

# MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA MENADŽERA I VELIČINE BANAKA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE

---

Kalinić, Dijana

Professional thesis / Završni specijalistički

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:015371>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**Poslijediplomski specijalistički studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Računovodstvo**

**ZAVRŠNI RAD**

**MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA  
MENADŽERA I VELIČINE BANAKA U  
BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE  
HRVATSKE**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Dijana Kalinić, dipl. oec.**

**Split, lipanj 2016.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Opis problematike istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>11</b>
<b>2. STILOVI VODSTVA MENADŽERA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Vođenje kao jedna od osnovnih funkcija menadžmenta .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Pojam i definiranje vođenja .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Obilježja vođa .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Sistemi vodstva .....</b>	<b>24</b>
2.4.1. Linijski sistem vodstva .....	25
2.4.2. Funkcionalni sistem vodstva .....	27
2.4.3. Stožerno-linijski sistem vodstva .....	29
2.4.4. Projektni sistem vodstva .....	30
2.4.5. Matrični sistem vodstva .....	32
2.4.6. Ostali sistemi vodstva .....	33
<b>2.5. Modeli vodstva .....</b>	<b>35</b>
2.5.1. Modeli osobina .....	35
2.5.2. Bihevioristički modeli .....	38
2.5.2.1. Model autokratsko-demokratsko vodstvo .....	40
2.5.2.2. Likertovi sustavi vodstva .....	42
2.5.2.3. Model kontinuuma stilova vodstva .....	45
2.5.2.4. Michigan studije .....	46
2.5.2.5. Ohio studije .....	47
2.5.2.6. Harvard studije .....	47
2.5.2.7. Menadžerska mreža .....	48
2.5.2.8. Teorija 3-D .....	50
2.5.3. Kontingencijski modeli .....	51
2.5.3.1. Fiedlerov model .....	51
2.5.3.2. House - Mitchelov model put-cilj .....	52
2.5.3.3. Stinson - Johnsonov model .....	53
2.5.3.4. Vroom - Yettonov model odluka .....	54

2.5.3.5. Hersey - Blanchardov model.....	55
<b>2.6. Suvremeni pristupi vodstvu.....</b>	<b>56</b>
<b>3. TEORIJSKE ODREDNICE VELIČINE KAO ČIMBENIKA ORGANIZACIJE.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Veličina organizacije .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Utjecaj veličine organizacije na izbor organizacijske strukture.....</b>	<b>61</b>
<b>4. BANKARSKI SEKTOR U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Zakonske odredbe .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2. Banke u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3. Podjela banaka s obzirom na veličinu .....</b>	<b>73</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE MEĐUOVISNOSTI STILOVA VODSTVA MENADŽERA I VELIČINE BANAKA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>79</b>
<b>5.2. Opis anketnog upitnika.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3. Prostorni i vremenski obuhvat istraživanja.....</b>	<b>80</b>
<b>5.4. Analiza rezultata istraživanja .....</b>	<b>81</b>
5.4.1. Obilježja ispitanika .....	81
5.4.1.1. Spol.....	82
5.4.1.2. Dob .....	82
5.4.1.3. Stupanj stručnog obrazovanja .....	83
5.4.1.4. Ukupni radni staž .....	83
5.4.1.5. Radni staž na poslovima rukovođenja.....	84
5.4.1.6. Mijenjanje zaposlenja.....	85
5.4.1.7. Napredovanje u banci .....	85
5.4.1.8. Prosječno trajanje radnog dana .....	86
5.4.1.9. Veličina banke.....	86
5.4.1.10. Radno mjesto.....	87
5.4.2. Analiza stilova vodstva .....	88
5.4.2.1. Analiza stilova vodstva u malim bankama.....	88
5.4.2.2. Analiza stilova vodstva u srednje velikim bankama .....	99
5.4.2.3. Analiza stilova vodstva u velikim bankama.....	109
5.4.2.4. Utvrđivanje ukupnog stila vodstva prema veličini banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske .....	120
5.4.3. Utvrđivanje međuovisnosti stilova vodstva i veličine banaka .....	123
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>124</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>127</b>

<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>131</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>136</b>
<b>POPIS GRAFOVA .....</b>	<b>137</b>
<b>PRILOG: ANKETNI UPITNIK.....</b>	<b>138</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>144</b>
<b>KLJUČNE RIJEČI .....</b>	<b>144</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>144</b>
<b>KEY WORDS .....</b>	<b>145</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Opis problematike istraživanja

Prilikom definiranja menadžmenta dosta je problema jer se pod istim pojmom podrazumijevaju različiti sadržaji, a također se i različitim pojmovima pridružuje jednaki sadržaj. Na Zapadu se riječi „menadžment“ pripisuju tri različita značenja – organizacija, upravljanje i rukovođenje.<sup>1</sup> Riječ „menadžment“ nastala je od riječi „manage“ čiji je korijen u latinskoj riječi za ruku „manus“. Iz navedenog proizlazi da bi riječ menadžment bila najbliža hrvatskoj riječi rukovođenje. To potvrđuje i činjenica da se osnovne funkcije menadžmenta uglavnom podudaraju s funkcijom rukovođenja.<sup>2</sup> Postoje razni sistemi rukovođenja. Linijski sistem, čija je preteča personalno-patrijarhalni sistem, karakterizira to da zaposlenik prima naređenja od neposredno pretpostavljenog. Funkcionalni sistem karakterizira izvršitelj koji dobiva naređenja većeg broja nadređenih dok je stožerno-linijski sistem kombinacija prva dva sistema. Postoji još i projektni sistem rukovođenja koji otklanja hijerarhijske odnose u rukovođenju te matrični koji se primjenjuje u matričnim organizacijskim strukturama. Uz navedene postoje i drugi sistemi rukovođenja koje karakterizira veći ili manji stupanj demokratizacije i decentralizacije rukovođenja poput menadžmenta pomoću ciljeva, menadžmenta s izuzetkom te menadžmenta pomoću rezultata.<sup>3</sup> Kao temeljne funkcije menadžmenta navode se planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Kao što se može vidjeti, vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta. Usmjereno je na ljude i socijalnu interakciju te mu se pripisuje središnja uloga zbog utjecaja na ljude kako bi se ostvarili ciljevi. Iako je dobro da menadžeri budu i vođe, to ne mora biti slučaj jer vođenje predstavlja akciju, a ne položaj u organizaciji.<sup>4</sup> Vodstvo se može definirati kao proces gdje se o vodstvu govori kao o korištenju neprisilnog utjecaja na formiranje grupnih i organizacijskih ciljeva, usmjeravanju ponašanja ka ostvarenju tih ciljeva te pomaganju u definiranju kulture grupe ili organizacije.<sup>5</sup> Kada se vodstvo definira kao osobina, govori se o skupu karakteristika osoba koje su zamijećene kao potencijalne vođe. Vođa je osoba koji inspirira druge te je primjer onima koji ga slijede. Moderni vođe moraju prvenstveno biti sposobne motivirati,

