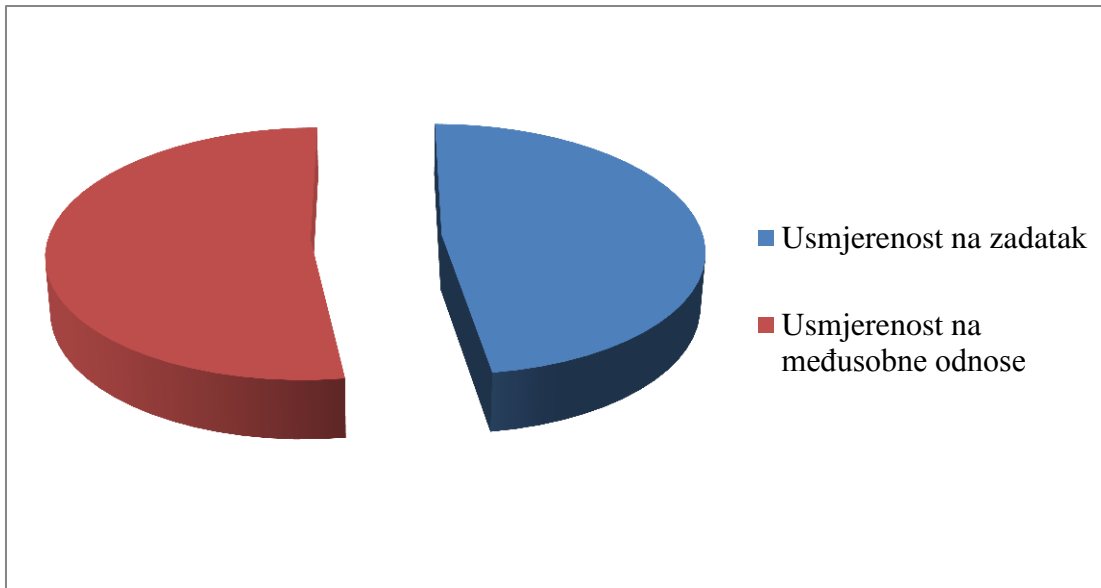
Prvi je ispitanik stil vođenja vođe Vina Pilač procijenio visoko orijentiranim na zadatak, a nisko orijentiranim na međusobne odnose u približnom omjeru 75:25 (Graf 3.). Preciznije rečeno, za prvu je varijablu dodijeljeno 50 bodova, a za drugu 16 bodova. Iz dobivenih se rezultata može zaključiti da je vođa primarno usmjeren na savršenu realizaciju zadataka kako

bi se ostvarili i zacrtani ciljevi, no istodobno vrlo malo brine o zaposlenicima, iz čega proizlazi i pitanje njihove motiviranosti za rad, pomoći od strane nadređenog i sl.



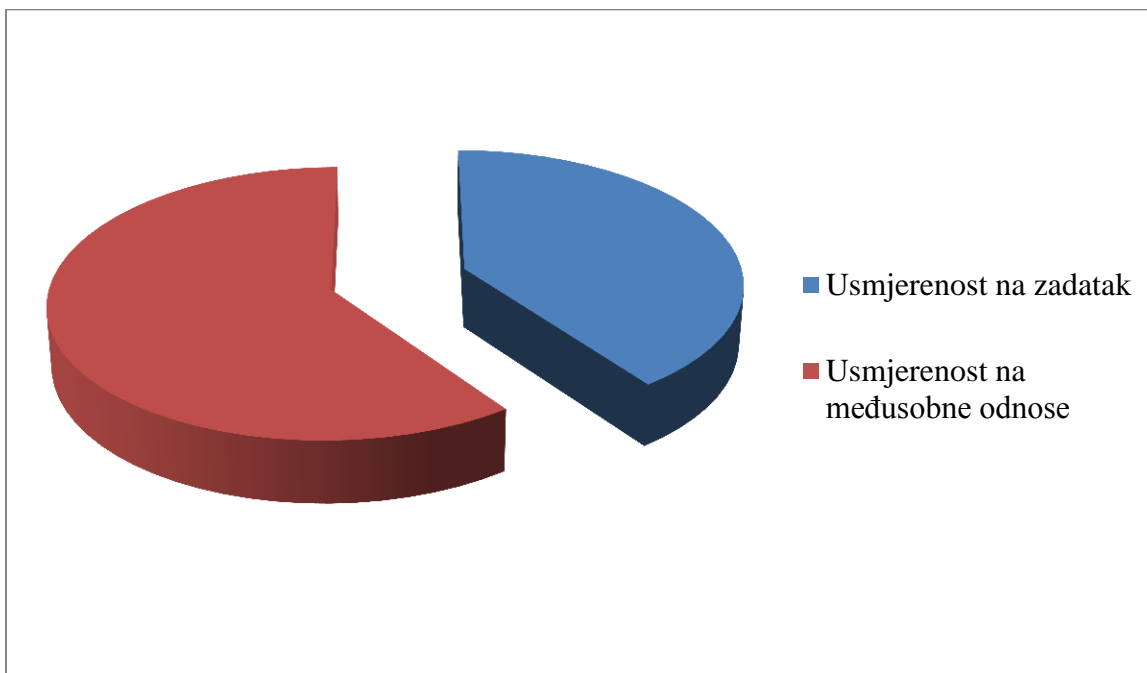
**Graf 3. Rezultat za stil vodstva vođe Vina Pilač prema procjeni prvog ispitanika**

