

# EFEKTI STILOVA VOĐENJA NA RADNI UČINAK ZAPOSLENIKA

---

**Mažurana, Borna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:456461>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Financijski menadžment)

Borna Mažurana

**EFEKTI STILOVA VOĐENJA NA RADNI UČINAK  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Financijski menadžment)

Borna Mažurana

**EFEKTI STILOVA VOĐENJA NA RADNI UČINAK  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0165079006

e-mail: [bmazurana@efos.hr](mailto:bmazurana@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Financial management)

Borna Mažurana


**THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON WORK  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta** Borna Mažurana

**JMBAG:** 0165079006

**OIB:** 99558306164

**e-mail za kontakt:** borna.2508@hotmail.com

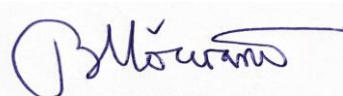
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 1. rujna 2023. godine

Potpis



## **Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Osnovna klasifikacija modela vodstva kategorizira nekoliko različitih modela vodstva kao što su modeli osobina, kontingencijsko-situacijski, suvremeni te bihevioristički modeli koji su u fokusu interesa ovog znanstvenog rada. U skupini biheviorističkih modela posebno se ističu tri klasična stila vođenja, čiji se utjecaj na radni učinak ispitivao u ovome radu, a to su: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. Također, u radu se analiziraju modeli vodstva prema Lewinu i suradnicima čiji su rezultati uspoređeni sa rezultatima istraživanja. Cilj ovoga rada jest kritički usporediti tri navedena stila te uz pomoć znanstvene literature i upitnika ispitati koji stil vođenja se primjenjuje u hotelu *Aminess Port 9 Resort* te kako dominantni stil utječe na radni učinak zaposlenika hotela. Prije istraživanja definiran je radni učinak i metode njegova ispitivanja koje su korištene u empirijskom dijelu. Istraživanje je provedeno online upitnikom koji je ispunilo 80% zaposlenih hotela *Aminess Port 9 Resort*, točnije njih 70. Zaključeno je kako u hotelu *Aminess Port 9 Resort* prevladava demokratski stil vodstva što pozitivno utječe na radni učinak zaposlenika, kao i na kvalitetu i uspjeh poslovanja hotela.

Ključne riječi: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil vođenja, radni učinak, zaposlenici, *Aminess Port 9 Resort*

# **The effects of leadership styles on work performance of employees**

## **ABSTRACT**

The basic classification of leadership models categorizes several different leadership models, such as trait models, contingency-situational, contemporary and behavioral models, which are the focus of this scientific work. In the group of behavioral models, three classic leadership styles stand out, whose impact on work performance was examined in this paper, namely: autocratic, democratic and laissez-faire style. Also, the paper analyzes leadership models according to Lewin and his colleagues, whose results are compared with research results. The aim of this paper is to critically compare the three mentioned styles and, with the help of scientific literature and questionnaires, examine which leadership style is applied in the *Aminess Port 9 Resort* hotel and how the dominant style affects the work performance of the hotel's employees. Prior to the research, the work performance and the methods of its examination, which were used in the empirical part, were defined. The research was conducted using an online questionnaire filled out by 80% of the employees of the *Aminess Port 9 Resort* hotel, more precisely 70 of them. It was concluded that the democratic leadership style prevails in the *Aminess Port 9 Resort* hotel, which positively affects the work performance of employees, as well as the quality and success of the hotel's operations.

Key words: autocratic, democratic and laissez-faire leadership style, work performance, employees, Aminess Port 9 Resort

## Sadržaj

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>                                      | <b>1</b>  |
| <b>2. Definiranje vodstva .....</b>                       | <b>3</b>  |
| 2.1. Ključne komponente vodstva .....                     | 4         |
| 2.2. Razlike između vođe i menadžera .....                | 6         |
| <b>3. Klasifikacije modela i stilovi vodstva .....</b>    | <b>8</b>  |
| 3.1. Model osobina .....                                  | 8         |
| 3.2. Bihevioristički modeli.....                          | 9         |
| 3.2.1. Model vodstva prema Lewinu i suradnicima.....      | 10        |
| 3.2.2. Autokratski stil vodstva .....                     | 12        |
| 3.2.3. Demokratski stil vodstva.....                      | 13        |
| 3.2.4. <i>Laissez-faire</i> stil vodstva.....             | 13        |
| 3.3. Kontingencijsko-situacijski modeli .....             | 14        |
| 3.4. Suvremeni modeli .....                               | 15        |
| <b>4. Radni učinak i metode njegova vrednovanja .....</b> | <b>18</b> |
| 4.1. Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika .....            | 19        |
| <b>5. Metodologija rada .....</b>                         | <b>21</b> |
| <b>6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b> | <b>22</b> |
| 6.1. Opis istraživanja.....                               | 22        |
| 6.2. Rezultati istraživanja .....                         | 23        |
| <b>7. Rasprava.....</b>                                   | <b>28</b> |
| <b>8. Zaključak .....</b>                                 | <b>30</b> |
| <b>Literatura .....</b>                                   | <b>31</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>                                | <b>35</b> |
| <b>Popis slika.....</b>                                   | <b>35</b> |
| <b>Popis grafikona.....</b>                               | <b>35</b> |
| <b>Prilozi.....</b>                                       | <b>36</b> |



## 1. Uvod

Pojmovi menadžment/rukovođenje (*management*); vođenje (*leading*) i vodstvo (*leadership*) učestalo koriste kao sinonimi, pri čemu je menadžment najširi dok su vođenje i vodstvo pojmovno uže definirani. Vođenje se može definirati kao menadžersku funkciju koja obuhvaća „proces utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima grupe i poduzeća“ (Buble, 2000:479) a sastoji se od slijedeće četiri grupe aktivnosti: i) motiviranja; ii) vodstva; iii) interpersonalnih procesa upravljanja timovima i konfliktima; te iv) komuniciranje. Vodstvo je proces u kojemu se dogodio transakcijski događaj gdje je vođa utjecao i bio pod utjecajem sljedbenika.

Northouse (2010: 3) definira vodstvo kao proces u kojemu se dogodio transakcijski događaj gdje je vođa utjecao i bio pod utjecajem sljedbenika. Vodstvo je, stoga, interakcijski odnos između vođe i sljedbenika u kojemu se od vođe očekuje da vodi i djeluje na sljedbenike jer bez njegova utjecaja nema ni vodstva. U ovom je završnom radu fokus stavljen na stilove vođenja koji se primjenjuju u različitim modelima te na radni učinak na koji isti utječu. Važno je da vođa ne primjenjuje isključivo jedan stil vodstva na svim situacijama i zaposlenicima, već da u određenoj situaciji zna koji stil vodstva mora primijeniti. Na učinkovitost poduzeća i pojedinca uvelike utječe upravo stil vodstva, odnosno pristup vođe prema poslu i zaposleniku. Kada vođa zna koja je vrsta prikladna u određenome trenutku, tada će poboljšati komunikaciju, suradnju i radni učinak tima.

Navedene činjenice potvrđuje i istraživanje Igbaekemen (2014: 134) u kojemu su se istraživala tri stila vodstva kao i u ovome radu: autokratski, demokratski i *laissez-faire*. Istraživanjem je zaključeno kako je za opstanak bilo koje organizacije potreban odgovarajući utjecaj vodstva koje zaposlenici moraju slijediti. Nadalje, istraživanjem tri različite vrste stilova vodstva utvrđeno je kako demokratski stil vodstva povećava organizacijsku učinkovitost i kako je to idealan stil vodstva za rezultate organizacije u cjelini. Završno, dobrim vodstvom stvara se i korporativno ponašanje zaposlenih koje dovodi do ispunjenja ciljeva i obostranog zadovoljstva zaposlenika i poslodavaca.

Cilj završnog rada jest analizirati koja je uloga vođe te koji modeli i stilovi vođenja postoje. Nadalje, u radu se kritički uspoređuju tri stila vodstva: autokratski, demokratski i *laissez-faire*

stil i njihov utjecaj u odnosu na radni učinak. Rezultati i metode kojima se ispitivao utjecaj stilova nalazi se u empirijskom dijelu u kojemu su uzorak istraživanja bili zaposlenici hotela *Aminess Port 9 Resort* u Korčuli.

Rad je podijeljen u 8 poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje definira vodstvo u kojemu se navode ključne varijable vodstva te se uspoređuje vođa s menadžerom kao dva pojma koja se nerijetko promatraju kao sinonimi. U trećem se poglavlju klasificiraju modeli i unutarnje podjele istih, odnosno stilovi vodstva. Navedeno poglavlje razlikuje četiri modela vodstva s naglaskom na biheviorističke modele koji uključuju tri važna stila za ovaj rad: autokratski, demokratski i *laissez-faire*. Istovremeno se navedena tri stila koja se istražuju u ovome radu uspoređuju s već provedenim istraživanjima istih stilova koje je proveo Lewin zajedno sa svojim suradnicima, a čiji su uzorak i rezultati objašnjeni u ovome radu. Četvrto poglavlje definira radni učinak i metode na koji se radni učinak može vrjednovati gdje je opet naglasak stavljen na metodu ocjenjivanja pomoću upitnika koja je važna za empirijski dio rada. U petom je poglavlju predstavljena metodologija rada koja uključuje izvore istraživanja i znanstveno-istraživačke metode, dok je u šestom poglavlju predstavljeno empirijsko istraživanje utjecaja prevladavajućeg stila na radni učinak kroz opis i rezultate istraživanja koji su prikazani uz pomoć tablica. U sedmom je poglavlju raspravlja gdje se zaključuje o rezultatima dobivenim iz provedenog istraživanja. Zaključno, u osmom se poglavlju ukratko interpretira provedeno istraživanje kroz zaključne tvrdnje, a slijede ga popis literature, tablica i slika. Na kraju je rada, u prilogima, prikazan upitnik koji su ispunjavali zaposlenici (Prilog 1).

## 2. Definiranje vodstva

Peter G. Northouse u svojoj knjizi *Vodstvo – teorija i praksa* navodi kako su definicije vodstva brojne. U posljednjih 60 godina razvijeno je čak 65 kvalifikacijskih sustava prema kojima se definira pojam vodstvo (Northouse, 2010: 2, prema Fleishman i sur., 1991).

Chapman i O'Neil (2003: 2) smatraju da je vodstvo sposobnost utjecanja na druge. Ovakvo mišljenje upućuje na činjenicu da je za utjecanje na druge zasigurno potrebno raspolagati određenim znanjima i vještinama. Kako bi netko mogao biti vođa prvenstveno mora zadobiti poštovanje od strane svojih sljedbenika, neovisno o načinu na koji će do toga doći. Autori navode kako je za vođenje moguće koristiti šarm, entuzijastičnost, znanje, inteligenciju, snagu, hrabrost i brojne druge karakteristike koje je potrebno primjenjivati ovisno o radnoj okolini i situaciji.

Northouse se osvrće na Bassa (1990:11-20) koji promatra vodstvo kao srž grupnih procesa pri čemu je vođa u središtu grupne promjene čime sažima i utjelovljuje želje skupine. Nadalje, vođenje se može promatrati i kroz perspektivu ličnosti u kojoj je ključna komponenta vodstva sposobnost pojedinca da uz pomoć svojih osobina i karaktera potakne druge na ostvarenje zadatka ili kao sposobnost ponašanja kojim vođe dovode do promjena u skupini. Prema navedenim autorima može se uočiti kako definicija vodstva ovisi upravo o njezinu shvaćanju i perspektivi iz koje se promatra. Tako se, dakle, vodstvo može promatrati i kao odnos moći između vođe i sljedbenika u kojemu vođa koristi svoju moć za izazivanje promjena u skupini, a kako bi moć uopće postojala i kako bi se mogla koristiti potrebno je raspolagati potrebnim vještinama i znanjima. Prema mišljenju Northouse-a (2010: 3) „vodstvo je proces u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkoga cilja“.