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 381.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 18.

<sup>3</sup> Kurtić, A., Kulović Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 86-95.

<sup>4</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 25.

<sup>5</sup> Kurtić, A., Kulović Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 27.

koordinirati i povezivati različite pojedince. Uz ovladavanje umovima zaposlenika, mora ovladati i njihovim srcima kako bi ga doživljavali kao stručnu, ali i kao omiljenu osobu u poduzeću.<sup>6</sup> Stilovi vođa opisuju način na koji je uspostavljen njihov odnos sa zaposlenicima. Kroz povijest su se mijenjali razni modeli vodstva koji se obično svrstavaju u tri osnovne grupe – modeli vodstva, bihevioristički modeli te kontingencijski modeli.<sup>7</sup> U ovom radu pažnja je usmjerena ka biheviorističkim modelima prema kojima su određeni stilovi vodstva menadžera u hrvatskim bankama, a posebno prema Likertovim sustavima vodstva koji se temelje na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje značajki menadžmenta u uspješnim i manje uspješnim poduzećima prema čijim je rezultatima Likert 1961. godine razradio model stilova vodstva.<sup>8</sup>

Menadžment banaka kao institucija od šireg društvenog interesa te njegovi stilovi vodstva uvijek su zanimljiva tema kako za zaposlenike tako i za društvo u cjelini jer su banke također i nositelji tehnološkog i gospodarskog napretka.

Na dan 30. rujna 2015. godine u Republici Hrvatskoj posluje 28 banaka koje se, prema kategorizaciji Hrvatske narodne banke, dijele na male, srednje velike i velike. U male banke spadaju one čija je imovina (aktiva) manja od 1% imovine bankarskog sektora. Srednje velike banke su one čija je imovina veća od 1%, a manja od 5% imovine bankarskog sektora, dok su velike banke one čija je imovina jednaka ili veća od 5% imovine bankarskog sektora.<sup>9</sup> Prema navedenoj kategorizaciji, na dan 30. rujna 2015. godine, posluje 19 malih, 3 srednje velike te 6 velikih banaka.<sup>10</sup> Navedena slika može se mijenjati jer dolazi do spajanja, preuzimanja, kupovine i propadanja banaka. U prilog tome govori činjenica da je primjerice 2004. godine u Hrvatskoj poslovalo 37 banaka, a 1998. godine čak njih 60.<sup>11</sup>

S obzirom na spomenuti proces konsolidacije, koji je važna odrednica u razvoju hrvatskog bankarskog sektora te dugotrajnu ekonomsku krizu koja, sa zakašnjenjem, ima posljedice i na bankarski sektor u Republici Hrvatskoj, očekuju se daljnja okrupnjavanja, tj. spajanja i pripajanja u hrvatskom bankarskom sektoru, odnosno restrukturiranje bankarskog sektora.

---

<sup>6</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 187.

<sup>7</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 517.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 524.

<sup>9</sup> Bilten o bankama br. 20, kolovoz 2010. godine, raspoloživo na: <http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/hbilten-o-bankama-20.pdf>, [27. veljače 2016.]

<sup>10</sup> Privremeni nerevidirani podaci za kreditne institucije, na dan 30. rujna 2015. godine, raspoloživo na: [http://www.hnb.hr/supervizija/hpokazatelji\\_poslovanja\\_\\_bankovnih-1.htm](http://www.hnb.hr/supervizija/hpokazatelji_poslovanja__bankovnih-1.htm), [19. veljače 2016.]

<sup>11</sup> Redovne publikacije – standardni prezentacijski format, Broj banaka, 1. tromjesečje 2016. godine, raspoloživo na: <http://www.hnb.hr/publikac/hpublikac.htm>, [05. ožujka 2016.]

Navedeno restrukturiranje može provesti jedino kvalitetan kadar, pri čemu se posebno naglašava uloga menadžera. Kako menadžeri u svom djelovanju primjenjuju različite stilove vodstva, a oni se, prije svega, temelje na njihovom formalnom obrazovanju, stečenom iskustvu i usvojenom sustavu vrijednosti, to su upravo stilovi vodstva postavljeni u prvi plan ovog istraživanja.

Osnovu ovog rada čini podjela na tri karakteristična stila vodstva. Postavlja se pitanje koji je stil vodstva primjeren za primjenu u pojedinoj banci s obzirom na njezinu veličinu te koji stilovi vodstva dominiraju u sadašnjoj strukturi bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj.

Dakle, da bi se menadžment mogao prilagoditi očekivanim promjenama i novim poslovnim situacijama, kao i u ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja, menadžeri banaka moraju koristiti i odgovarajuće stilove vodstva koji će, prema postavljenoj istraživačkoj hipotezi, bitno ovisiti o veličini banke.