Drugi je ispitanik stilu vođenja vođe Vina Pilač dao podjednake bodove i za varijablu usmjerenost na zadatak (31 bod) i za varijablu usmjerenost na međusobne odnose (34 boda) (Graf 4.). S obzirom na bodove vezane za varijablu usmjerenost na zadatak razvidno je da se radi o umjereno visokoj orijentiranosti zadatku, no također je i usmjerenost na međusobne odnose umjereno visoka. Iz perspektive drugog ispitanika jasno je da se vođa Vina Pilač brine o zadatku podjednako kao i o kvaliteti međusobnih odnosa.



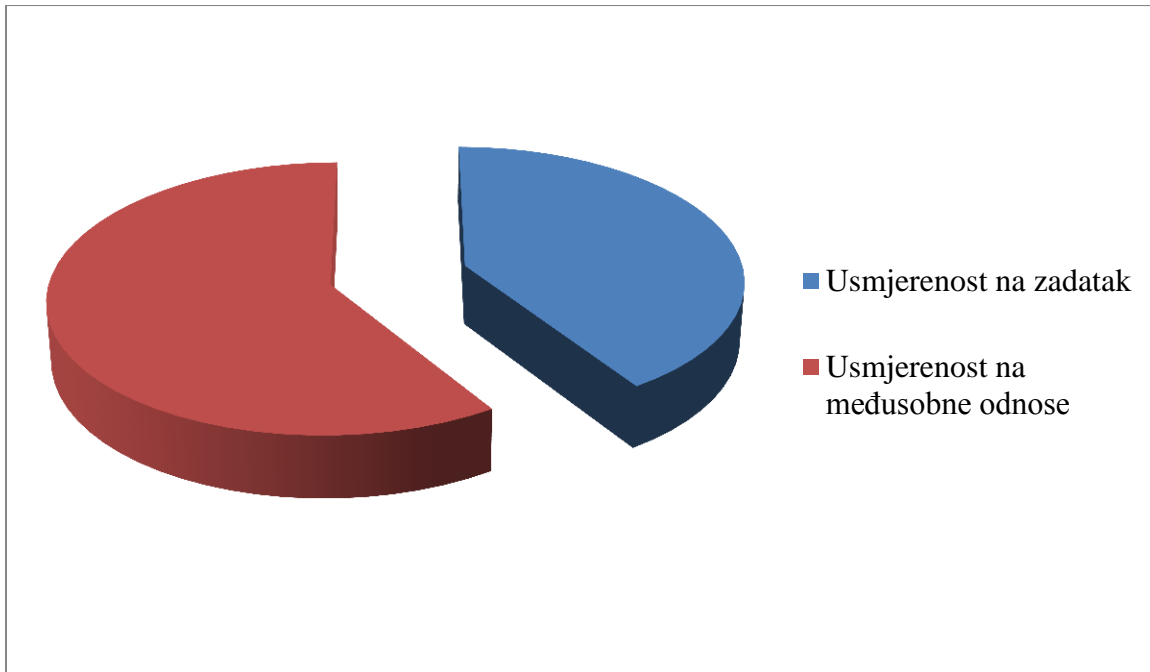
**Graf 4. Rezultat za stil vodstva vođe Vina Pilač prema procjeni drugog ispitanika**

Kod trećeg se ispitanika može uočiti ponešto drugačija procjena prema kojoj je vođa Vina Pilač jako nisko ocijenjen kao osoba koja je usmjerena na zadatak (16 bodova), no relativno je niska i briga o međusobnim odnosima (24 boda). Iz perspektive ovog ispitanika može se zaključiti da se vođa Vina Pilač potencijalno indiferentno ponaša i prema zadacima koji se trebaju realizirati i prema kvaliteti međusobnih odnosa.