Vodstvo, dakle, uključuje proces u kojemu se dogodio transakcijski događaj gdje je vođa utjecao i bio pod utjecajem sljedbenika što ukazuje na to kako vodstvo nije jednosmjerni događaj već interakcijski odnos između vođe i sljedbenika. Od vođe je važno da vodi i djeluje na sljedbenike jer bez njegova utjecaja nema ni vodstva. Nadalje, vodstvo je usmjereno na skupine pojedinaca koje imaju zajednički cilj, a veličina te skupine može uključivati grupu od nekoliko ljudi ili cijelu organizaciju. Naglasak skupine jest zajednički cilj kojemu teže, a kojemu vođa usmjerava svoje sljedbenike uz pomoć vlastite energije, ali i uz pomoć samih sljedbenika (Northouse, 2010: 3).

## 2.1. Ključne komponente vodstva

Prema prethodnim definicijama vodstva može se ustanoviti kako je vodstvo proces u kojemu članovi grupe utječu na druge te ih motiviraju radi postizanja zajedničkoga cilja. Kurtić i Kulović u svojoj knjizi Poslovno vođenje (2011: 41) zaključuju kako proces vodstva sadrži četiri glavne komponente koje će se naknadno u tekstu formulirati, a to su: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina.

Sinek (2011: 8) razgraničava vođe od onih koji vode navodeći kako vođe imaju određenu moć i utjecaj, dok oni koji vode inspiriraju. Razlika između navedenih pojmova jest ta što sljedbenici slijede one koji ih vode, ali ne zbog toga što moraju, već jer to žele. Autor ovom teorijom vjerojatno želi ukazati na činjenicu da je vođenje inspiriranjem i razumijevanjem sljedbenika puno veće od moći kojom se istima upravlja.

Vođa je postavljena, izabrana ili nametnuta osoba čija je zadaća usmjeravanje ljudi i njihovih napora radi ostvarivanja zajedničkoga cilja. Njegov rad uključuje čitav niz aktivnosti i funkcija u kojima se nalazi, a od kojih najznačajnije uključuju poticanje aktivnosti, davanje uputa, donošenje odluka, ohrabrivanje članova i poticanje mira među njima, predstavljanje grupe okolini i ostalo. Specifične funkcije vođe ovise o grupi kojom vođa upravlja, a neke od njih mogu biti:

- a) Vođa kao planer – vođa odabire načine i sredstva kojima će se ostvariti zajednički ciljevi, a koje manjkavo upućuje drugim članovima grupe koji su upoznati samo sa segmentima plana, dok vođa jedini poznaje samu strukturu,
- b) Vođa kao stručnjak – vođa je svojim nasljednicima izvor informacija i stručnih prijedloga,
- c) Vođa kao vanjski predstavnik grupe – vođa kao službeni zastupnik grupe preuzima ulogu predstavnika u vanjskim odnosima
- d) Vođa kao izvor nagrada i kazni – vođa kroz nagrade i kazne održava kontrolu nad članovima grupe, fokusirajući se na individualno djelovanje i ulogu pojedinca u grupi
- e) Vođa kao žrtveno jagnje – vođa kao idealan objekt i meta za napade nezadovoljne grupe (Kurtić, Kulović, 2011: 41-44).

Prema Chapman i O'Neil (2003: 4), vodstvo zahtjeva određenja znanja i vještine, ali vođe si mogu olakšati put koristeći odabrani strategijski model vodstva koji će slijediti te koji mora

uklopiti u svoj stil vodstva. Modeli mogu služiti kao vodiči u razvoju vodstva i stila vođenja, a ujedno i za otkrivanje vještina drugih. Kurtić i Kulović (2011: 49, prema Buble, 2009: 540) navode osnovne osobine kojima uspješni vođa mora pristupati ostalim komponentama. Od vođe se očekuje hrabrost koja uključuje poznavanje samoga sebe i struke, samokontrola kao polazna osnova za upravljanje drugima, osjećaj za pravdu, sigurnost odluke kao pokazatelj samouvjerenosti, sigurnost plana, navika da se radi više nego što si plaćen, vedra, simpatična i osobnost puna razumijevanja, detaljnost, odgovornost i suradnja.

Članovi, odnosno sljedbenici, promatraju se kroz posebnu disciplinu pod nazivom Organizacijsko ponašanje, a kojoj su u fokusu interesa individualno i grupno ponašanje. Organizacijsko ponašanje izučava četiri tipa ponašanja ljudi za koje je dokazano da u znatnoj mjeri utječu na učinak zaposlenik, a to su:

- a) Produktivnost rada – odnos između stvorenog rezultata i uloženog rada,
- b) Absentizam – propusti zaposlenih u okviru rasporeda rada,
- c) Fluktuacija – odlazak zaposlenih iz poduzeća i
- d) Izučavanje zadovoljstva na radu – stupanj zadovoljstva pojedinca i zadovoljstva grupe koji se mjeri raznim metodama (Kurtić, Kulović, 2011: 54).

Individualno ponašanje pojedinca očituje se kroz tri osnovne grupe varijabli, točnije kroz fiziološke, psihološke i varijable okoline. Logika nalaže da su pojedinci različite individue s različitim stavovima, mišljenjima i iskustvima zbog čega se sadržaj, odnosno primjena navedenih varijabli kod svakoga razlikuje. Stoga Kurtić i Kulović (2011: 54) u fiziološke varijable svrstavaju skup mentalnih i fizičkih sposobnosti menadžera i zaposlenika gdje je ključno poznavanje sadržaja posla i onoga što se od zaposlenika očekuje. Najvažniju ulogu u navedenom odnosu imaju psihološke varijable koje uključuju motivaciju, percepciju, stavove, učenje i ostalo. Pojmovi kao što su obitelj, kultura i socijalna klasa dio su varijable okoline u kojoj je prvenstveni cilj pripadnost osobe. Kako bi se postigla efektivnost i efikasnost grupe važno je uskladiti stil vodstva koji vođa primjenjuje i stil vodstva koji se očekuje u određenoj situaciji zbog čega se od vođe očekuje da bude prava osoba u pravo vrijeme i u pravoj situaciji. Dinamičnost i fleksibilnost posla vođe leži upravo u činjenici da niti jedna situacija nije jedinstvena zbog čega svakoj treba pristupiti na prilagođen način. Na situaciju utječu radno okruženje i karakteristike članova zbog čega je iznimno važno da vođa kontrolira okolinu i potiče dobru volju i atmosferu grupe (Kurtić, Kulović, 2011: 54).

## 2.2. Razlike između vođe i menadžera

Menadžment, vodstvo i vođenje tri su pojma koja se nerijetko miješaju iako svaki od njih ima svoju poziciju u upravljanju poslovanjem. Menadžment je širi pojam od vođenja te je vođenje širi pojam od vodstva. Većina ljudi svjesna je da postoje razlike između menadžera i vođe, ali postavi li im se pitanje koje su to razlike, vjerojatno neće znati odgovoriti. Upravo je to dokaz kompleksnosti definiranja i odvajanja ova dva pojma (Turk, 2007: 20).

Pfeifer (2012) kao osnovnu razliku između menadžmenta i vođenja navodi kako je fokus menadžmenta u rezultatima i efikasnosti, dok je vođenje usmjereno na buduće napretke, promjene i ciljeve. Dok je menadžment usmjeren na planiranje i izradu proračuna, organiziranje i zapošljavanje i nadzor, vođenje uključuju uspostavu vizije, privlačenje resursa i motiviranje. Nadalje, menadžment je fokusiran na poslovne rezultate i prodaju proizvoda i usluga dok je glavni fokus vođenja ono što budućnost donosi, kao i inspiriranje i motiviranje zaposlenih. Stoga Pfeifer (2012) kao glavni cilj menadžmenta navodi stvaranje reda i predvidljivosti te pozitivnih rezultata, dok je vođenje kao menadžerska funkcija usmjereno na pozitivne promjene, napredak i pravilno postavljanje ciljeva. Chapman i O'Neil (2003:4) navode kako je razlika između vođe i menadžera jedva vidljiva te kako menadžer istovremeno može vršiti funkciju vođe, ali kako to nije prihvatljivo ukoliko je cilj ostaviti pozitivan dojam.

**Tablica 1. Usporedba menadžera i vođa**

| <b>Menadžer</b>                      | <b>Vođa</b>                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Minimaliziraju rizik</b>          | Preuzimaju proračunati rizik      |
| <b>Postavljaju razumne ciljeve</b>   | Postavljaju "nerazumne" ciljeve   |
| <b>Teže ugodnom radnom okruženju</b> | Teže uzbudljivom radnom okruženju |
| <b>Prihvaćaju odgovornost</b>        | Traže odgovornost                 |
| <b>Prihvaćaju priliku da govore</b>  | Stvaraju priliku da govore        |
| <b>Oprezno daju ovlaštenja</b>       | Ovlaštenja daju s entuzijazmom    |

Izvor: Chapman, O'Neil (2003: 4)

Menadžeri imaju cilj bezlično i pasivno doći do ciljeva jer menadžerski ciljevi proizlaze iz potreba, a ne želja. To je jedan od razloga zbog kojega menadžeri na posao gledaju kao na

poticajni proces u koji su uključeni ljudi, ideje, strategije i odluke uz čije se kombinacije ostvaruju ciljevi. Zaleznik (2004) zaključuje kako se u menadžerima budi instinkt opstanka koji nadvladava potrebu za rizikom.

Nadalje, menadžeri i vođe imaju zajednički cilj, a to je upravljanje zaposlenicima preko kojih se ostvaruju ciljevi organizacije. Način na koji će oni upravljati zaposlenima oblikuje klimu i učinkovitost radnog okruženja. Osim vizije, međuljudske vještine i tehničke vještine, ali često zanemarena i zaboravljena vještina jest percepcija. Vođa može imati najbolje namjere i iskrenu brigu za zaposlene, ali ako to ne komunicira obzirno tada će zaposlenici steći drugi dojam (Otara, 2011: 22).

DiGirolamo i Tkach (2019: 2) se osvrću na Peltiera (2010) koji nudi osnovnu razliku između vođe i menadžera. Dok vođa motivira članove tima menadžeri osiguravaju postizanje ciljeva. Točnije, svrha menadžmenta jest upravljanje i kontroliranje grupe, dok se vođenje odnosi na sposobnost pojedinca da motivira i utječe na zaposlene kako bi zajedničkim radom ostvarili organizacijske ciljeve (Nayar, 2013).

Vođenje ljudima najsloženija je funkcija menadžmenta kao jedina izvorna aktivnost menadžera, dok ostale funkcije mogu delegirati druge stručne osobe. Za dobar menadžment potreban je spoj emocionalne i opće inteligencije što upravo čine menadžer i vođa. Menadžeri i vođe koje imaju viši kvocijent emocionalne inteligencije ostvaruju bolje rezultate te je je njihovo odnos sa zaposlenima jasan i prilagodljiv (Bartolović, Matijević and Ciprić, 424. str).

### 3. Klasifikacije modela i stilovi vodstva

Literatura nudi čitav niz klasifikacija modela i pristupa vodstvu zbog različitih perspektiva promatranja samog vodstva. Kurtić i Kulović (2011: 105) izdvajaju tri najčešće klasifikacije, a to su: (1) Nahavandijev kronološki okvir, (2) Buchamanov i Hurczynskijev prošireni kronološki okvir te (3) Yuklovu klasifikaciju.