Ključni doprinos ovoga rada bio bi utvrđivanje postojanja različitih stilova vodstva u bankama različitih veličina. Utvrdit će se ovisi li stil vodstva o veličini banke.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Na osnovu navedenih postavki i opisane problematike definirani su ključni ciljevi rada:

- Opisati stilove vodstva zastupljene u teoriji menadžmenta.
- Izabrati tipologiju stilova vodstva koja su temelj za istraživanje.
- Obraditi veličinu organizacije kao važan čimbenik organizacije.
- Istražiti koji stilovi vodstva dominiraju u hrvatskom bankarskom sektoru.
- Utvrditi međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske.

Sve prethodno navedeno dovodi do hipoteza ovog rada koje glase:

**H0: Postoji međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka.**

Ključni cilj je utvrditi postoji li međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka. Naime, pretpostavka je da u malim bankama, s manjim brojem zaposlenih i manjim brojem hijerarhijskih razina prevladava benevolentno - autoritativan stil, dok u velikim i srednje velikim bankama prevladavaju konzultativan i participativan stil vodstva.



Iz navedene glavne hipoteze derivirane su i pomoćne hipoteze i to:

**H1: Participativan stil vodstva menadžera karakterističan je za velike banke.**

Istraživanjem se želi utvrditi postojanje dominantno participativnog stila vodstva u upravljanju velikim bankama. Naime, zbog veličine banaka i složenosti njihove strukture za pretpostaviti je da vrhovni menadžment mora primjenjivati participativni stil vodstva u kojem je proces donošenja odluka široko raširen na svim razinama hijerarhije i u kojem participiraju suradnici na ključnim razinama hijerarhije.

**H2: Konzultativan stil vodstva menadžera karakterističan je za srednje velike banke.**

Ovim se želi utvrditi postojanje međuovisnosti konzultativnog stila vodstva i srednje velikih banaka. Naime, zbog veličine banaka za pretpostaviti je da vrhovni menadžment ne mora donositi sam sve odluke te da je podređenima dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Također se na niže razine hijerarhije delegiraju i značajni aspekti funkcije kontrole.

**H3: Benevolentno - autoritativan stil vodstva menadžera karakterističan je za male banke.**

Ovim se želi utvrditi postojanje međuovisnosti benevolentno - autoritativnog stila vodstva i malih banaka. Navedeni stil vodstva moguć je u malim bankama zbog manjeg broja hijerarhijskih razina i za pretpostaviti je da će se uglavnom sve odluke, osim nekih rutinskih, donositi na razini vrhovnog menadžmenta koji će biti i nositelj funkcije kontrole, osim u nekim slučajevima gdje će ona biti delegirana na srednju razinu hijerarhije.

Iako se u teoriji spominje i četvrti stil vodstva i to eksploatorsko-autoritativan, u ovome radu on nije uzet u razmatranje jer student smatra, s obzirom na kompleksnost posla, da takav stil vodstva nije moguć u bankarskom sektoru budući da ga karakterizira to da menadžer ne pokazuje povjerenje u podređene, nameće odluke, nikada ne delegira, koristi prijetnje kao motivaciju, malo komunicira i ne radi timski.

Rezultate istraživanja, iskazane brojčano, stavlja se u relativne omjere i obrađuje u statističkom programu SPSS putem kojeg se primjenjuju statističke metode nad dobivenim podacima. Osim što potvrđuju ili opovrgavaju glavnu postavljenu hipotezu te ostale derivirane hipoteze, rezultati istraživanja imaju i značajnu praktičnu vrijednost osobito za prilagodbu stilova menadžera u novoj sredini.

Informacije dobivene istraživanjem koriste menadžerima kako bi utvrdili odgovara li njihov stil vodstva stilu vodstva menadžera banaka iste veličine. Ukoliko se njihov stil vodstva razlikuje od stila vodstva menadžera u bankama iste veličine, a njihova banka je među manje uspješnim bankama određene veličine, potencijalni uzrok manje uspješnosti može biti upravo stil vodstva kojeg je potrebno promijeniti.

Menadžeri mogu također usporediti svoj stil vodstva sa stilovima vodstva menadžera banaka različite veličine od banke u kojoj su zaposleni što im može koristiti kao smjernica ukoliko se planiraju zaposliti u nekoj drugoj banci različite veličine. Podatak se posebno može iskoristiti prilikom razgovora za posao u kojem će, između ostalog, biti potrebno odgovarati i na pitanja o odnosu s podređenima.

Rezultate mogu koristiti i sve osobe koje se žele zaposliti u banci. Naime, prilikom odabira banke na čiji će se oglas za posao prijaviti, mogu, prema veličini, utvrditi koji stil vodstva prevladava u bankama određene veličine te odlučiti koji im stil vodstva najviše odgovara ovisno o tome žele li sudjelovati u donošenju odluka ili žele samo izvršavati naredbe nadređenih.

### **1.3. Metode istraživanja**

U teorijskom dijelu završnog rada prikazuju se spoznaje povezane s ključnim objektima istraživanja: stilovima vodstva i vodstva u cjelini, veličini organizacije, kao i sa stanjem u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Taj dio rada utemeljen je na djelima objavljenim u znanstvenim i stručnim časopisima, knjigama, zbornicima i drugoj dostupnoj literaturi te na podacima objavljenim na službenim internet stranicama, a pri njegovoj izradi koriste se sljedeće metode: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda klasifikacije, metode analize i sinteze, metoda generalizacije, metode indukcije i dedukcije te metode apstrakcije i konkretizacije.