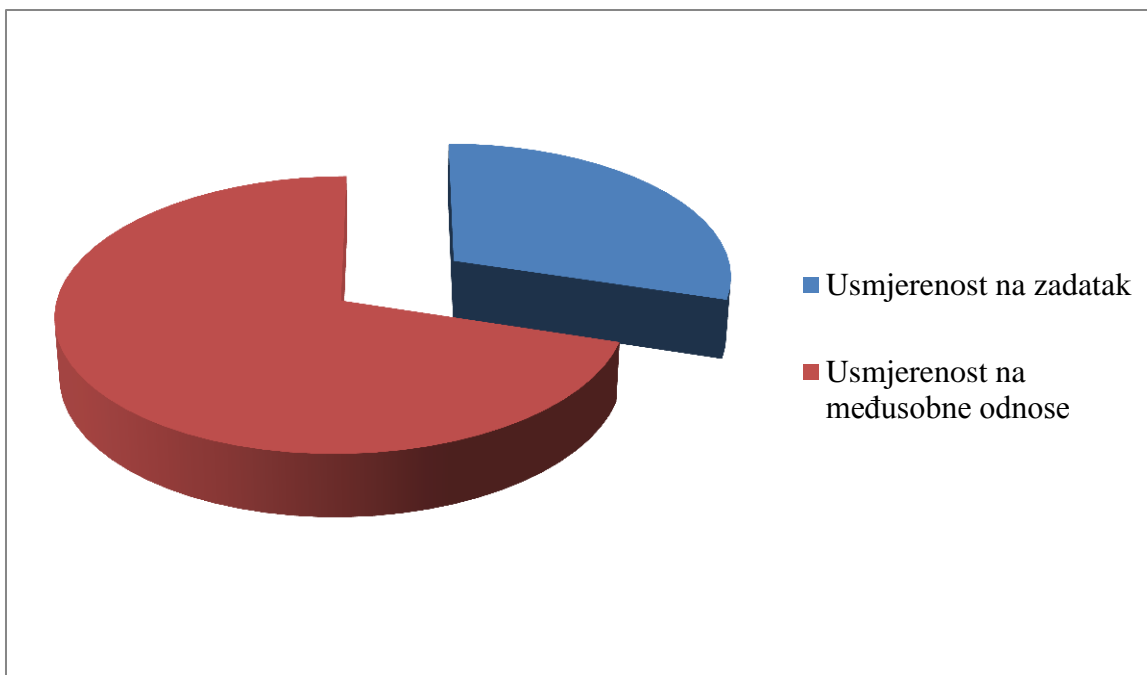
**Graf 5. Rezultat za stil vodstva vođe Vina Pilač prema procjeni trećeg ispitanika**

Četvrti je ispitanik dao 29 bodova varijabli usmjerenost na zadatak, što znači da je vođu Vina Pilač ocijenio kao osobu koja je umjereno usmjerena na zadatak. Zanimljivo je da je drugoj varijabli dodijelio visoka 42 boda, što znači da je briga vođe o kvalitetnim međusobnim odnosima izrazito visoka.



**Graf 6. Rezultat za stil vodstva vođe Vina Pilač prema procjeni četvrtog ispitanika**

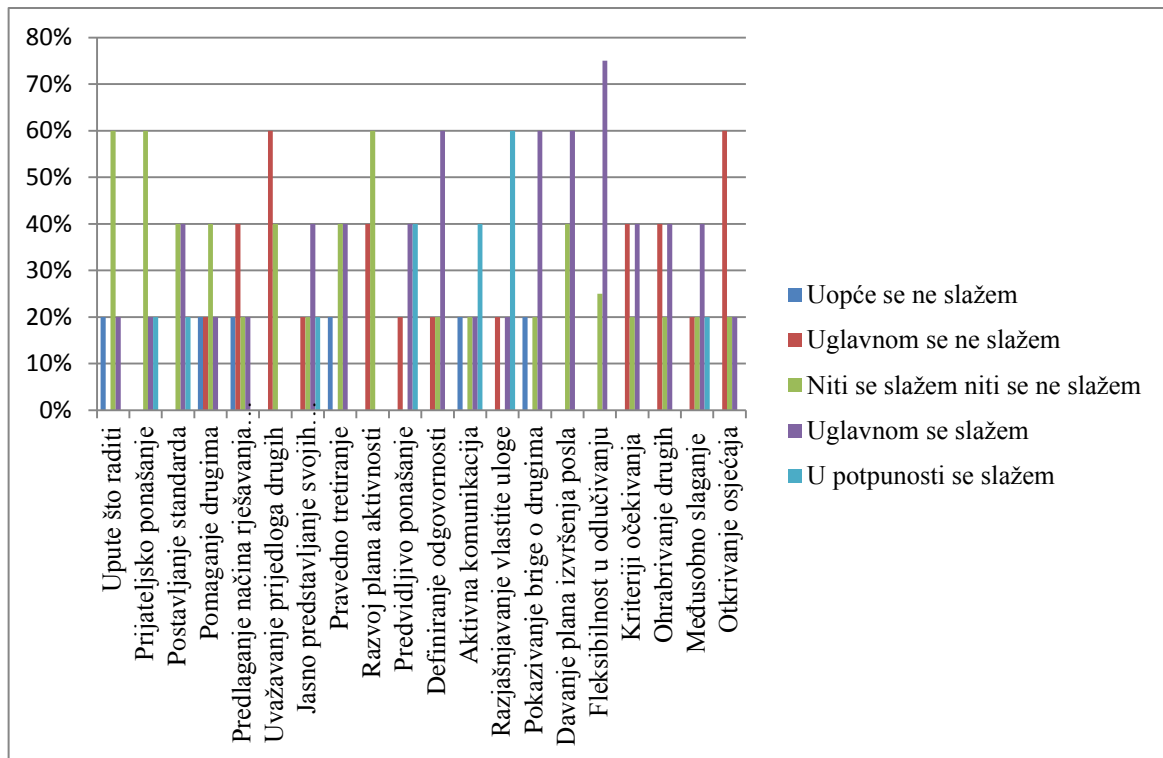
Posljednji, peti ispitanik bio je sami vođa Vina Pilač. Prema njegovoj samoprocjeni, relativno je nisko usmjeren na zadatak (22 boda), no smatra kako se izrazito dobro brine o samim zaposlenicima, njihovim potrebama i osjećajima, što se može zaključiti s obzirom na visoka 52 boda dodijeljena varijabli usmjerenost na međusobne odnose.