Nahavandijev pristup obuhvaća tri razdoblja, a to su *trait* razdoblje, razdoblje izučavanja vodećeg ponašanja i razdoblje izučavanja uvjetovanog *leadership-a*. Buchananov i Hurczynskijev okvir promatra razdoblja slična prethodnome okviru, ali uz određene perspektive, kao što su novi *leadership* tokom 80-ih i 90-ih, savjetovanje u pogledu stila koji je dominirao do 60-ih godina prošloga stoljeća, uklapanje u kontekst do početka 80-ih. Yuklova klasifikacija s druge strane pristupa vodstvu ovisno o odnosu karakteristika, ponašanja i načina korištenja moći vođa, karakteristika članova-sljedbenika i karakteristika situacija. Iz toga navedena klasifikacija ima *trait*, bihevioristički, moć-utjecaj, situacijski i integrativni pristup.

#### 3.1. Model osobina

Model osobina naziva se još i *trait* modelom koji je ujedno i najstariji stil vodstva. Ovaj model zastupa genetičku teoriju prema kojoj je sposobnost efikasnog vođenja genetski naslijeđena, odnosno prirođena. Upravo je na ovoj teoriji zasnovana cjelokupna povijest u kojoj su vladali 'veliki ljudi' s karakteristikama osobne karizme, intelekta ili političke moći.

*Trait* pristup stavlja naglasak isključivo na vođu smatrajući kako je uspjeh poduzeća moguć samo uz potrebne vještine vođe. Model osobina razvija se kroz tri faze: (1) teorija velikih ljudi, (2) rani profil osobina i (3) suvremeni profil osobina. Teorija velikih ljudi nastala je na pretpostavci da se vođe kao takve rađaju te kako je sposobnost vođenja prirođena i kako ju je potrebno samo poticati. Rani profil osobina polazi od pretpostavke da uspješni vođa ima osobine uz pomoć kojih osigurava organizacijsku efikasnost. Hellrigel i Slocum ističu pet skupina osobina koje treba imati dobar vođa. Prva osobina jest fizička koja nalaže da se od vođe očekuje da bude mlad, energičan, visok i vitak. Nadalje, vođa mora biti obrazovan i društveno istaknut zbog socijalne pozadine, mora raspolagati poželjnim karakteristikama



osobnosti koje uključuju prilagodljivost, dominantnost, samouvjerenost i sl. Vođa mora biti i društven što ostvaruje šarmom, taktikama i popularnošću te se mora prilagoditi zadatku tako što će prihvaćati odgovornost, fokusirati se na zadatak i održavati dobre odnose s ljudima (Belak, 2014: 213).

Suvremeni profil osobina navodi četiri glavne komponente osobina u kojima uspješni vođa mora upravljati pažnjom, značenjem, povjerenjem i sobom. Brojne su podjele, sistemi i obilježja pozitivnih i negativnih osobina uspješnog vođe što dovodi do zaključka kako je efikasnost vođe moguće prepoznati samo u njegovu djelovanju u konkretnim situacijama, a ne nužno kroz osobine koje posjeduje (Belak, 2014: 213 str., prema Kirckpatrick i Locke).

### **3.2. Bihevioristički modeli**

U usporedbi s prethodnim modelom, ovaj model nastoji identificirati ponašanje vođe i ono što ga čini drugačijim od ostalih. Kurtić i Kulović (2011: 131) zaključuju kako se kroz određena istraživanja došlo do dva zaključka: (1) ne postoje specifična ponašanja i osobine vođa te (2) postoje različiti stilovi ponašanja vođe. Ovaj model nudi različite načine i kriterije prema kojima se svrstavaju stilovi ponašanja vođa. Prva i osnovna klasifikacija temelji se na korištenju autoriteta u kojoj K. Lewin (prema Kurtiću i Kuloviću, 2011: 132) na temelju svoje studije identificira autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. Navedena studija potvrdila je kako niti jedan od navedena tri stila ne postiže bolje rezultate od drugoga te kako sljedbenici bolje prihvaćaju demokratski stil od autokratskog.

Buble (2000: 530) uvrštava navedene modele pod modele autokratsko-demokratskoga vodstva zajedno s modelom kontinuuma stilova vodstva, dok u modele orijentirane na varijable zadatak-ljudi ubraja Michigan studije, Ohio studije, teoriju 3-D i Likertov model. U Michigan studiji utvrđena su dva važna tipa leaderskog ponašanja u kojima je orijentacija usmjerena na zaposlene ili na proizvode. Ukoliko je orijentacija usmjerena na zaposlene riječ je o vođi koji njeguje ljudske odnose i radni ambijent u svojoj organizaciji. Orijentacija na proizvodnju od strane vođe naglašava tehničke i proizvodne aspekte posla, odnosno vođa usmjerava svoj napor na radne zadatke i pomaganje zaposlenima kako da iste ostvare.

Ohio studije utvrdile su kako vođa može biti izvrstan u jednoj vrsti ponašanja te slab u drugom kontekstu. Najbolje radne rezultate postižu vođe koje jednako dobro vode i iniciraju

strukturu i uvažavanje ljudi. Vođe koje su inicirale strukturu ostvarivale su dobre zadatke, ali su zaposleni bili nezadovoljni te su često izostajali sa posla. Model 3-D odnosi se na teoriju W. J. Reddina koji uz koncept usmjerenosti na ljude i usmjerenosti na zadatak uključuje i dimenziju efikasnosti koja se odnosi na okolinu u kojoj vođa djeluje (Kurtić i Kulović, 2011: 147).

Nadalje, Likertov model odnosi se na istraživanje Rensisa Likerta koji je zaključio kako su tvrtke koje više brinu o međuljudskim odnosima efikasnije od ostalih. Likert je razvio četiri sistema vodstva koje je odredio kroz osam procesa: (1) liderstvo, (2) motivacija, (3) komunikacija, (4) interakcija, (5) donošenje odluka, (6) postavljanje ciljeva, (7) kontrola te (8) ciljevi kvaliteta rada. Četiri sistema vodstva prema Likertu jesu:

1. Eksploatorski-autokratski: vođa nema povjerenje u podređene te kroz manjak komunikacije nameće odluke i prijeti.
2. Blagonaklono-autokratski: vođa površno vjeruje podređenima te motivira nagrađivanjem.
3. Konzultativni: vođa sluša podređene, ali kontrolira donošenje odluka.
4. Participativni: vođa vjeruje podređenima te oni u potpunosti samostalno donose odluke (Kurtić, Kulović, 2011: 139).

### 3.2.1. Model vodstva prema Lewinu i suradnicima

Kurt Lewin je 1938. godine zajedno sa studentom Iowom Ronaldom Lippittom vodio studiju na uzorku od dvije skupine jedanaestogodišnje djece koja su izrađivala maske za školu. Lippitt je u jednoj skupini djelovao kao demokratski, a u drugoj kao autokratski vođa, a imali su i promatrače koji su bilježili kako su se djeca ponašala na grupnim sastancima. Naknadno im se priključio i Ralph White koji je proširio eksperiment tako što su stvorili četiri grupe (svi dječaci) i četiri voditelja, a uključili su i laissez-faire stil vođenja. Sva su tri autora kombinirali rezultate i objavljivali ih u svojim knjigama. Prije samih rezultata, autori su naveli kako svoje uloge kao vođe nisu nazivali ulogom dva ili tri, nego su im se činili prikladniji nazivi 'autokratski', 'demokratski' i 'laissez-faire'. Ova činjenica upućuje na to kako su i sami autori imali određene ideološke pretpostavke o navedenim stilovima vođenja.

Lewin i suradnici (1999/1939: 221) razvili su ono što je danas dobro poznat i uspostavljen model vodstva. Studija je istaknula tri stila vodstva: autokratski, demokratski i laissez-faire. U

mitologiji eksperimenta Lewina i ostalih suradnika obično se tvrdi da je studija pokazala da su autokratske grupe bile agresivnije od demokratskih te su izražavale 30 puta više neprijateljstva. Nakon što su autokratske skupine podijelili u dvije kategorije, autori su zatim trebali označiti te kategorije. Prvu su skupinu nazvali 'agresivnim autokracijama' dok su ostale skupine nazivali 'apatične autokracije' i 'Autokracija (apatična reakcija)'. Lewin et al (1939/1999: 223) tvrdili su da su te autokratske grupe bile 'tupe' i 'beživotne' s malo zabave ili smiješka. Ipak, White i Lippitt (1960: 33) primijetili su da su mnogi dječaci prihvatili autokratsko vodstvo, smatrajući ga nužnim načinom obavljanja posla; u tim okolnostima dokazi nezadovoljstva među dječacima bili su minimalni i prihvaćanje autokratskog vodstva moglo se kombinirati s produktivnom grupnom raspravom. To je potvrđeno u bilješkama promatrača skupine koja navodno pokazuje prihvatljiv stav prema autokraciji. Promatrač je zabilježio: kako slobodna, društvena i šaljiva atmosfera potpuno nestaje kako počinje naporan rad i kako su dječaci postavljali mnogo pitanja vezanih uz posao. (White i Lippitt, 1960: 51-2).

Kardas (2013: 356) potpuno izostavlja agresivne skupine te navodi kako su dječaci vođeni autokratskim stilom bili letargični i poslušni. S druge strane, u demokratskim grupama su članovi bili slobodni da rade s kim god žele te je podjela zadataka bila prepuštena grupi zbog čega su grupne rasprave i odluke bile primarne. (Lewin et al, 1999/1939: 229). Lippitt i White (1958: 502) izvijestili su da su demokratske i apatične skupine proizvele najviše stope razgovora orijentiranih na posao te kako je bilo zanimljivo pronaći jednako visoku razinu međuljudskog prijateljstva u svim skupinama. White i Lippitt (1960: 110) navode kako je u Whiteovoj demokratskoj skupini, nazvanoj 'Grupa Charlieja Chana', atmosfera postala anarhična te je vođa bio toliko ignoriran da grupa nije funkcionirala kao dobro integrirana demokracija. Činilo se da grupa ima više od dovoljnog udjela dječaka čije su ponašanje Lippitt i White smatrali problematičnim. Prema istraživačima, grupa je sadržavala tri izazivača problema, uključujući jednog dječaka koji je najviše predstavljao disciplinski problem od bilo kojeg drugog dječaka u cijeloj studiji (White i Lippitt, 1960: 107).

White i Lippitt (1960: 107) dali su primjer najproblematičnijeg dječaka 'Reillyja' koji je prekidao i proturječio vođi te je s njim razgovarao kao s vršnjakom. Lippitt i White bojali su se da će ponašanje ove skupine u demokratskim uvjetima prijetilo je uspjehu eksperimenta, jer su se dječaci ponašali neprimjereno: činilo se da demokracija nije dobro napredovala u ovoj skupini. Nakon toga je Lewin sugerirao je da je White dopuštao dječcima previše slobode i da se njegovo vodstvo ne bi trebalo nazivati "demokratskim", već "laissez-faire". U osnovi,

Lewinova retorička promjena služila je za zaštitu ugleda demokracije jer bi loši rezultati 'demokracije' stvorili ideološki problem za studiju. Stoga je Lewin retorički zaštitio koncept 'demokracije', pripisujući 'loše' rezultate obliku nedemokratskog vodstva. Iako su ovi rezultati argumentirani u smislu učinkovitosti autokratskog stila vodstva, promatrači su također primijetili da kad vođa napusti prostoriju na bilo koje vrijeme, demokratski vođene grupe nastavile su raditi, dok su dečki u autokratskim grupama prestali raditi.

Nadalje, istraživanje je pokazalo da se većini sudionika više sviđa demokratski vođa nego autokratski vođa. Fiaz (2017: 147) također provodi istraživanje temeljeno na tri različita tipa stila vodstva te otkriva da pristup autokratskog vodstva ima negativnu vezu s motivacijom zaposlenika, što bi bilo u skladu s Lewinom i suradnicima (1999/1939). Nadalje, studija Fiaz (2017:152) također je otkrila da pristup stila vođenja laissez-faire ima pozitivan učinak na motivaciju zaposlenika, slično Lewinu i suradnicima (1999/1939: 249) gdje je ishod također bio pozitivan prema laissez-faire vođi. Odstupanja mogu biti rezultat uzorkovane skupine. Usprkos dva potpuno različita uzorka korištena u oba navedena istraživanja, još uvijek postoje sličnosti s rezultatima.