Pri izradi empirijskog dijela rada koriste se sljedeći metodološki postupci:

- anketni upitnik kao metoda prikupljanja primarnih podataka,
- deskriptivna statistička analiza, univarijatna statistička analiza i
- različite metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

Istraživanje će obuhvatiti **menadžere više, srednje i niže razine svih hrvatskih banaka.**

Istraživanja se razlikuju obzirom na:

- primjenjivost njihovih rezultata,
- metodološki pristup,
- vrste podataka koji se prikupljaju,
- vrste podataka koji se proučavaju,
- učestalost provođenja,
- ciljeve koje imaju,
- obuhvat istraživanja,
- vrijeme na koja su usmjerena i
- objekt istraživanja.<sup>12</sup>

Po **primjenjivosti rezultata istraživanja**, ovo istraživanje spada isključivo u **primijenjena istraživanja** jer se izvodi radi stjecanja novih spoznaja s ciljem iznalaženja djelotvornijeg ili učinkovitijeg načina djelovanja u praksi kako bi stil vodstva menadžera bio što kvalitetniji i primjereniji veličini organizacije-banke u kojoj određeni menadžer djeluje-rukovodi.

S obzirom na **metodološki pristup**, ovo istraživanje spada u **kvantitativna istraživanja** što znači da se temelji na primjeni metoda koje omogućavaju brojčano iskazivanje pojava. Konkretno, ovo istraživanje koristi se u svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza. Primarni podaci prikupljaju se strukturiranim on-line upitnikom poslanim elektronskim putem i to višoj, srednjoj i nižoj razini menadžera hrvatskih banaka. Budući da se istražuju stilovi vodstva menadžera, on-line upitnik sastoji se od niza pitanja s unaprijed ponuđenim odgovorima na koja ispitanici odgovaraju odabirom ponuđenog odgovora ovisno o svojim stavovima koja se odnose na predmet istraživanja. Rezultati se, radi analize, iskazuju brojčano, prebrojavaju, stavljaju u relativne omjere i statistički obrađuju u statističkom programu SPSS putem kojeg se primjenjuju statističke metode nad podacima i izrađuju grafički prikazi.

Po **vrstama podataka** koji se prikupljaju, ovo istraživanje spada u **primarna istraživanja** budući da se podaci o ovom istraživanju prikupljaju po prvi puta (primarni podaci), ali se u teorijskom dijelu rada koriste statistički podaci i informacije s podacima iz knjiga i časopisa te

---

<sup>12</sup> Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str.11.

sa službenih internet stranica provjerenih autora tj. koristi se i sekundarnim podacima te je dijelom riječ i o sekundarnom istraživanju.

Metoda kojom se prikupljaju primarni podaci u ovom istraživanju je **anketa**. Anketni upitnik poslan je većem broju ispitanika putem elektronske pošte. Da bi se od ispitanika dobili nedvosmisleni i što precizniji odgovori, koristi se **Likertov model** istraživanja tj. strukturirana pitanja. Očekivana prihvatljiva stopa odgovora, prema naputku mentora, je 50%.

S obzirom na **vrste podataka koji se proučavaju**, ovo istraživanje spada u **teorijsko** jer se pojave i činjenice spoznaju proučavanjem mišljenja, iskustava i zaključaka drugih, a ne vlastitih što je slučaj kod empirijskih istraživanja.

S obzirom na **učestalost provođenja istraživanja**, ovo istraživanje spada u **jednokratno**. Provodilo se od **14. ožujka 2016. godine do 24. ožujka 2016. godine**.

S obzirom na **ciljeve** na koje je ovo istraživanje usmjereno, riječ je o **uzročnom istraživanju** jer se istražuje uzročno-posljedični odnos između stilova vodstva menadžera i veličine banaka u kojoj rade.

Prema **obuhvatu**, ovo istraživanje spada u **mezoistraživanje** jer se radi o istraživanju cijelog bankarskog sektora Republike Hrvatske.

S obzirom na **vrijeme**, istraživanja se dijele na istraživanja prošlosti, istraživanja sadašnjosti i istraživanja budućnosti. Ovo istraživanje spada u **istraživanje sadašnjosti**.

Prema **objektu** istraživanja, ovo istraživanje je ekonomsko-psihološke prirode. Jedinice istraživanja su **banke u Republici Hrvatskoj** kojih u vrijeme provođenja istraživanja ima **28 tj. njihovi menadžeri više, srednje i niže razine**.

#### **1.4. Struktura rada**

U uvodnom dijelu rada opisuje se problem istraživanja, navode ciljevi istraživanja te znanstvene metode korištene u radu.

U drugom dijelu obrađuju se stilovi vodstva menadžera tj. vođenje u cjelini. Prikazuje se vođenje kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta te se detaljno objašnjava. Navode se

obilježja vođa, opisuju sistemi vođenja te se iznose modeli vodstva s posebnim naglaskom na biheviorističke modele u koje spada i Likertov sustav vodstva prema kojem se vrši istraživanje stilova vodstva menadžera banaka.

U trećem dijelu obrađuje se pojam veličine kao čimbenika organizacije. Objašnjava se i opisuju utjecaj veličine organizacije na izbor organizacijske strukture.

Četvrti dio rada donosi informacije o stanju u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. U ovom dijelu iznose se bitni dijelovi temeljnog zakona prema kojem banke posluju i to Zakona o kreditnim institucijama. Također se opisuje i trenutno stanje u bankarskom sektoru i iznose činjenice bitne za rad. Na kraju se donosi i podjela banaka prema udjelu u ukupnoj bankarskoj aktivnosti na temelju čega se izvodi kategorizacija banaka na velike, srednje velike i male.

Peti dio donosi istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i veličine banaka što uključuje iznošenja metodologije istraživanja, opis anketnog upitnika kao i njegov prostorni i vremenski obuhvat te prezentiranje dobivenih rezultata istraživanja.

U zaključku se osvrće na rezultate istraživanja te se iznose prijedlozi za prilagodbu stilova vodstva menadžera.

## 2. STILOVI VODSTVA MENADŽERA

### 2.1. Vođenje kao jedna od osnovnih funkcija menadžmenta

Menadžment kao glavni čimbenik organizacijskog uspjeha i razvoja promatran na globalnom i društvenom nivou smatra se temeljnim i najvažnijim resursom ekonomskog razvoja dok se na organizacijskom nivou smatra njenim živčanim sustavom i jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti.<sup>13</sup>

Svaka radna organizacija sastoji se od ljudi i bez ljudi nema ni radne organizacije. Kada ne bi bilo menadžmenta, oni bi bili samo neorganizirana i neusmjerena skupina pojedinaca bez jasnog pravca djelovanja iz čega se može zaključiti da je posao menadžmenta usmjeravanje zaposlenika prema ciljevima poduzeća.