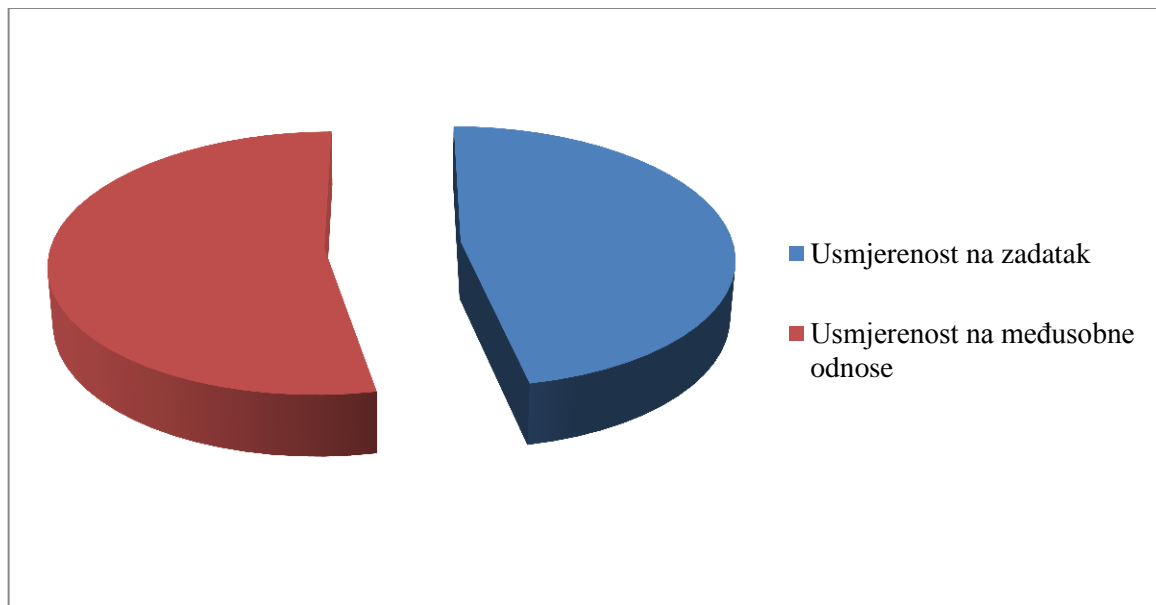
**Graf 7. Rezultat za stil vodstva vođe Vina Pilač prema procjeni samog vođe**

Kako bi se stekao bolji uvid u odgovore ispitanika na pitanja iz Upitnika o stilu vodstva, konstruiran je Graf 8. prema kojem se može iščitati koliko su se pojedini ispitanici slagali ili koliko se nisu slagali s određenom tvrdnjom te Graf 9., koji pokazuje ukupan odnos usmjerenosti na zadatak i usmjerenosti na međusobne odnose svih ispitanika. Treba također napomenuti da su za potrebe izrade grafa same tvrdnje predstavljene u skraćenom obliku, dok se puni sadržaj upitnika može vidjeti u Prilogu 1.