### 3.2.2. Autokratski stil vodstva

Autokratski stil je stil vođenja kod kojega moć odlučivanja, kontrole, planiranja i upravljanja posjeduje jedna osoba, odnosno vođa. Vođa u autokratskom stilu nema povjerenje u svoje sljedbenike te moć održava formalnim autoritetom. U ovom stilu vođa komunicira stalno i izravno sa zaposlenima zbog čega se brže obavljaju radni zadatci, ali i ograničava broj zaposlenih zbog nemogućnosti rukovođenja velikim brojem ljudi. Također, vođa je jedino bitno da su zadatci uspješno obavljeni i na vrijeme, a u slučaju slabijeg učinka podređenima slijede sankcije.

Prema Lewinu i suradnicima (1999/1939: 272) u autokratskome stilu strogi vođa ocrtava posao te mu zaposlenici nisu previše poznati jer vođa ne daje uvijek sve informacije i povučen je kada je u pitanju odnos sa zaposlenicima. Zaposlenik nema puno slobode zbog čega vođa u ovome stilu može imati kratkotrajan uspjeh u smislu produktivnosti i discipline, koji mogu nestati jer ovaj vođa nije uvijek prisutan. Osim toga, Fiaz (2017: 146) dalje objašnjava kako ovaj pristup stavlja veći naglasak na proizvodnju, a manje na zaposlenika jer se ljudi smatraju lijenima i nepovjerljivima. Puni et al (2016: 5) navodi kako se autokratski vođa oslanja na

autoritet, kontrolu i manipulaciju kako bi dovršio zadatak ili posao koji mu je na raspolaganju. Kroz ovaj sustavni pristup vodstvu kazne se primjenjuju kada se pogriješi, a sankcije se mogu izvesti tako da se zaposlenik osjeća krivim ili uskrati pozornost.

### 3.2.3. Demokratski stil vodstva

Demokratski stil vođenja suprotan je autokratskome s naglaskom na činjenicu da su u demokratskom stilu zaposlenici potpuno uključeni u poslovne procese i procese donošenja odluka. Demokratski stil kao potpuno tolerantan stil odnosi se na visoko motivirane podređene zaposlenike u koje vođa ima povjerenje te im dozvoljava uključivanje u donošenje odluka čime povećava njihovu motiviranost. Ovaj stil vođenja karakterističan je za srednja i velika poduzeća u kojim se njeguju međuljudski odnosi.

Lewin i suradnici (1999/1939: 243) opisuju demokratskog vođu kao osobu koja se jako bavi grupom i potiče grupnu raspravu te nudi savjete i alternative, a zaposlenik ima slobodu i informiran je što ulijeva povjerenje. Postoji dobar odnos između ovog vođe i zaposlenika). Nadalje, Bhatti et al (2012: 193) navode kako postoji više interakcija unutar grupe budući da je veći fokus na ljudima, što je vrlo različito od pristupa autokratskog vodstva. Demokratski vođa je više dio same grupe. Smolovic-Jones i dr. (2016: 424) opisuju demokratski stil vođenja kao temeljen na pretpostavci da su ljudi vrijedni povjerenja i motivirani te da vole odgovornost što zauzvrat stvara timski rad i visok učinak i zadovoljstvo poslom, što je suprotnost autokratskom vođi. Prema studiji koja se temelji na zahtjevima radnog mjesta milenijalaca, koju su proveli Singh i suradnici (2012: 12), poticanje inovacija i generiranje ideja dobilo je najveću ocjenu, to je osobina koja bi bila reprezentativna za demokratskog vođu.

### 3.2.4. *Laissez-faire* stil vodstva

*Laissez-faire* stil vodstvo je u kojemu je vođa minimalno uključen u rad zaposlenika zbog čega su zaposleni slobodni u svome radu. Ovo je još jedan liberalan stil u kojemu lider ima povjerenje u zaposlene te vrlo malo koristi svoju moć. Zaposleni, stoga, sami donose odluke o

ciljevima i načinima kako će se isti postići te je uloga vođe da pribavi potrebne informacije i sredstva za rad. (Kurtić, Kulović, 2011: 135)

Prema Lewinu i suradnicima (1999/1939: 232), vođa u laissez-faire stilu daje mnogo slobode zaposleniku dopuštajući mu da sam donosi odluke. Vođa zapravo ne sudjeluje i ne komentira aktivnosti zaposlenika osim ako se to od njega ne traži – uglavnom pristup bez ruku (Lewin et al, 1999/1939: 234). Fiaz (2017: 147) objašnjava da se laissez-faire pristup vodstvu ne temelji na učinku ili ljudima, već na pretpostavci da se ljudi ne mogu kontrolirati te su nepredvidljivi zbog čega se ne želi trošiti vrijeme pokušavajući razumjeti te navike. Ovaj vođa drži se povučeno, bježi od smetnji i oslanja se na nekoliko lojalnih zaposlenika da dovrše zadatak ili obave posao. Nadalje, razvoj među zaposlenicima nije briga vođe laissez-faire stila (Fiaz, 2017: 147.). Diebig i Bormann (2020: 324) dalje raspravljaju o tome kako vođa laissez-faire nije prisutan i stoga nije dostupan za pružanje savjeta ili smjernica kada to zaposleniku treba, što rezultira stresom. Osim toga, studija IBM-a (2015.) istaknula je da milenijalci traže vođu na kojeg se može pouzdati jer se u suprotnom pojavljuje stres, a također im je potrebna i razvojna potpora kako bi napredovali. Pristup bez ruku možda neće pružiti inspirativan stil vođenja koji milenijalci traže.

### **3.3. Kontingencijsko-situacijski modeli**

Među kontingencijsko-situacijskim modelima mogu se pronaći brojni modeli zbog čega će se u ovome radu predstaviti oni koje su u svojim radovima spomenuli i Buble (2000: 541) i Kurtić i Kulović (2011: 150), a to su model zavisnosti Fiedlera, pristup „put do cilja“, Stinson-Johnsonov model, Vroom-Yettonov model i Hersey Blanchardov model. Prvi među njima jest Model Freda E. Fiedlera koji se odnosi na situacijske faktore vođenja. Ono što Fiedler istražuje jesu situacije u kojima će neki stilovi vodstva biti uspješni. Fiedler navodi tri glavna situacijska faktora koja utječu na to hoće li vodstvo u određenoj situaciji biti efikasno, a to su odnos vođe i članova grupe, struktura zadataka i pozicija moći. Kombinacijom navedenih faktora dolazi se do zaključka je li vođa orijentiran na zadatak ili na ljude, a Fiedler svojim istraživanjem zaključuje kako ne postoji najbolji stil vodstva već, kako je već prethodno zaključeno, stil koji je najbolje primjeren u određenoj situaciji.

Drugi model poznat je pod nazivom „Put do cilja“ koji je nastao istraživanjem M. G. Evansa i R. J. Housea. Njihovo istraživanje utvrđuje činjenicu da radnik mora biti motiviran, a to će se

dogoditi ukoliko se posao može obaviti, ako će za to dobiti određene nagrade i ako je ta nagrada od određene važnosti. Zadatak vođe u ovome modelu jest da pomogne zaposlenima u ostvarivanju navedenih komponenti. Kako bi vođa odabrao prikladan stil vodstva mora razmotriti dvije situacijske varijable, a to su karakteristike zaposlenih, odnosno njihove potrebe i sposobnosti te karakteristike zadataka.

Stinson-Johnsonov model nastao je istraživanjem J. E. Stinsona i T. W. Johnsona koji su nastojali istražiti razloge zainteresiranosti vođe. Zaključili su kako zainteresiranost vođe ovisi o strukturi zadatka koji je dodijeljen podređenima, njihovom nivou edukacije i iskustva te potrebi za iskazivanjem. Stoga je, primjerice, vođa zainteresiran ukoliko je zadatak koji je dodijeljen podređenima visoko strukturiran, a sljedbenici imaju visok nivo edukacije i iskustva te snažnu potrebu za iskazivanjem (Kurtić, Kulović, 2000: 158).

Vroom-Yettonov participativni model odluka razvili su V. Vroom i Ph. Yetton na pretpostavci da postoji nekoliko komponenti koje utječu na menadžerske odluke. Točnije, komponente koje utječu na menadžerske odluke jesu priroda problema koji se rješava. Zaključak modela jest da efektivnost i efikasnost odlučivanja ovise o kvaliteti odluke i o tome kako ju prihvaćaju članovi tima. Posljednji jest Hersey-Blanchardov koji su razvili Paul Hersey i Henneth H. Blanchard s pretpostavkom da je stil vodstva zapravo ponašanje vođe kojim on želi utjecati na rezultate drugih. Ova teorija donosi četiri stila vodstva kojima vođa utječe na druge, a to su dirigiranje, poučavanje, podupiranje i delegiranje. Kod dirigiranja vođa nadzire ostale i osigurava instrukcije, kod proučavanja objašnjava odluke i traži sugestije, kod podupiranja pomaže podređenima kako bi se ostvarili bolji rezultati te kod delegiranja potpuno predaje odgovornost na podređene (Buble, 2000: 548).

### **3.4. Suvremeni modeli**

Prema Gotal (2013: 405), razlog zbog kojih su nastali suvremeni modeli i stilovi vodstva jesu nove situacije u kojima se nalaze suvremene organizacije. Suvremeni modeli stavljaju naglasak na uključivanje zaposlenika i davanje slobode za razliku od modela iz prošlosti kojima je temelj vođenja bilo kontroliranje ljudi i radnog procesa. James Burns je tijekom svojih istraživanja otkrio tri pristupa vođenju, a to su transakcijski, transformacijski i karizmatički pristup (Pfeifer, 2012).

Buble (2000: 550, prema Daftu, 1997: 514-517) pak razlikuje nove pristupe vodstvu među kojima ubraja transakcijsko, karizmatičko, transformacijsko, interaktivno i uslužno vodstvo, odnosno pristup vodstvu. Često se uspoređuju dvije vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko. Do 1980-ih godina isključivo se istraživalo transakcijsko vodstvo čiji su osnovni čimbenici moć, kažnjavanje i nagrađivanje. Bass (1985.) predlaže teoriju transformacijskog vodstva zbog činjenica da minimalan broj menadžera posluje i vodi jednosmjernu komunikaciju i autoritet. Pojam transakcija u transakcijskom vodstvu odnosi se na međusobnu razmjenu koja se provodi na temelju jednosmjerne komunikacije tako što vođa daje zaposleniku zadaću te očekuje od njega da istu odradi. Ovisno o tome kako je podređeni obavio svoj zadatak dobit će nagradu ili kaznu za svoj rad (Pomper, Malbašić, 2016: 137).

Transakcijsko vodstvo održava organizacijsku stabilnost kroz redovite društvene razmjene, što dovodi do postizanja ciljeva i za vođe i za njihove sljedbenike. Osim toga, vođe sklapaju sporazume sa sljedbenicima kako bi nagradili ili poduzeli korektivne mjere na temelju očekivanog ponašanja i učinka. Iako transakcijski vođe mogu obaviti posao, za razliku od transformacijskih vođa, njihov fokus nije na poticanju značajnih odnosa vođa-sljedbenik, već na ispunjavanju organizacijskih zadataka uz ispunjavanje smjernica i očekivanja (Arenas, 2019: 10).