Menadžment se definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka.<sup>14</sup> Prilikom definiranja menadžmenta javljaju se brojni problemi. Neki od problema su semantičke prirode. Jako je složena i problematika sadržajne naravi jer se pojam menadžment odnosi na znanstvenu disciplinu, vještinu, proces, profesiju, nositelje određenih funkcija te ponekad na funkciju u poduzeću.<sup>15</sup> Navedeni problemi uzrok su i brojnim definicijama menadžmenta koje se razlikuju ovisno o tome s kojeg se aspekta promatraju. Tako za Henrija Fayola, kojeg se može smatrati ocem moderne teorije menadžmenta, menadžment predstavlja „posebnu, najvažniju funkciju unutar organizacije kao i profesiju sa specifičnom strukturom znanja i metoda, primjenjivih u praktičnom djelovanju“.<sup>16</sup> Joseph L. Massie, američki teoretičar organizacije, vidi menadžment kao zadatak posebne skupine ljudi da preko aktivnosti drugih ljudi, svoj napor usmjere prema zajedničkim ciljevima. Iz navedene teorije nije jasno vidljivo misli li se tu na upravljanje, rukovođenje ili organizaciju, ali u kasnijem radu koji nosi naslov „Management Theory“, isti autor (Joseph L. Massie) zapravo iznosi razvoj teorije organizacije, a ne teoriju upravljanja što je vidljivo iz sadržaja rada. Korijen menadžmenta, prema Peteru Druckeru, nalazi se tamo gdje su vlasnici jednog malog ili rastućeg poduzeća delegirali suradnicima one zadatke koje oni sami nisu mogli obaviti.<sup>17</sup> Iako su definicije menadžmenta brojne i vrlo različite, najveći je broj autora prihvatio procesni

---

<sup>13</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 222.

<sup>14</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 25.

<sup>15</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 4.

<sup>16</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 223.

<sup>17</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 17-18.

aspekt definiranja menadžmenta s obzirom da je taj aspekt temeljan i najsloženiji. Tako Koontz i Wehrich 1988. definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno sa grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve“.<sup>18</sup> Usprkos širokoj lepezi menadžerskih teorija koje se kreću u rasponu od empirijskog pristupa, interpersonalnog ponašanja, skupnog ponašanja, socijalnog sustava, sociotehničkog sustava, teorije odlučivanja, sustavskog pristupa i matematičkog pristupa pa sve do situacijskog ili kontingencijskog pristupa, ishodište svih tih menadžerskih teorija predstavlja gore spomenuti Henri Fayol kao jedan od pionira teorije menadžmenta i teorije organizacije. Teorija organizacije i teorija menadžmenta uvelike se isprepliću te ih je nemoguće promatrati zasebno. No unatoč bezbrojnim teorijama menadžmenta, ipak je kroz povijest moguće izdvojiti četiri osnovne razvojne domene kroz koje je menadžment prošao u svom razvoju. To su: **primarni, racionalni, razvojni i metafizički menadžment**. Primarni menadžment naglašava osobno i zajedničko, dok racionalni menadžment naglasak stavlja na funkcijsko i organizacijsko. Razvojni se menadžment fokusira na individualno i neovisno, a metafizički menadžment u prvi plan stavlja duhovno i kulturno.<sup>19</sup> Suvremeno poduzeće ne bi moglo opstati bez menadžmenta jer, kao što se zna, danas se čovječanstvo suočava s previše izazova, za čije je svladavanje neophodan upravo menadžment. U današnjoj turbulentnoj i promjenjivoj okolini, pronaći optimalnu kombinaciju resursa te ih iskoristiti na najbolji mogući način jedan je od najvećih problema s kojima se, u sve složenijim organizacijama, suočava moderni menadžment. U rješavanju tih problema nema jedinstvenog obrasca menadžmenta koji bi bio univerzalno primjenjiv.<sup>20</sup> Moderni menadžment ističe važnost takozvanih „mekih varijabli“ kao što su ljudi u organizaciji, njihove sposobnosti i znanja te stilovi vođenja za razliku od ranijih faza menadžmenta koje su bile orijentirane na takozvane „tvrde varijable“ kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje i kontrola. Za razliku od klasičnog menadžera koji se fokusirao na idealnu organizacijsku strukturu, u fokusu modernog menadžera nalazi se upravljanje u skladu sa zahtjevima konkurencije i promjenjivom okolinom. Moderni se menadžer, nakon što nadmaši konkurenciju i svlada izazove okoline, mora okrenuti poduzeću, tj. usklađivanju odnosa među ljudima. Tako Walter B. Wriston navodi kako je za modernog menadžera neophodno da zna motivirati, koordinirati i povezivati različite osobe bez obzira na njihovu poziciju unutar poduzeća.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 4.

<sup>19</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 384.

<sup>20</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 20.

<sup>21</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 383.