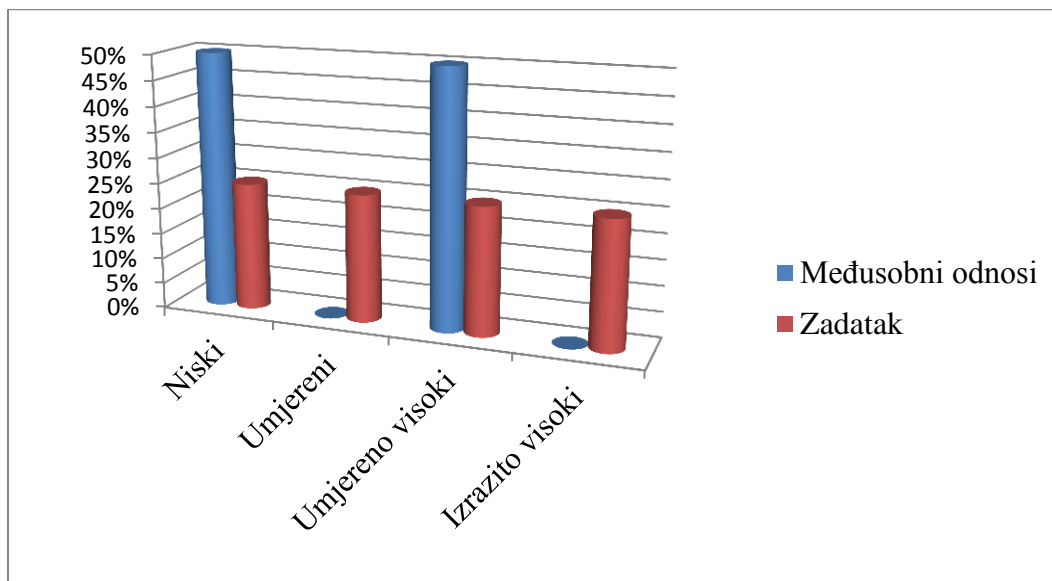


**Graf 8. Odgovori ispitanika na pitanja u postotcima**



**Graf 9. Ukupan odnos ispitivanih varijabli s obzirom na odgovore svih ispitanika**

S ciljem povezivanja dobivenih rezultata vezanih za varijable usmjerenost na zadatak i usmjerenost na međusobne odnose vođa Vina Pilač konstruiran je i Graf 10. koji pokazuje koliko se ispitanici slažu u svojim odgovorima. U ovom je slučaju iz statistike isključen vođa Vina Pilač.



**Graf 10. Stupanj slaganja između ispitanika po pitanju percepcije vođe kao usmjerenog na zadatak i usmjerenog na međusobne odnose**

#### 4.4. Rasprava

Iz dobivenih se rezultata može zaključiti da 50% ispitanih zaposlenika Vina Pilač svog vođu percipiraju kao osobu koja ima niski stupanj usmjerenosti na međusobne odnose, dok drugih 50% ispitanih zaposlenika smatra kako im je vođa umjereno visoko usmjeren međusobnim odnosima. Zanimljivo je uočiti da se mišljenja u potpunosti razilaze u pitanju usmjerenosti vođe na zadatak. Naime, svaki je ispitanik dobio drugačiji rezultat. Ipak, može se zaključiti da većina ispitanih ne smatra da vođa pokazuje niski stupanj usmjerenosti na zadatak.

Rezultati upitnika također su pokazali kako se ispitanici djelomično slažu s tvrdnjama prema kojima vođa jasno govori članovima grupe što i kako treba raditi te u tom smislu definira odgovornost za svakog člana grupe i aktivno komunicira s njima. Međutim, polovica ispitanika smatra kako vođa ne osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje niti ih ohrabruje kako bi se posao što kvalitetnije obavio.

Polovica se ispitanika slaže da se unatoč tome vođa s članovima grupe ponaša prijateljski, no ne pomaže dovoljno drugima da se ugodno osjećaju, a i izbjegava otkriti vlastite misli i osjećaje članovima, što može biti pokazatelj potencijalnog obrambenog stava

od strane vođe. Čak 75% ispitanika smatra kako vođa ne predlaže načine za rješavanje problema i ne izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih. Polovica ispitanika ipak ističe kako jasno predstavlja svoje poglede drugima i ponaša se predvidljivo prema članovima grupe.

Po pitanju pomaganja članovima u međusobnom slaganju mišljenja se ispitanika međusobno razlikuju, ali se zna tko ima kakvu ulogu u grupi. Većina se ispitanika slaže kako vođa nastoji pokazati brigu za osobno blagostanje ostalih te ih tretira na pravedan način. Prilikom donošenja odluka 75 % ispitanika zaključilo je kako je vođa fleksibilan unatoč tome što smatraju kako vođa ne izražava povoljno mišljenje na prijedloge drugih i ne nudi prijedloge rješenja.