Bass stoga predlaže transformacijsko vodstvo u kojemu menadžer uočava interese zaposlenika te iste podržava i proširuje. Avolio i Bass navode četiri načina, odnosno vrste vodstva uz pomoć kojih vođa može postići izvanredne rezultate: (1) idealizirano vodstvo, (2) inspirativna motivacija, (3) intelektualna stimulacija i (4) individualno razmatranje (Pomper, Malbašić, 2016: 138).

Prema tome, transformacijski vođa nastoji svojom karizmom, suosjećanjem i vizijama potaknuti podređene da promjene svoje stavove. Ovim načinom vođenja podređeni ostvaruju više od očekivanog te je ovaj stil poznat i kao "karizmatičan" i "inspirativan" stil. Svojim djelovanjem vođa stvara idealne uvjete za postizanje ciljeva poduzeća, a uglavnom je pogodan kada je poduzeće već uspješno (Rupčić, Milisavljević, 2022: 19).

Karizmatičko vodstvo odnosi se na sposobnost vođe da, slično kao i u transakcijskom vodstvu motivira podređene izvan granica njihovih očekivanja. Karizmu vođe oblike nekoliko faktora, a to su iznimne sposobnosti, mogućnost izazivanja povjerenja i entuzijazma u grupi podređenih, vješto međusobno komuniciranje i utjecaj na druge. Karizma je zahvalna osobina pojedinca koja se određuje izuzetnim moćima i osobinama. Buble (2000: 551, prema Robins,



1995:151) navodi četiri osobine koje posjeduje karizmatski vođa, a to su samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanja i kreiranje promjena.

Interaktivno vodstvo smatra se još i tolerantnim vodstvom čiji je primarni cilj postavljanje definiranih ciljeva koje vođa nadalje daje podređenima potpuno ih prepuštajući da ostvare ciljeve na njima najbolji način. Interaktivni vođa u ovom stilu vodstva često komunicira s podređenima te ih potiče da ostvare ciljeve organizacije kroz koje, smatra, ostvaruju i svoje ciljeve. Ovaj stil vodstva primjenjuju uglavnom menadžeri kao vođe ženskoga spola (Kurtić, Kulović, 2011: 199).

Prema Buble (2000: 552), uslužno vodstvo funkcionira na temelju pretpostavke da posao ima dvojaku ulogu; posao postoji kako bi se zaposleni kroz svoj rad mogli razvijati te kako bi ga zaposleni mogli obaviti. Svrha uslužnog vodstva jest povećanje motivacije, kao i približavanje ciljeva pojedinca s ciljevima poduzeća. Ovaj se model, dakle, koristi u učećim organizacijama kako bi se pokrenula kreativnost, povjerenje i prirodni impulsi za učenje.

Prema Zaccaru i ostalima (2001), danas organizacije mogu brže odgovarati na zahtjeve zbog plitke organizacijske strukture koja se primjenjuje u poduzećima, a koja se oslanja na timove i nove tehnologije. Ovaj se koncept temelji na ponašanju zaposlenih, međusobnim interakcijama i odnosima između menadžera, odnosno vođe i zaposlenih. Kako bi timski rad bio učinkovit potrebno je uskladiti nekoliko temeljnih karakteristika. Sve više organizacija koristi radne timove zbog čega je uloga vođe u timovima iznimno bitna jer se od njega očekuje da olakša posao zaposlenima te im proslijedi svoje znanje. Problem s kojima se timski vođe suočavaju jest balansiranje rada timova, odnosno situacija u kojima trebaju raditi sami, a kada se umiješati (Kurtić, Kulović, 2011: 197).

#### 4. Radni učinak i metode njegova vrednovanja

Organizacije diljem svijeta trenutačno se nalaze u visoko konkurentnom okruženju, a učinak zaposlenika jedan je od ključnih čimbenika koji osiguravaju poslovni napredak. Ipak, bez odgovarajućeg vodstva, većina zaposlenika neće se osjećati motiviranima da postignu svoje ciljeve ili rade što učinkovitije mogu. Postoje tri osnovna tipa vodstva: demokratsko, autokratsko i *laissez-faire*, a niti jedan stil nije sam po sebi bolji od drugog već njihov utjecaj na radni učinak ovisi o ciljevima, osobnosti i dinamici tima je usmjereno na optimizaciju ukupnog učinka tvrtke i stvara pozitivno, privlačno okruženje. (Brown, 2023)

Danas svaka organizacija prati učinak zaposlenih kroz aktivnosti radnika na poslu koje dovode do poslovne uspješnosti. Radni se učinak mjeri kako bi se ispitalo djelovanje raznih faktora na rad, kako bi se procijenile pravilnosti poslovni odluka, kako bi se analizirali izostanci, radovi u smjenama, treninzi, premještanja radnika, nagrađivanja i ostalo. Radni učinak bit će različitih kod pojedinaca čak i kada obavljaju svoje zadatke u istim radnim uvjetima i na isti način. Na poslovnu uspješnost i uspješno obavljanje aktivnosti utječu sposobnosti i dispozicije radnika, njegova znanja i vještine i njegova motivacija. Prema tome, radna uspješnost jednaka je multiplikativnom odnosu čovjekovih mogućnosti (vještine, znanja, sposobnosti i dispozicije) i njegove motivacije (Kutleša, 2005: 17).

Kako bi se odredio radni učinak promatraju se osobine, ponašanja i rezultati radnika i njihovih aktivnosti. Na kvalitetu rada zaposlenika, stoga, utječu njegova marljivost, sistematičnost, redovito dolaženje na posao i poštivanje rokova te kvaliteta rada i poznavanje posla koji obavlja. O tome kako će se mjeriti radni učinak ovisi može li se učinkovitost promatrati objektivno. Poteškoće do kojih dolazi prilikom procjene radnog učinka jest teško pronalaženje opravdane mjere radnog učinka i pronalaženje jedinica radnog učinka kojima se može direktno uspoređivati radni efekt ljudi koji rade na različitim mjestima. Stoga se za mjerenje koristi vremenska i količinska norma, ali isključivo kada su radni zadatci precizno definirani i gdje je radni učinak mjerljiv. Ipak, objektivnost je u nekim poslovima gotovo nemoguće primjenjiva. U nekim je poslovima moguće mjeriti samo kvantitetu rada, u nekima radno ponašanje i slično (Kutleša, 2005: 18).

Ponašanje radnika i njegov odnos prema poslu može se izraziti u kvantitativnim jedinicama, ali ocjena se tada donosi na temelju dojma koji ocjenjivač ima prilikom promatranja radnika i njegova posla. U ovom je slučaju praksa pokazala kako ovaj način mjerenja nije profesionalan

te kako su rezultati uglavnom nepouzdana i netočni. Na ovaj je rezultat utjecala činjenica da na čovjekovu percepciju utječe puno faktora što ga čini slabim mjernim instrumentom. Radnike obično ocjenjuje jedan rukovoditelj koji provodi minimalno vremena u neposrednom dodiru s čovjekom kojeg ocjenjuje, a tendencije neujednačenosti se događaju dok se ocjenjivači ne naviknu na ocjenjivanje (Jaško et al, 2014: 315).

Prema Marušiću (2001: 377), kako bi se izbjegla subjektivna procjena potrebno je nekoliko procjenitelja s različitim tendencijama, a korisnim se pokazao i trening za procjenitelje. Ipak, smanjivanje subjektivnosti, unatoč treninzima i pripremama nije moguće suzbiti već samo smanjiti. Kako bi ocjenjivanje bilo što je stručnije moguće, potrebno je da ocjenjivanje bude relevantno, osjetljivo i pouzdano. Postoji velik broj metoda za ocjenjivanje, a neke od njih jesu: opisne ocjene rukovoditelja, rangiranje unutar grupe, prisilna distribucija, ček-liste, upitnici, usporedbe u parovima, opisi kritičnih incidenata, grafičke skale i brojne druge. Metoda koju će određena organizacija provesti ovisi o zaposleniku ili grupi koji se ocjenjuju, one koje se koriste prilikom vrednovanja radnog učinka jesu:

1. Metoda bihevioralne ocjenske ljestvice,
2. Metoda kritičnih događaja,
3. Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika,
4. Metoda pisanih eseja,
5. Metoda prinudne distribucije i
6. Metoda usporedbe u parovima (Marušić, 2001: 379).

Od navedenih šest metoda procjenjivanja radnog učinka, svaka organizacija za određeno radno mjesto odabire jednu od njih, ovisno o potrebama kvaliteta, znanja i vještina koje se vrednuju, a ponekad se metode mogu i kombinirati.

#### **4.1. Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika**

Za vrednovanje anketnim upitnikom voditelji se uglavnom koriste metodom ocjenjivanja od 1-5, najčešće jer su takve školske ocjene pa se lakše prepoznaje. Svi se radnici posebno ocjenjuju jedinstvenim upitnikom kroz čitav niz karakteristika zaposlenih. Na početku upitnika upisuje se ime i prezime radnika, njegova stručna sprema, radno mjesto, odjel na

kojemu radi, potpisuje se ocjenjivač koji ga ocjenjuje te zapisuje razdoblje za koje se daje ocjena (Marušić, 2001: 380).

Jedan od primjera ocjenjivanja radnika jest ocjenjivanje kvantitete posla, kvalitete rada, pouzdanosti, adaptabilnosti i sudjelovanja (Slika 1). Prva se ocjenjuje kvantiteta posla, odnosno količina koju zaposlenik obavlja te se promatra je li prilikom obavljanja posla dovoljno produktivan. Kvaliteta rada uključuje točnost, preciznost i temeljitost radnika prilikom obavljanja poslova. Pouzdanost jest stupanj do kojeg se vjeruje zaposlenom da će obaviti zadane poslove u roku. Važna je i inicijativa radnika koja uključuje njegovo samopouzdanje, domišljatost, odnosno kreativnost i odgovornost u svome poslu. Nadalje, ocjenjuje se sposobnost radnika da prihvati promjene i nove uvjete rada koji se promatraju kao adaptabilnost, odnosno prilagodljivost. Posljednje je sudjelovanje koje se očituje kroz sposobnost radnika da radi s drugim i za druge, pa čak i u zadacima koji su izvan njegovog radnog vremena (Marušić, 2001: 380).

Označite znakom X odgovarajuću procjenu za svaki faktor posebno.

| FAKTORI OCJENJIVANJA                                                                                                               | Ne zadovoljava.<br>Ne ispunjava zahtjeve | Ispod prosjeka.<br>Traži poboljšanja.<br>Povremeno ne zadovoljava zahtjeve | Prosječan.<br>Zadovoljava traženo ispunjenje plana | Dobar. Često premašuje zahtjeve | Izuzetan.<br>Stalno bolji od zahtjeva i premašuje plan |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>KVANTITETA POSLA:</b><br>Uzmite u obzir količinu posla koji obavlja. Je li produktivnost zadovoljavajuća?                       |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |
| <b>KVALITETA RADA:</b><br>Ocijenite točnost, preciznost, urednost, temeljitost u izvršavanju poslova                               |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |
| <b>POUZDANOST:</b><br>Ocijenite stupanj do kojeg se možete pouzdati da će radnik izvršiti zadane poslove                           |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |
| <b>INICIJATIVA:</b><br>Uzmite u obzir samopouzdanje, domišljatost i želju da prihvatiti odgovornost                                |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |
| <b>ADAPTABILNOST:</b><br>Ocijenite mogućnost da prihvati promjene i nove uvjete rada.                                              |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |
| <b>SUDJELOVANJE:</b><br>Sposobnost da radi za druge i s drugima. Da li zadatke uključujući one izvan radnog vremena rado prihvaća? |                                          |                                                                            |                                                    |                                 |                                                        |

Slika 1. Upitnik za vrednovanje radnog učinka

Izvor: Marušić (2001: 382)

## 5. Metodologija rada

Za teorijski dio rada prikupljena je relevantna znanstvena literatura koja uključuje knjige, priručnike, znanstvene i stručne radove, udžbenike te prethodna istraživanja. Za prikupljanje literature korišten je i Internet, a literatura koja se koristila u teorijskom dijelu bila je domaća i strana literatura. Za razradu teorijskog dijela korišteno je nekoliko metoda: metoda dedukcije, analize, klasifikacije, sinteze te metoda usporedbe. Korištenjem prikupljene literature kritički su analizirani relevantni pojmovi i okviri vođenja, stilova vođenja i radnog učinka.