Baš kao i definicije, brojne su i klasifikacije funkcija menadžmenta od kojih je prva poznata ona Henrija Fayola koja mu je i priskrbila titulu pravog oca teorije menadžmenta. Prema njemu, funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola te su univerzalno primjenjive što znači da ih je moguće koristiti u vojsci, politici, religiji i drugdje, a ne samo za vođenje poduzeća.<sup>22</sup> Za razliku od Henrija Fayola koji se uglavnom bavi problemima menadžmenta, Peter Drucker naglasak stavlja na unutarnje odnose u poduzeću te donosi drukčiji odnos prema ljudima što se najbolje može vidjeti u trećoj po redu funkciji gdje umjesto naređivanja, Peter Drucker donosi motiviranje i komuniciranje. Peter Drucker također donosi kvantitativan aspekt menadžmenta što znači da su menadžeri dužni zadatke predstavljati u mjerljivim veličinama te razviti instrumente za mjerenje postignutih rezultata na temelju kojih će se kasnije vršiti ocjenjivanje. Prema Peteru Druckeru funkcije menadžmenta su: postavljanje ciljeva, organiziranje, motiviranje i komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata te razvoj kadrova. Kvantitativni aspekt menadžmenta donosi i Champy koji kao funkcije menadžmenta navodi mobiliziranje, omogućavanje, definiranje, mjerenje i komuniciranje. Iako u literaturi prevladavaju podjele koje donose četiri funkcije menadžmenta, sve više autora među njih uvrštava i kadrovanje zbog činjenice da su danas kadrovi strateški čimbenik uspješnosti poduzeća. Tako će se i u ovom radu prihvatiti podjela na pet temeljnih funkcija menadžmenta koju navodi Buble:

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadrovanje
- Vođenje
- Kontroliranje.

**Planiranje** je proces kojim se premošćuje jaz između sadašnjeg stanja poduzeća i onoga koje se u budućnosti želi dostići. To znači da planiranje uključuje utvrđivanje sadašnjeg stanja poduzeća, ciljeva koje se želi postići, utvrđivanje pravca djelovanja kao i strategije za ostvarivanje ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim prethodno navedenim fazama.

**Organiziranje** predstavlja modeliranje odgovarajuće organizacije poduzeća kao alata za ostvarenje ciljeva donesenih u fazi planiranja te je kao takvo nastavak planiranja. Potrebno je utvrditi odgovarajuću organizacijsku strukturu, sustav menadžmenta kao i ekonomske odnose u poduzeću. Ovdje treba naglasiti da jednom donesena organizacijska struktura poduzeća ne

---

<sup>22</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 628.



znači dovršen posao vezan uz organiziranje već je organizacijsku strukturu poduzeća potrebno stalno razvijati i unaprjeđivati.

**Kadroviranje** označava dodjeljivanje određenih organizacijskih uloga ljudima koji će ih najbolje obavljati te na taj način predstavlja materijalizaciju organizacije poduzeća. Bez uspješne provedbe zadataka kadroviranja, planiranje i organiziranje ostaju samo projekti. Kadroviranje se ostvaruje utvrđivanjem raspoloživih kadrova te regrutiranjem novih kadrova od kojih se selekcijom i profesionalnom orijentacijom odabiru najpogodniji. Zatim slijede planiranje karijere, promocija, upravljanje kompenzacijama te daljnje osposobljavanje i usavršavanje kadrova.

**Vođenje** predstavlja usmjeravanje svih sudionika procesa rada ka željenom cilju. Ovdje se mogu javiti ozbiljniji problemi jer se radi o interpersonalnom aspektu menadžmenta. Menadžment treba stvarati vođe koje će zaposlenike uvjeriti i nadahnuti da krenu u provedbu željenih akcija. Vođenje podrazumijeva motivaciju i komunikaciju s ljudima. Stoga vođa mora ponuditi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika.

**Kontroliranje** se odnosi na postupak mjerenja ostvarenja zadanih ciljeva kao i na korektivne akcije kako bi se realiziralo ostvarenje tih ciljeva. Neophodno za izvršenje kontroliranja je utvrđivanje planova budući da je kontroliranje postupak praćenja odstupanja stvarnog stanja od planova. Bitno je naglasiti i to da je kontroliranje mehanizam uzajamne veze za sve ostale menadžerske aktivnosti.<sup>23</sup>

Ovdje je potrebno istaknuti kako Sikavica i Bahtijarević-Šiber navode kako uspješnost menadžmenta ovisi ponajviše o funkciji vođenja te da je vođenje najvažnija i jedina „prava“ funkcija menadžmenta iako su, teoretski gledano, sve funkcije podjednako važne.<sup>24</sup>

## 2.2. Pojam i definiranje vođenja

Iako se, kako je ranije rečeno, menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak. O odnosu menadžmenta i vođenja u literaturi postoje dva stava. Prvi stav zauzimaju teoretičari poput Zeleznika, Nanusa i Bennis, a on ističe kako su menadžment

---

<sup>23</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 11-14.

<sup>24</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 25.

i vođenje kvalitativno različiti te se međusobno isključuju. Drugi stav ističe kako su menadžment i vođenje različiti, ali se međusobno ne isključuju. Pristaše ovog stava su Rosta, Mintzberg, Kotter, Hickman i Bass.<sup>25</sup> Funkcija menadžera da radi s ljudima i uz njihovu pomoć ostvari zadane ciljeve spada u funkciju vođenja. Vođenje znači i usmjerenje drugih da naprave ono što vođa želi da oni stvarno i naprave te podrazumijeva niz aktivnosti fokusiranih na komunikaciju između menadžera i ostalih zaposlenika. Mnogi menadžeri dobri su u strateškom promatranju problema kao i u planiranju strategije, ali nisu dobri u provedbi strategije.<sup>26</sup> Također se treba istaknuti kako se prilikom ostvarivanja zadanih ciljeva prema ljudima treba odnositi s poštovanjem bez obzira na njihov položaj te se ne smije ugroziti dostojanstvo pojedinca. Jedan od temeljnih zadataka dobrih vođa je briga o zaposlenicima jer će organizacija biti uspješna onoliko koliko to omogućava sastav zaposlenika.<sup>27</sup> Briga o zaposlenicima počinje već prvim kontaktom zaposlenika s organizacijom, a u fazi prilagodbe posebno dolazi do izražaja. Ukoliko se briga o zaposlenicima pokazuje samo formalno, neće se moći postići najbolji mogući rezultati.<sup>28</sup> Iako se radi o samo jednoj od pet temeljnih funkcija menadžmenta, mnogi je autori vide kao središnju i temeljnu funkciju te kao temeljni posao menadžera. Za razliku od ostalih funkcija menadžmenta koje se mogu dodijeliti drugim osobama, bilo onima unutar ili izvan poduzeća, vođenje je u cijelosti izvorna aktivnost menadžera kojom se u poduzeću ne bavi nitko drugi. To znači da nema, niti može biti posebna organizacijska jedinica za vođenje.<sup>29</sup>