S druge strane, percepcija vođe ponešto se razlikuje od percepcije zaposlenika. Vođa Vina Pilač za sebe smatra da uvelike pomaže drugima da se ugodno osjećaju na način da se prijateljski ponaša prema njima te im je spreman otkriti svoje misli i osjećaje kako bi se svi članovi grupe međusobno slagali. U tom smjeru ide i ohrabrivanje članova i pokazivanje brige za njih. Međutim, rezultati upitnika kojeg su ispunili zaposleni i kojeg je ispunio vođa podudaraju se u smislu djelomičnog slaganja s kriterijima očekivanja od grupe. Ako se uzme u obzir stupanj usmjerenosti na zadatak i stupanj usmjerenosti na međusobne odnose, može se zaključiti kako vođa smatra sebe nisko orijentiranim na zadatak, ali izrazito visoko orijentiranim na međusobne odnose.

Rezultati dobiveni analizom upitnika koji su ispunjavali zaposlenici pokazuju da se većina ispitanika slaže kako je njihov vođa više usmjeren na zadatke nego što je usmjeren na međusobne odnose, što je kontradiktorno percepciji vođe. Prema navedenim rezultatima može se zaključiti da vođa primat daje izvršavanju zadataka kako bi se realizirali i postavljeni ciljevi. Preciznije rečeno, može se očekivati prilagođavanje zaposlenih strukturi zadataka i konstantno nadziranje njihovog rada, ali određenu, no ne i dovoljnu pažnju vođa posvećuje i zaposlenicima. Samim time upitno je i koliko ih potiče na sudjelovanje u donošenju odluka, kao i koliko ih motivira u radu.

Kada bi se dobiveni rezultati doveli u vezu sa stilom vodstva, a i s obzirom na prirodu upitnika koji je konstruiran da mjeri točno određene varijable, moglo bi se govoriti o stilu vodstva temeljenog na Michigan studijama pojašnjenim u prvom dijelu ovog rada. Također,

prema rezultatima upitnika, stil vodstva na primjeru poduzeća Vina Pilač ne bi precizno bio ni autoritarni ni demokratski, a ni laissez-fair stil vodstva, mada se mogu izdvojiti pojedina obilježja iz sva tri navedena stila. Iz tog bi razloga bilo pravednije govoriti, ako se govori o modelu autokratsko-demokratskog vodstva, o modelu kontinuuma stilova vodstva, također pojašnjenim u prvom dijelu rada. Iz perspektive svih ispitanika može se uočiti variranje različitih stilova vodstva. Samim time, može se zaključiti da prakticiranje isključivo jednog stila nije uvijek, a i ne može biti, poželjan odabir. Dakle, sve ovisi o vođi, zaposlenicima, ali i situacijskim faktorima.

Provedeno kvantitativno istraživanje ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Pružanjem na uvid rezultata dobivenih ispunjavanjem Upitnika o stilu vodstva, i vođa i sami zaposlenici dobili su priliku za preispitivanje vlastitog ponašanja, stavova i percepcije. Koliko se god tvrdnje u upitniku odnosile na vođu, zaposlenici su se mogli na trenutak staviti u položaj vođe i zapitati koliko bi oni bili uspješan i kvalitetan vođa poduzeća. Vođi bi ovi rezultati mogli pružiti priliku za sagledavanje propusta i pogrešaka u svom radu. Na taj se način otvara prostor za rad na sebi preko spoznaja vlastitih nedostataka, ali i pozitivnih osobina.

Treba istaknuti da je obiteljsko poduzeće Vina Pilač relativno mlado poduzeće i tek se treba probiti na tržištu. Na izazove koji su postavljeni ne samo pred zaposlenike, već i pred samog vođu, mora se pravovremeno i kvalitetno odgovoriti kako bi proboj na tržište bio uspješan. Osim toga, radi se o statusu aktivnog malog poduzetnika i pod tim uvjetima sigurno nije lako biti konkurent. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, potrebno ga je i kvalitetno voditi. U početku se možda čini kako je lakše više biti usmjeren zadacima i kako je isključivo izvršavanje zadataka ključan pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća, no vrlo je važno i koliko se vođa brine o zaposlenicima i kako se oni osjećaju jer samo zadovoljan radnik može biti dobar radnik. Vođa se u ovom slučaju nalazi pred izazovom: kako balansirati potrebe posla i potrebe ljudi. U trenutku kada pronađe odgovor na navedeno pitanje, postat će vođa koji učinkovito utječe na poslovanje Vina Pilač i razvit će se u još kvalitetnijeg vođu koji teži idealnom.