Empirijski dio rada uključuje istraživanje stila vođenja koji se primjenjuje u hotelu *Aminess Port 9 Resort* te se istražuje utjecaj prevladavajućeg modela na radni učinak. Kako bi se prikupile potrebne informacije korišten je upitnik koji su ispunjavali radnici hotela *Aminess Port 9 Resort-a* u razdoblju od 23. lipnja do 30. lipnja 2023. godine putem online *Google* obrasca, odnosno provedena je metoda anketiranja u kojoj se koristila Likertova skala od 1 – 5. Upitnik je sastavljen uz pomoć prethodno korištenih istraživanja, također u obliku upitnika, a nalazi se u Prilogu 1. Za sastavljanje prvog dijela upitnika koristile su se prikupljene informacije o stilovima vodstva od kojih su sastavljena pitanja, dok je za samoprocjenu učinka korišten primjer upitnika za procjenu radne uspješnosti na prikazan na Slici 1. Prilikom obrade informacija korištena je deskriptivna statistička analiza.

## 6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

### 6.1. Opis istraživanja

Za ispitivanje utjecaja stila vodstva na radni učinak korišten je upitnik koji je sastavljen pregledavanjem nekoliko različitih istraživanja. Upitnik je izrađen pomoću Google obrasca te se sastoji od tri dijela, a namijenjen je isključivo zaposlenicima hotela *Aminess Port 9 Resort*. Prvi dio upitnika odnosi se na sociodemografske podatke zaposlenika podatke zaposlenika u kojima se istražuju spol, dob, razina obrazovanja i godine rada u hotelu.

U drugom dijelu upitnika ispituje se utjecaj stilova vodstva na radni učinak kroz 12 pitanja. Pitanja su sastavljena prema karakteristikama tri stila koja se istražuju: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. Zaposleni nisu u upitniku upoznati sa stilovima koji se istražuju te su pitanja nejednako raspoređena kako ne bi navodila na stilove koji se istražuju. Varijable koje su se istraživale nalaze se u Tablici 2.

Tablica 2. Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika

| Redni broj | Percepcija zaposlenika o vođenju u hotelu <i>Aminess Port 9 Resort</i>                                         |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Na radnom mjestu se osjećam poštovano i moj doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.                            |
| 2          | Nadređeni donošenje odluka i postavljanje ciljeva ostavlja članovima tima.                                     |
| 3          | Nadređeni ima u cilju motivirati zaposlene, uključiti ih u donošenje odluka i razviti povjerenje               |
| 4          | Nadređeni nije zainteresiran za zajednički rad i sudjelovanje u raspravama                                     |
| 5          | Nadređeni prijete kaznom kako bi potaknuli zaposlene na dodatan trud i zalaganje                               |
| 6          | Nadređeni se ne konzultira sa zaposlenima prilikom donošenja odluka već se koristi raspoloživim informacijama. |
| 7          | Odgovornost u poslu dijeli se zajednički, a kontrolira nas nadređeni koji djelomično sudjeluje u odlukama.     |
| 8          | Poslovna komunikacija je jednosmjerna: od vrha menadžmenta prema nižim razinama bez sporazuma i dogovora.      |
| 9          | Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera, kao i dobri međuljudski odnosi.  |
| 10         | Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.                                       |
| 11         | Vođa daje slobodu zaposlenima te je minimalno uključen u njihov rad.                                           |
| 12         | Poslovni zadatci koji se izvršavaju isključivo su naredba nadređenoga.                                         |

Izvor: Izrada autora prema upitniku

U trećem dijelu upitnika istražuje se radni učinak zaposlenih kroz nekoliko pitanja, a čijim odgovaranjem zaposleni vrednuju svoj radni učinak. Također, na samom kraju upitnika zaposleni odgovaraju na pitanje o kvaliteti rada i poslovanja hotela. Drugi i treći dio upitnika istražen je kroz pet stupnjeva Likertove ljestvice kojom su zaposleni izražavali svoje mišljenje, a u kojoj se 1 odnosi na – u potpunosti se ne slažem, dok je 5 – u potpunosti se slažem. Pitanja na koja su zaposleni odgovarali nalaze se u Tablici 3.

Tablica 3. Samoprocjena radnog učinka i procjena poslovanja hotela

| Redni broj               | Samoprocjena radnog učinka                                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                       | Posao obavljam neovisno o količini posla. <b>Kvaniteta rada</b>                             |
| 2.                       | Posao obavljam točno, temeljito i uredno. <b>Kvaliteta rada</b>                             |
| 3.                       | Nadređeni vjeruje da ću izvršiti svoje zadatke u roku. <b>Pouzdanost</b>                    |
| 4.                       | Preuzimam inicijativu, prihvaćam odgovornost i obavljam posao kreativno. <b>Inicijativa</b> |
| 5.                       | Lako prihvaćam promjene i nove uvjete rada. <b>Adaptabilnost</b>                            |
| 6.                       | Prihvaćam rad s drugima, pa čak i izvan radnog vremena. <b>Sudjelovanje</b>                 |
| <b>Poslovanje hotela</b> |                                                                                             |
| 1.                       | Smatram da hotel uspješno i kvalitetno posluje.                                             |

Izvor: Izrada autora prema upitniku

## 6.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje stilova vodstva i radnog učinka kroz upitnik provedeno je u razdoblju od 23. lipnja do 30. lipnja 2023. godine kada je hotel *Aminess Port 9 Resort* u Korčuli brojao 94 zaposlena radnika. Navedenom je hotelu poslan upitnik koji je proslijeđen radnicima, a vraćenih je 75 upitnika, odnosno 80%. U Tablici 4 prikazan je sociodemografski profil ispitanih zaposlenika hotela.

Tablica 4. Sociodemografski podatci zaposlenika (N=75)

|                                  | Varijable                            | Frekvencije            |           |
|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------|
|                                  |                                      | Apsolutne              | Relativne |
| <b>Spol</b>                      | Muško                                | 37                     | 49,3      |
|                                  | Žensko                               | 38                     | 50,7      |
|                                  | Drugo                                | 0                      | 0         |
| <b>Dob</b>                       | 18-25                                | 15                     | 20        |
|                                  | 26-35                                | 11                     | 14,7      |
|                                  | 36-45                                | 13                     | 17,3      |
|                                  | 46-55                                | 14                     | 18,7      |
|                                  | 56-65                                | 21                     | 28        |
|                                  | 66 i više                            | 1                      | 1,3       |
|                                  | <b>Stupanj završenog obrazovanja</b> | Osnovna škola ili niže | 7         |
| Srednja škola                    |                                      | 49                     | 65,3      |
| Visoka škola ili fakultet        |                                      | 18                     | 24        |
| Magisterij znanosti ili doktorat |                                      | 1                      | 1,3       |
| <b>Godine rada u ovom hotelu</b> | < 1 godine                           | 13                     | 17,3      |
|                                  | 1-3 godine                           | 11                     | 14,7      |
|                                  | 4-6 godina                           | 12                     | 16        |
|                                  | 7-10 godina                          | 14                     | 18,7      |
|                                  | > 10 godina                          | 25                     | 33,3      |

Izvor: Izrada autora prema upitniku

U tablici 4 može se primijetiti kako nešto veći broj zaposlenih čine žene (50,7%) u odnosu na muškarce (49,3%). Najveći broj zaposlenih nalazi u dobnoj skupini između 56 i 65 godina (28%), a vodeću skupinu slijede dobne skupine između 18 i 25 godina (20%), 46 i 55 godina (18,7%), 36 i 45 godina (17,%) i 26 i 35 godina (14,7%), dok samo jedan zaposlenik ima više od 66 godina.

Prema stupnju završenog obrazovanja, najveći dio zaposlenih ima završenu srednju školu (65,3%), a u odnosu na ostale popriličan je broj i onih koji su završili fakultet ili visoku školu (24%). Najveći dio zaposlenih (33,3%) ima više od deset godina radnog iskustva, dok ostali rezultati minimalno variraju. U nastavku je prikazan tablični niz podataka izraženih kroz



prosječne ocjene od strane zaposlenika čija se percepcija istraživala u odnosu na stil vođenja u hotelu *Aminess Port 9 Resort*. (Tablica 5)

Tablica 5. Percepcija zaposlenika o vođenju u hotelu *Aminess Port 9 Resort*

| Redni broj                                                                    | DIMENZIJE I VARIJABLE                                                                                          | PROSJEČNE OCJENE        |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Percepcija zaposlenika o vođenju u hotelu <i>Aminess Port 9 Resort</i></b> |                                                                                                                |                         |
| 1                                                                             | Na radnom mjestu se osjećam poštovano i moj doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.                            | 4,35                    |
| 2                                                                             | Nadređeni donošenje odluka i postavljanje ciljeva ostavlja članovima tima.                                     | 3,99                    |
| 3                                                                             | Nadređeni ima u cilju motivirati zaposlene, uključiti ih u donošenje odluka i razviti povjerenje               | 4,23                    |
| 4                                                                             | Nadređeni nije zainteresiran za zajednički rad i sudjelovanje u raspravama                                     | 2,24                    |
| 5                                                                             | Nadređeni prijete kaznom kako bi potaknuli zaposlene na dodatan trud i zalaganje                               | 1,76                    |
| 6                                                                             | Nadređeni se ne konzultira sa zaposlenima prilikom donošenja odluka već se koristi raspoloživim informacijama. | 2,20                    |
| 7                                                                             | Odgovornost u poslu dijeli se zajednički, a kontrolira nas nadređeni koji djelomično sudjeluje u odlukama.     | 4,04                    |
| 8                                                                             | Poslovna komunikacija je jednosmjerna: od vrha menadžmenta prema nižim razinama bez sporazuma i dogovora.      | 2,36                    |
| 9                                                                             | Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera, kao i dobri međuljudski odnosi.  | 4,16                    |
| 10                                                                            | Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.                                       | 4,32                    |
| 11                                                                            | Vođa daje slobodu zaposlenima te je minimalno uključen u njihov rad.                                           | 3,77                    |
| 12                                                                            | Poslovni zadatci koji se izvršavaju isključivo su naredba nadređenoga.                                         | 1,40                    |
|                                                                               |                                                                                                                | <b>Prosječne ocjene</b> |
| 1                                                                             | Ukupna prosječna ocjena za DEMOKRATSKI stil vodstva                                                            | 4,24                    |
| 2                                                                             | Ukupna prosječna ocjena za LAISSEZ-FAIRE stil vodstva                                                          | 3,54                    |
| 3                                                                             | Ukupna prosječna ocjena za AUTOKRATSKI stil vodstva                                                            | 1,93                    |

Izvor: Izrada autora prema upitniku

Promatrajući ukupne prosječne ocjene za navedena tri stila koja se istražuju može se zaključiti kako se, iz perspektive zaposlenih, nadređeni prilikom vođenja služe demokratskim stilom vodstva. Najvišom ocjenom kod demokratskog stila vodstva zaposleni su ocijenili činjenicu da se na radnom mjestu osjećaju poštovano te da se njihov rad prepoznaje (4,35).