Juras iznosi kako, unatoč činjenici da se značenje pojma vodstvo često miješa s idejom vođenja i menadžmenta, ideja vodstva nije mnogo promijenila kada se usporede različite definicije u zadnjih pet desetljeća.<sup>30</sup> Vođenje plijeni pozornost kako znanstvene tako i stručne javnosti kao najzahtjevnija menadžerska funkcija. Zbog kompleksnosti vođenja postoje mnoge varijacije u njegovu definiranju.<sup>31</sup> Što se tiče definicija vođenja može se kazati da definicija vođenja ima gotovo onoliko koliko i ljudi koji su pokušali definirati vođenje.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Požega, Ž., Crnković, B., Udovičić, A.: Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća, *Ekonomski vjesnik*, 25 (2), str. 347-355, 2012., str. 348-349.

<sup>26</sup> Buble, M. (ur.): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 216.

<sup>27</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: *Poslovno vođenje*, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 18.

<sup>28</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 445.

<sup>29</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: *Poslovno vođenje*, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 17.

<sup>30</sup> Juras, A.: Traits, skills and leadership styles of managers in Croatian firms, *Management*, 15 (2), str. 67-84, 2010., str. 68.

<sup>31</sup> Karlić, T., Hadelan, L.: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2 (2), str. 67-72., 2011., str. 67.

<sup>32</sup> Robbins S. P.: *Organizational behavior*, PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993., str. 365.

Hadžiahmetović, Kulović i Jurešić vodstvo vide kao „proces kojim pojedinci utječu na grupu pojedinaca kako bi usmjerili napore u ostvarivanju konkretnog organizacijskog cilja“.<sup>33</sup>

Schein vidi vođenje kao „sposobnost iskoraka iz kulture... s ciljem započinjanja procesa evolucijske promjene koji više pridonose prilagodbi“.<sup>34</sup>

Gibson, Ivanchevich i Donelly vođenje definiraju kao sposobnost smislene suradnje s podređenima kako bi se zadobilo njihovo poštovanje te utjecalo na njihove sisteme vrijednosti.<sup>35</sup>

Katz i Katz definiraju vođenje kao „utjecajnu promjenu iznad i povrh mehaničkog slijeđenja rutinskih smjernica i naputaka organizacije“.<sup>36</sup>

Za Griffina, vođenje je skup aktivnosti čija je svrha pridobivanje članova organizacije kako bi zajedno radili na promicanju organizacijskih interesa.<sup>37</sup>

Kurtić i Kulović vide vođenje kao proces u kojem vođa temeljem svojih osobnih karakteristika, specifičnog ponašanja, specifičnih sposobnosti i znanja utječe na ljude kako bi zajednički postigli zadane ciljeve.<sup>38</sup>

Lay u svome radu ističe kako se „vođenje ponekad interpretira i kao izvođenje (zemlje, društva, firme) iz izvanrednog stanja, kao metoda upravljanja krizom, čak i kao nedemokratska praksa u kojoj dominira vođa, sustav donošenja i provedbe odluka funkcionalno podređen jednom centru, kliki, monopolu, vođi“.<sup>39</sup>

Hodgetts definira vođenje kao sposobnost utjecaja na ponašanje drugih u određenom smjeru, bez obzira na sredstva.<sup>40</sup>

Vođenje kao funkciju menadžmenta čija je svrha utjecaj na ljude kako bi pridonijeli ciljevima kako grupnim tako i organizacijskim vide Weihrich i Koontz. U tom kontekstu navode se četiri grupe aktivnosti od kojih se sastoji vođenje:<sup>41</sup>

---

<sup>33</sup> Isaković, M., Đogić, R., Kulović, Dž., Šabanović, A.: Dominantni silovi vodstva u malim i srednjim preduzećima Zeničko-dobojskog kantona, Konferencija razvoj poslovanja 2012: Zbornik radova, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, 2012., str. 195.

<sup>34</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 20.

<sup>35</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 237.

<sup>36</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 20.

<sup>37</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 473.

<sup>38</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 17.

<sup>39</sup> Lay, V.: Održivi razvoj i vođenje, Društvena istraživanja 16 (6), str. 1031-1053., 2007., str. 1042.

<sup>40</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 237.

<sup>41</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 473.

- Motiviranje zaposlenih,
- Vodstvo,
- Međuljudski procesi, grupe i konflikti i
- Komuniciranje.

Sikavica definira vođenje kao umjetnost utjecaja na ljude kako bi oni spremno i poletno težili ostvarivanju organizacijskih ciljeva.<sup>42</sup>

Richards i Engle ističu kako je vodstvo artikulacija vizije, dostizanje ciljeva i stvaranje okoline u kojoj svi ciljevi mogu biti ispunjeni.<sup>43</sup>

Ivaniš navodi kako se za razliku od menadžmenta koji se bavi svladavanjem složenosti, vođenje bavi svladavanjem promjena te donosi definiciju prema kojoj je vođenje menadžerska funkcija izravno usmjerena na ljude i društvenu interakciju, a isto tako i proces utjecaja na ljude kako bi ostvarili kako pojedinačne tako i zajedničke organizacijske ciljeve.<sup>44</sup>

Buble navodi kako je vođenje umjetnost utjecaja na ljude iz čega proizlazi da je bit vođenja u slijeđenju.<sup>45</sup>

Vođenje i slijeđenje međusobno su uvjetovani i bez jednoga nema drugog. Suština vođenja je u slijeđenju tj. u spremnosti i volji drugih da slijede vođu.<sup>46</sup> Moć donošenja odluka u poduzeću omogućuju upravo zaposlenici koji su korporacija u vrlo stvarnom smislu.<sup>47</sup> Vođenjem menadžeri pomažu zaposlenicima prikazati kako zadovoljiti svoje vlastite potrebe i koristiti svoje potencijale uz istodoban doprinos postizanju ciljeva poduzeća. Također treba naglasiti kako je u mnogim slučajevima teško uskladiti interese pojedinaca, grupa i poduzeća u cijelosti. Ovdje se također javljaju i interesi menadžmenta gdje djeluje više vođa koje se razlikuju po osobnim karakteristikama, sposobnostima, ponašanju i stilovima vodstva koje primjenjuju. Kakvi učinci će se postići i do koje mjere realizirati ciljevi organizacije najviše ovisi o izvršiteljima pojedinih zadataka i poslova (pojedinci i grupe) te njihovim vođama.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 383.