Ovo istraživanje ima i nekoliko nedostataka. Teško je generalizirati rezultate na sve zaposlene zbog činjenice da je u istraživanju pristalo sudjelovati samo četvero od ukupno trinaest zaposlenika, dakle niti polovica. Osim toga, a i zbog same činjenice da je upitnik anonimn, postavlja se i pitanje koliko su osobe koje su sudjelovale zaista bile iskrene u

odgovorima. Nadalje, ovaj upitnik odnosi se samo na dvije varijable: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na međusobne odnose, dok su situacijski faktori zanemareni. Poznato je da većina odluka koje se donose u poduzećima ovise o situaciji u kojoj se donose, stoga je i stil vodstva prilagođen situaciji. Ovo bi se istraživanje u budućnosti moglo nadopuniti istraživanjem zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Također, ne bi bilo loše ni proširiti istraživanje van okvira Vina Pilač na druga poduzeća istog statusa kako bi se spoznale razlike u stilu vođenja firmi s obzirom na uspješnost poslovanja.

## 5. ZAKLJUČAK

S obzirom na činjenicu da se u današnje vrijeme na raznim portalima i u raznim časopisima mogu pročitati najbolji savjeti kako biti vrhunski vođa, nameće se pitanje kriterija i kompetencija koji su s tim povezani. Što neku osobu čini vođom? Što neka osoba treba napraviti da bi mogla biti vođa? Rađaju li se osobe kao vođe ili se ta funkcija stječe na osnovi sposobnosti i umijeća?

Navedena pitanja zaista navode na razmišljanje. Potreba za odgovorima nije nešto novo u svijetu ekonomije, a napose menadžmenta, već se radi o desetljećima istraživanja eminentnih stručnjaka. Svaki na svoj način dali su veliki doprinos navedenim poručjima, a mnoge su njihove ideje preživjele do današnjeg doba. Svako poduzeće nastoji što bolje odgovoriti izazovima vremena jer želi opstati. Vođenje poduzeća stoga predstavlja jednu od najzahtjevnijih funkcija. Postoji li univerzalni stil vodstva koji odgovara svima? Teško je postići konsenzus oko toga jer svakom poduzeću u određenoj situaciji ne odgovara uvijek isti stil. Mnogo je faktora koji utječu na to, zbog čega je vrlo važno imati sposobnog i kvalitetnog vođu. Postoje trenuci u kojima se odluke moraju donijeti vrlo brzo i sasvim je jasno da u tom kontekstu nema vremena za dogovore i pregovore sa zaposlenicima. S druge strane, većina odluka trebala bi se donositi na demokratski način uz uvažavanje mišljenja svih i poštovanje drugih, ali uz kvalitetno izvršavanje zadataka.

Provedeno je istraživanje pokazalo da je vođa Vina Pilač usmjereniji na međusobne odnose nego na zadatak, iako je riječ o vrlo maloj prednosti (omjer 168:148 u korist međusobnih odnosa). Takav bi se rezultat mogao povezati s modelima vodstva orijentiranim na zadatke – ljude, preciznije rečeno Michigan studijama, koje razlikuju vođu usmjerenog na zadatak i vođu usmjerenog na ljude i pripadaju bihevioralnim modelima, što znači da ne uzimaju situacijski faktor u obzir. U tom je smislu i kreiran korišteni upitnik. Analizom nekih dodatnih faktora moglo bi se preciznije zaključiti koji još elemente vodstva vođu karakteriziraju, mada s ena osnovi danih odgovora može raspravljati na koji način vođa motivira zaposlenike i sl.

Provedeno istraživanje značajno je za vođu i zaposlenike Vina Pilač, ali i za sve zainteresirane jer su na temelju vlastite procjene uočeni prednosti i nedostaci vođenja

poduzeća. Vođa mora biti svjestan kontinuiranog usavršavanja kako bi što kvalitetnije obavljao svoj posao, uočene nedostatke eliminirao ili barem minimalizirao, a pozitivne strane isticao. Zaposlenici trebaju biti svjesni da biti vođa nije lagan posao i da zahtijeva mnogo truda i napora. Kao što očekuju od vođe da im bude podrška i da ih razumije, tako i oni moraju pružati podršku njemu. Poanta je da i jedni i drugi moraju raditi na sebi i na izgradnji kvalitetnih odnosa kako bi bili što zadovoljniji poslom. Upravo u tome leži sama bit ovog rada.