S druge strane, najniža ocjena nalazi se kod autokratskog stila vodstva, a odnosi se na poslovne zadatke koji su isključivo naredba nadređenoga (1,40). Nadalje, upitnikom se nastojalo istražiti kakav je radni učinak u hotelu *Aminess Port 9 Resort*, a zadatak zaposlenih bio je da vrednuju svoj radni učinak te da ocijene kvalitetu i uspjeh poslovanja hotela. (Tablica 6)

Tablica 6. Percepcija zaposlenika o radnom učinku

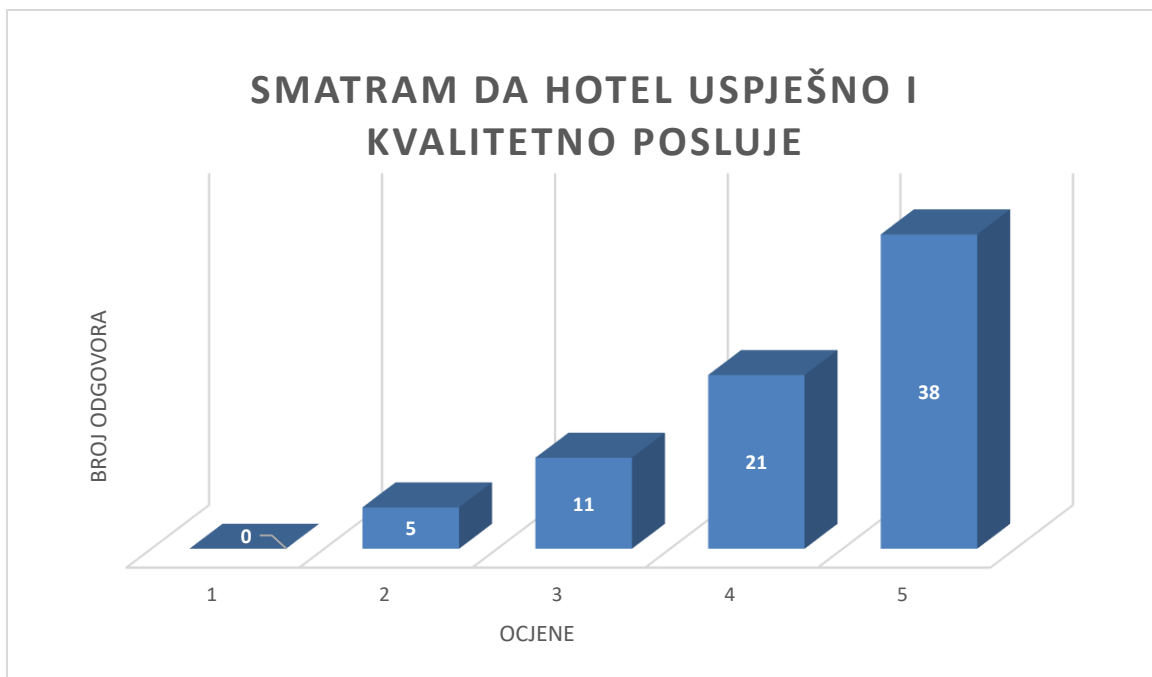
| Redni broj | DIMENZIJE I VARIJABLE                                                                       | ZAPOSLENICI             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|            | <b>Samoprocjena radnog učinka</b>                                                           | <b>PROSJEČNA OCJENA</b> |
| 1.         | Posao obavljam kvalitetno neovisno o količini posla. <b>Kvantiteta rada</b>                 | 4,57                    |
| 2.         | Posao obavljam točno, temeljito i uredno. <b>Kvaliteta rada</b>                             | 4,56                    |
| 3.         | Nadređeni vjeruje da ću izvršiti svoje zadatke u roku. <b>Pouzdanost</b>                    | 4,03                    |
| 4.         | Preuzimam inicijativu, prihvaćam odgovornost i obavljam posao kreativno. <b>Inicijativa</b> | 4,53                    |
| 5.         | Lako prihvaćam promjene i nove uvjete rada. <b>Adaptabilnost</b>                            | 4,28                    |
| 6.         | Prihvaćam rad s drugima, pa čak i izvan radnog vremena. <b>Sudjelovanje</b>                 | 3,80                    |
|            | <b>Prosjek ocjena radnog učinka</b>                                                         | 4,30                    |

Izvor: Izrada autora prema upitniku

Iz tablice je vidljivo kako su zaposleni vrjednovali svoj učinak iznimno visokim (4,30) pri čemu najveću ocjenu ima kvantiteta rada, dok su najniže ocijenili sudjelovanje, odnosno rad s drugima i rad izvan radnog vremena (3,80) Unatoč tome, ocjene za sve dimenzije radnog

učinka poprilično su visoke te se može zaključiti kako zaposleni ostvaruju pozitivne rezultate te kako su rezultati u skladu s postavljenim standardima organizacije.

Grafikon 1. Percepcija zaposlenika u poslovanju hotela *Aminess Port 9 Resort*



Izvor: Izrada autora prema upitniku

Činjenicu da zaposleni ostvaruju pozitivne rezultate u skladu sa standardima organizacije potvrđuje i mišljenje zaposlenih o hotelu, a koji su kvalitetu i uspjeh poslovanja hotela *Aminess Port 9 Resort* prosječno ocijenili sa 4,23. Najveći broj odgovora o uspješnosti i kvaliteti poslovanja hotela ima vrijednost 5 – *u potpunosti se slažem* koju je odabralo 38 zaposlenika (50,7%). Nadalje, 21 zaposlenik se slaže sa ovom izjavom (28%), dok se 5 zaposlenika ne slaže sa navedenom izjavom (6,7%). Sa ovom izjavom se niti slaže, niti ne slaže 11 zaposlenika (14,7%).

## 7. Rasprava

Usporedimo li prosječne ocjene tri stila vođenja koja su se istraživala, može se uočiti kako su i rezultati za *laissez-faire* stil poprilično visoki. Navedena činjenica upućuje na to kako postoji mogućnost da se u hotelu *Aminess Port 9 Resort* primjenjuju, odnosno kombiniraju upravo dva vodeća stila: demokratski stil i *laissez-faire* stil. Ipak, promatrajući rezultate može se uočiti kako je jedno od glavnih obilježja *laissez-faire* stila iznimno nisko ocjenjen (2,24), a riječ je o zainteresiranosti nadređenoga za zajednički rad i sudjelovanje u raspravama. Zaposleni smatraju kako je nadređeni ipak zainteresiran i uključen u zajednički rad što upućuje na demokratski stil vodstva u kojemu nadređeni djelomično kontrolira zaposlene, pritom im pružajući dovoljno slobode i otvorenosti u radu i razgovoru.

S druge strane, autokratski stil vodstva ima iznimno niske ocjene gdje niti jedan prosjek ne prelazi više od ocjene 2,5. Zaposleni se najmanje slažu sa izjavom kako su poslovni zadatci isključivo naredba nadređenoga (1,40), što upućuje na nekoliko stvari: (1) zaposleni su dovoljno kompetentni i sposobni za svoje radno mjesto što govori o njihovom radnom učinku i (2) nadređeni uključuje zaposlene u donošenju odluka i raspravama što upućuje na demokratski stil vođenja. Nadalje, najveću ocjenu kod autokratskog stila vođenja dobila je izjava kako je poslovna komunikacija jednosmjerna te kako ne uključuje sporazume i dogovore (2,36) što je protivno prethodnom rezultatu. Ipak, u obzir treba uzeti kako svaki zaposlenik u hotelu ima svoga nadređenoga te su iskustva i mišljenja različita. Navedeni je rezultat neusporediv u odnosu na rezultate demokratskog stila vođenja kod kojega niti jedna izjava nema prosječnu ocjenu manju od 4.

Usporedimo li dobivene rezultate koji uključuju stil vođenja, radni učinak i uspjeh poslovanja, može se zaključiti kako u radu hotela *Aminess Port 9 Resort* prevladava demokratski stil poslovanja koji pozitivno utječe na zaposlene. Zaposleni vođeni demokratskim vođom kvalitetno, temeljito, točno i u roku obavljaju svoj posao, preuzimaju inicijativu i odgovornost, lako se prilagođavaju, sudjeluju u ostalim poslovima i s ostalim zaposlenima te se u radu služe kreativnošću. Međusobno poštovanje i povjerenje, motiviranje zaposlenih od strane nadređenih, otvorenost u razgovoru i zainteresiranost vođe za rad i razvoj utječe na pozitivnu atmosferu unutar hotela što se pozitivno odražava na poslovanje hotela i kvalitetu njegova rada, kao i na radni učinak, što potvrđuje i mišljenje zaposlenih.

Rezultati istraživanja u ovome radu mogu se usporediti sa istraživanjima koja su prethodno navedena u radu, a koje su proveli Fiaz (2017) i Lewin i suradnici (1999/1939) koji su utvrdili kako autokratski stil vodstva ne utječe pozitivno na motivaciju zaposlenika. Također su zaključili kako laissez-faire ima pozitivan učinak na motivaciju, kao i demokratski stil vodstva. Ove činjenice potvrđuju i rezultati istraživanja u ovome radu u kojemu iznimno visoke ocjene imaju upravo dva navedena stila s naglaskom na demokratski stil u kojemu visoku ocjenu ima izjava kako vođa motivira zaposlene. Vođe u hotelu *Aminess Port 9 Resort*, prema izjavama radnika, ne koriste se prijetnjama i kaznama koje Puni et al (2016) navode kao glavnom karakteristikom ovoga stila.

Nadalje, Smolovic-Jones i dr. (2016) u demokratskom stilu vođenja temeljnom pretpostavkom navode povjerenje i motiviranost što potvrđuje i visoka ocjena za navedenu stavku (4,23). Lewin i suradnici (1999/1939) zaključuju kako je glavna karakteristika vođe u laissez-faire stilu davanje mnogo slobode zaposlenicima, kao i donošenje odluka. Ova je stavka druga najveća prema ocjenama zaposlenika, nakon stavke koja navodi kako postoji veliko povjerenje između zaposlenih i vođe te dobri međuljudski odnosi. Ukoliko su zaposleni doista u dobrom odnosu sa vođom pretpostavlja se kako se na istoga može osloniti i pouzdati se u njega, što studija IBM-a (2015) navodi kao važnom karakteristikom koja navodno nedostaje u laissez-faire stilu.

## 8. Zaključak

Cilj ovoga rada bio je definirati vodstvo, odnosno vođenje, njegove stilove i efekte koje isti imaju na radni učinak. Stoga, za vođenje je potrebno raspolagati određenim znanjima i vještinama, ali i poštovanje od strane sljedbenika. Vodstvo uključuje niz grupnih procesa u čijem je središtu vođa koji utječe na druge i istovremeno utjelovljuje želje skupine.

Nadalje, u radu se definira osnovna klasifikacija modela i stilova vodstva, a koja je prikazana kroz četiri vrste modela: (1) modele osobina, (2) kontingencijsko-situacijske modele, (3) suvremene modele i (4) biheviorističke modele koji su najznačajniji za ovaj rad. Kod biheviorističkih modela postoji osnovna klasifikacija stilova vodstva koja se zasniva na autoritetu, a u kojoj K- Lewin identificira autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. Kod autokratskog stila vođenja vođa ima sve privilegije, uključujući moć odlučivanja, kontroliranje, planiranje i upravljanje. U ovome stilu nema povjerenja između vođe i podređenih već im on prosljeđuje zadatke za koje ih motivira sankcijama. Nadalje, demokratski stil vođenja potpuno je suprotan autokratskome jer su podređeni potpuno uključeni u sve poslovne procese zbog povjerenja koje postoji između vođe i podređenih. *laissez-faire* stil jest stil u kojemu vođa također ima povjerenje u podređene, ali je minimalno uključen u njihov rad zbog čega podređeni sami donose odluke.