## LITERATURA

- Alpeza, M. (2015). *Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/>
- Alpeza, M., & Mezulić Juric, P. (2013). *Upravljanje obiteljskim poduzećem*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Ekonomski fakultet u Osijeku: <http://www.efos.unios.hr/>
- Alpeza, M., & Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR.
- Anonimno. (n.d.). *Otvoren 15,5 milijuna kuna vrijedan centar Pilač*. Preuzeto 30. svibanj 2016 iz Službene stranice grada Vrgorca: <http://vrgorac.hr>
- Anonimno. (2014). *Ponuda*. Preuzeto 25. svibanj 2016 iz Vina Pilač: <http://www.vina-pilac.hr>
- Anonimno. (2014). *Ponuda: Restoran*. Preuzeto 25. svibanj 2016 iz Vina Pilač: <http://www.vina-pilac.hr>
- Anonimno. (2014). *Ponuda: Sport*. Preuzeto 25. svibanj 2016 iz Vina Pilač: <http://www.vina-pilac.hr/>
- Anonimno. (2014). *Vinarija*. Preuzeto 25. svibanj 2016 iz Vina Pilač: <http://www.vina-pilac.hr>
- Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
- Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
- CEPRA. (n.d.). *Obiteljsko poduzetništvo*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz CEPRA: <http://www.cepor.hr/>
- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja. U *Predavanje iz menadžmenta* (str. 191-224). Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Dropulić, M. (2009). Jesmo li "prerasli" Teoriju X i Teoriju Y? *Ekonomska misao i praksa*, XVIII (2), str. 349-372.
- Europski parlament. (8. rujna 2015). *Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Europski parlament: <http://www.europarl.europa.eu/>
- Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik, VII* (4), str. 405-413.



- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *Leadership Quarterly*, VIII (2), str. 153-170.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, XXIII (2), str. 26-34.
- Jelavić, I. (31. siječanj 2013). *Uzor u poslovanju - obiteljska poduzeća*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/>
- Karlič, T., & Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment*, II (3), str. 67-72.
- Klepić, Z. (2011). *Teorije vodstva*. Preuzeto 8. Ožujak 2016. iz Ekonomski fakultet Mostar: <http://ef.sve-mo.ba/>
- Klepić, Z. (n.d.). *Vodstvo*. Preuzeto 4. travanj 2016. iz Ekonomski fakultet Mostar: <http://ef.sve-mo.ba/>
- Podunajec, L. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova: [zir.nsk.hr](http://zir.nsk.hr)
- Simić, S. (15. rujanj 2015). *13 zanimljivih točaka iz velikog EU istraživanja o obiteljskim tvrtkama u Hrvatskoj*. Preuzeto 27. lipanj 2016 iz Telegram: <http://www.telegram.hr/>
- Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
- Šehić, D., & Penava, S. (2007). *Leadership*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Tipurić, D., & Podrug, N. (n.d.). *Stilovi odlučivanja - zabilješke uz predavanje*. Preuzeto 5. ožujak 2016 iz EFZG - Ekonomski fakultet Zagreb : <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf>
- Toth, E. (2008). *Vježba vodstvo (hrvatski)*. Preuzeto 3. ožujak 2016 iz The Actrav Turin: <http://actrav-courses.itcilo.org/en/a4-52131/a4-52131-presentations/evelin-toth/vjezba-vodstvo>
- Vrdoljak-Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća - empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, LXI (7-8), str. 455-475.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE.

## PRILOG 1. UPITNIK O STILU VODSTVA

*Poštovane zaposlenice i poštovani zaposlenici, pred Vama se nalazi Upitnik o stilu vodstva putem kojeg ćete ocijeniti vođu Vina Pilač. Upitnik je anonimn i rezultati će se koristiti isključivo za potrebe završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu, stoga Vas molim da odgovarate samostalno i iskreno. Odgovarat ćete tako da zaokružite broj uz tvrdnju (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Hvala!*

1.	Članovima grupe govori što treba raditi.	1	2	3	4	5
2.	Sa članovima grupe ponaša se 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.	Razjašnjava 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 osjećanja 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

## SAŽETAK

Vođenje jest najzahtjevnija menadžersku funkciju kojoj je cilj usmjeravanje i motiviranje zaposlenika određenog poduzeća na obavljanje danog radnog zadatka. Stručnjaci razlikuju više stilova vođenja, od autokratskogdo demokratskog. Mnoga su se istraživanja provela na temu postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti. S tim je ciljem provedeno i ispitivanje stila vođenja na primjeru obiteljskog poduzeća Vina Pilač d.o.o. Rezultati su pokazali kako je vođa usmjereniji na međusobne odnose nego na zadatak, iako se radi o maloj razlici. S ciljem dublje analize, potrebno bi bilo ispitati dodatne faktore, poput konteksta u kojoj se odluke donose itd.

*Ključne riječi: stilovi vodstva, vođa, međusobni odnosi, zadaci*

## SUMMARY

Leadership is the most challenging managerial function which seeks to guide and motivate the employees of a particular company to perform a given work assignments. Experts differ many leadership styles, from autocratic to democratic. Many studies were conducted on the subject of the existence of a cause-effect relationship between leadership style company and its business performance. Accordingly, testing leadership style on the example of a family business Vina Pilač Ltd. was conducted. Results showed that the leaders focused on quality of relationship rather than on the task, even though it was a small difference. With the aim of further analysis, it would be necessary to examine additional factors, such as the context in which decisions are taken and so on.

*Key words: leadership styles, leader, interpersonal relationships, tasks*