Prije empirijskog dijela definiran je i radni učinak kao osobine, ponašanja i rezultati radnika i njihovih aktivnosti te je nabrojano nekoliko metoda među kojima je, za ovaj rad, naglasak na metodi ocjenjivanja pomoću upitnika. Kod ove metode ocjenjivanja radnog učinka ispituje se kvantiteta posla, kvaliteta rada, pouzdanost, inicijativa, adaptabilnost i sudjelovanje. U radu se istraživanje provelo na uzorku radnika hotela *Aminess Port 9 Resort* u Korčuli koji su uz pomoć online upitnika ocjenjivali vođenje nadređenih. Analizom dobivenih rezultata, odnosno prosječnih ocjena za pojedini stil zaključuje se kako se u *Aminess Port 9 Resort* primjenjuje demokratski stil vođenja. Nadalje, zaposleni su u upitniku ocjenjivali svoj rad i zalaganje, a čiji su se rezultati pokazali visokima što upućuje na pozitivan radni učinak. Završno, zaposleni su ocjenjivali i uspjeh i kvalitetu poslovanja hotela što je također rezultiralo iznimno visokim ocjenama što dovodi do zaključka kako trenutačni stil vođenja koji se primjenjuje (demokratski) utječe pozitivno na zaposlene i njihov rad te se može zaključiti kako su rezultati u skladu s postavljenim standardima organizacije.

## Literatura

1. Arenas, F. J. (2019). *A Casebook of Transformational and Transactional Leadership*. Sjedinjene Američke Države: Taylor & Francis.
2. Belak, V.(2014). *Menadžment u teoriji i praksi*, Belax Excellens d.o.o., Zagreb
3. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
4. Chapman, E. N. , 1. O'Neil S. (2003). *Vodstvo : osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Zagreb: Mate.
5. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M and Krivokapić J. (2014). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. FON. Beograd
6. Kardas, E.P. (2013). *History of psychology: the making of a science*. Belmont, CA: Wadsworth.
7. Kurtić, A. and Kulović, DŽ. (2011). *Poslovno vođenje*. Sarajevo: JORDAN Studio.
8. Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1999/1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created 'social climates'. In M. Gold (Ed.), *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader*. Washington, DC: American Psychological Association.
9. Lippitt, R. and White, R.K. (1958). An experimental study of leadership and group life. In E.E. Maccoby, T.M. Newcomb and E.L. Hartley (Eds), *Readings in social psychology*. New York: Holt Rinehart and Winston.
10. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
11. Northouse, P. G., 1. Franc, R., 2. Šakić, M. (2010). *Vodstvo : teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
12. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
13. Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.
14. White , R.K. and Lippitt , R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper and Brothers

## Internetski izvori:

1. Bartolović, Višnja, Goran Matijević, and Lorena Ciprić. "Stil vodstva i varijable od utjecaja na grupno odlučivanje u poduzećima." *Časopis za ekonomiju*: 421. Dostupno na: <file:///C:/Users/p1a3v/Downloads/9183-Article%20Text-21106-1-10-20230123.pdf> [pristupljeno: 06.06.2023.]
2. Bhatti, N., Maitlo, G, M., Shaikh, N., Hashmi, A,M., and Shaikh, M F., (2012), 'The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction', *International Business Research* Vol 5 (2) pp 192 – 201. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Muhammad\\_Hashmi2/publication/271322023\\_The\\_Impact\\_of\\_Autocratic\\_and\\_Democratic\\_Leadership\\_Style\\_on\\_Job\\_Satisfaction/links/56c827cb08ae5488f0d3e4f4/The\\_Impact\\_of\\_Autocratic\\_and\\_Democratic\\_Leadership\\_Style\\_on\\_Job\\_Satisfaction.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Hashmi2/publication/271322023_The_Impact_of_Autocratic_and_Democratic_Leadership_Style_on_Job_Satisfaction/links/56c827cb08ae5488f0d3e4f4/The_Impact_of_Autocratic_and_Democratic_Leadership_Style_on_Job_Satisfaction.pdf) [pristupljeno: 19.06.2023.]
3. Brown, D. (2023) How 3 Different Leadership Styles Can Impact Employee Performance. *Forbes Business Council*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/01/24/how-3-different-leadership-styles-can-impact-employee-performance/?sh=4bd684c840cb> [pristupljeno: 09.07.2023.]
4. Diebig, M., & Bormann, K. C. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324–344. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/2397002219900177> [pristupljeno: 12.07.2023.]
5. DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-23918-001.pdf> [pristupljeno: 08.06.2023.]
6. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., and Saaqib, A., (2017) 'Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective from an Emerging Economy', *Journal of Developing Areas*, 51(4), pp. 143–156. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/317884652\\_Leadership\\_styles\\_and\\_employees'\\_motivation\\_Perspective\\_from\\_an\\_emerging\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/317884652_Leadership_styles_and_employees'_motivation_Perspective_from_an_emerging_economy) [pristupljeno: 10.07.2023.]



7. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7 (4), 405-413. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/165259> [pristupljeno: 06.06.2023.]
8. IBM (2015) 'Myths, exaggerations and uncomfortable truths, the real story behind millennials in the workplace' *IBM Institute for Business Value*. Dostupno na: <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q3ZVGRLP> [pristupljeno: 13.07.2023.]
9. Igbaekemen, G. O. (2014). Impact of leadership style on organisation performance: A strategic literature review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126-135. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/234669288.pdf> [pristupljeno: 20.06.2023.]
10. Kutleša, V. (2005). *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*. Diplomski rad, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/138/1/VeraKutle%C5%A1aRanogajec.pdf> [pristupljeno: 26.06.2023.]
11. Nayar, V. (2013). Three differences between managers and leaders. *Harvard Business Review*, 8(2013). Dostupno na: <https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti> [pristupljeno: 05.06.2023.]
12. Otara, A. (2011). Perception: A guide for managers and leaders. *Journal of Management and Strategy*, Sciedu Press, vol. 2(3), pages 21-24. Dostupno na: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/397/187> [pristupljeno: 05.06.2023.]
13. Pomper, I. i Malbašić, I. (2016). *Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji*. *Ekonomski pregled*, 67 (2), 135-152. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/234871> [pristupljeno: 26.06.2023.]
14. Puni, A, Dr., Agyemang C, A., and Asamoah S E Dr. (2016) 'Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours', *International Journal of Innovation Research and Development*. Vol 5(1) pp 1 – 5 Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/290797675\\_Leadership\\_Styles\\_Employee\\_Turnover\\_Intentions\\_and\\_Counterproductive\\_Work\\_Behaviours](https://www.researchgate.net/publication/290797675_Leadership_Styles_Employee_Turnover_Intentions_and_Counterproductive_Work_Behaviours) [pristupljeno: 28.06.2023.]

15. Rupčić, N., & Milisavljević, E. (2022). Transformacijsko vodstvo u IT sektoru. *ET<sup>2</sup>eR–ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, 4(2), 18-25. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/421199> [pristupljeno: 17.06.2023.]
16. Singh, P., Nadim, A. and Ezzedeen, S.R. (2012), Leadership styles and gender: An extension. *J Ldrship Studies*, 5: 6-19. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/jls.20239> [pristupljeno: 22.06.2023.]
17. Smolovic-Jones, N., Smolovic O., Winchester, N., and Grint, K.,(2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*, 47(4) pp. 424–442. Dostupno na: <http://oro.open.ac.uk/45691/1/dem%20praxis%20final%20submission.pdf> [pristupljeno: 10.07.2023.]
18. Turk, W. (2007). Manager or leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20. Dostupno na: [https://pejoweb.com/loads/b8ddedd8107d69b4cf9b3024469642e6diff\\_btn\\_a\\_manager\\_and\\_a\\_leader.pdf](https://pejoweb.com/loads/b8ddedd8107d69b4cf9b3024469642e6diff_btn_a_manager_and_a_leader.pdf) [pristupljeno: 05.06.2023.]
19. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000935?via%3Dihub> [pristupljeno: 16.06.2023.]
20. Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard business review*, 1. Dostupno na: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> [pristupljeno: 05.06.2023.]

## **Popis tablica**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Usporedba menadžera i vođa .....                                             | 6  |
| Tablica 2. Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika .....                     | 22 |
| Tablica 3. Samoprocjena radnog učinka i procjena poslovanja hotela .....                | 23 |
| Tablica 4. Sociodemografski podatci zaposlenika (N=75) .....                            | 24 |
| Tablica 5. Percepcija zaposlenika o vođenju u hotelu <i>Aminess Port 9 Resort</i> ..... | 25 |
| Tablica 6. Percepcija zaposlenika o radnom učinku .....                                 | 26 |

## **Popis slika**

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Upitnik za vrednovanje radnog učinka ..... | 20 |
|-----------------------------------------------------|----|

## **Popis grafikona**

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Percepcija zaposlenika u poslovanju hotela <i>Aminess Port 9 Resort</i> ..... | 27 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Prilozi

Prilog 1. Anketa pod nazivom „Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika“

Poštovani, molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „Efekti stilova vođenja na radni učinak zaposlenika“. Rezultati ovog istraživanja koristit će se isključivo u svrhu pisanja završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno i dobrovoljno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

### 1. Spol

- Muško
- Žensko
- Drugo

### 2. Dob:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 i više

### 3. Obrazovanje

- Osnovna škola ili niže
- Srednja škola
- Visoka škola ili fakultet
- Magisterij znanosti ili doktorat znanosti

4. Godine rada u ovome hotelu
- a) <1 godine
  - b) 1 – 3 godine
  - c) 4 – 6 godina
  - d) 7 – 10 godina
  - a) > 10 godina

#### Određivanje stila vođenja

Molim Vas da odaberete isključivo jedan odgovor za svako pitanje. Navedena pitanja odnose se na percepciju zaposlenika o stilu vođenja nadređenih. Ponuđeno je pet mogućih odgovora u obliku Likertove skale zadane ocjenama od 1 do 5.

Pritom ocjena 1 označava - U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM, ocjena 2 - Ne slažem se, ocjena 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem, ocjena 4 - Slažem se, te ocjena 5 - U POTPUNOSTI SE SLAŽEM.

1. Na radnom mjestu se osjećam poštovano i moj doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.
2. Nadređeni donošenje odluka i postavljanje ciljeva ostavlja članovima tima.
3. Nadređeni ima u cilju motivirati zaposlene, uključiti ih u donošenje odluka i razviti povjerenje.
4. Nadređeni nije zainteresiran za zajednički rad i sudjelovanje u raspravama.
5. Nadređeni prijete kaznom kako bi potaknuli zaposlene na dodatan trud i zalaganje.
6. Nadređeni se ne konzultira sa zaposlenima prilikom donošenja odluka već se koristi raspoloživim informacijama.
7. Odgovornost u poslu dijeli se zajednički, a kontrolira nas nadređeni koji djelomično sudjeluje u odlukama.
8. Poslovna komunikacija je jednosmjerna: od vrha menadžmenta prema nižim razinama bez sporazuma i dogovora.
9. Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera, kao i dobri međuljudski odnosi.
10. Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.
11. Vođa daje slobodu zaposlenima te je minimalno uključen u njihov rad.
12. Poslovni zadatci koji se izvršavaju isključivo su naredba nadređenoga.

### Samoprocjena radnog učinka

Navedena pitanja odnose se na ocjenu posla kojeg obavljate, odnosno samoprocjenu radnog učinka.

1. Posao obavljam kvalitetno neovisno o količini posla.
2. Posao obavljam točno, temeljito i uredno
3. Nadređeni vjeruje da ću izvršiti svoje zadatke u roku.
4. Preuzimam inicijativu, prihvaćam odgovornost i obavljam posao kreativno.
5. Lako prihvaćam promjene i nove uvjete rada.
6. Prihvaćam rad s drugima i za druge, pa čak i izvan radnog vremena.

### Poslovanje hotela

1. Smatram da hotel uspješno i kvalitetno posluje.