<sup>43</sup> Udovičić, A., Požega, Ž., Crnković, B.: Analysis of leadership styles in Croatia, Ekonomski vjesnik, 27 (1), str. 71-80., 2014., str. 72.

<sup>44</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 186.

<sup>45</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 474.

<sup>46</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 25.

<sup>47</sup> Krkač, K. (ur.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb, 2007., str. 206.

<sup>48</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 18.

Vodstvo je moguće definirati i kao proces te kao osobinu. Vodstvo kao proces označava upotrebu neprisilnog utjecaja na kreiranje grupnih i organizacijskih ciljeva, usmjeravanju ponašanja ka ostvarenju tih ciljeva te pomaganje pri kreiranju kulture grupe ili organizacije. Kad se gleda kao osobina, vodstvo se može definirati kao skup osobina karakterističnih za osobe koje se ističu kao potencijalne vođe što dovodi do zaključka kako je vođa osoba koja bez prisile može utjecati na ponašanje drugih, tj. osoba koju drugi prihvaćaju kao vođu.<sup>49</sup> Između menadžmenta i vodstva postoji određen odnos, ali i razlika jer neka osoba može biti samo menadžer, samo vođa, oboje ili nijedno. Zanimljivo je da za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u radnoj organizaciji jer se vođom ne postaje automatski sukladno položaju kojeg pojedinac zauzima u organizaciji. Menadžer, za razliku od vođe, to postaje automatski zauzimanjem određenog položaja u hijerarhiji organizacije. Potrebno je istaknuti kako se vođenje nikada ne može do kraja naučiti niti imitirati. Svi prethodni navodi doveli su do pojave različitih teorija o vođenju i vođama, a sve one mogu se svesti na nekoliko temeljnih teorija. Jedna od najstarijih teorija počiva na značajkama vođe. Temelji se na pretpostavci da je svojstvo vođenja urođeno čovjeku tj. da se neki ljudi rađaju kao vođe. Druga teorija o vođenju oslanja se na ponašanje uspješnih vođa i istražuje postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Riječ je o bihevioralnoj teoriji. Po istoj, vođenje je nešto što se može naučiti. Najmodernija teorija vođenja je kontingencijska ili situacijska teorija vođenja, a temelji se na situaciji u kojoj se vođa nalazi. Po ovoj teoriji smatra se da ponašanje vođe ovisi o okolnostima u kojima djeluje te da nema jedinstvenog stila vođenja koji bi bio primjeren svim situacijama.<sup>50</sup>

Vitezić navodi kako se poduzeća u funkcionalnom smislu nisu značajno promijenila, ali da se mijenjala okolina koja je utjecala na promjenu ili dogradnju načina vođenja kako bi se ostvarila usklađenost poduzeća s okolinom u svrhu „ostvarivanja ciljeva poduzeća i njegove dugoročne održivosti u uvjetima suvremenih procesa globalizacije“.<sup>51</sup>

Pojmovi ovlast (autoritet) i odgovornost u najužoj su vezi s vođenjem te je nemoguće govoriti o uspješnom vođenju, a da se ne spomene delegiranje ovlasti i odgovornosti koji su imperativ u današnje vrijeme kada postoje brojne velike međunarodne kompanije koje karakterizira nužna decentralizacija menadžmenta. Potrebno je naglasiti da ovlasti predstavljaju ograničeno pravo upotrebe organizacijskih sredstava kao i usmjeravanje napora zaposlenika u željenom

---

<sup>49</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 474.

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 439-440.

<sup>51</sup> Skupina autora (ur. Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S.): Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb, 2008., str. 15-16.

pravu te se prenose na poziciju, a ne na pojedinca. U uskoj vezi s ovlasti je i odgovornost koju se definira kao obaveza izvršenja zadataka uz zadovoljavajuće rezultate.<sup>52</sup>

Bitno je istaći kako vođe mogu utjecati i na mišljenje javnosti o poslovnom svijetu općenito. Naime, rašireno je mišljenje kako se poslovni svijet distancirao od problema koji muče većinu stanovništva budući da interesi društva nisu u središtu poslovnih interesa. Mediji sve više izvještavaju o primjerima nezakonitog i pohlepnog ponašanja vođa što je dovelo do nepovjerenja u iskrenost kako samih vođa tako i u poslovni svijet te kapitalizam i tržišno vođen društveni poredak.<sup>53</sup>

### **2.3. Obilježja vođa**

Pojam vođe spada u fenomene jer se vođe javljaju u različitim područjima i to kao državnici, vojskovođe, političari, sportaši pa sve do vođa u poslu. Zbog toga su vođenje i vođe uvijek privlačili pažnju kako znanstvene tako i šire društvene javnosti.<sup>54</sup>

Vođa je pojedinac koji nadahnjuje druge da ga slijede. Vođa nije tek menadžer jer njegove sposobnosti proizlaze iz svojevrsne karizme. On je vizionar koji kreira strategiju i pridobiva naklonost zaposlenih te ga krase strast za vođenjem.<sup>55</sup> Kao što je već navedeno, vođa je osoba koja ima sposobnost utjecaja na ponašanje drugih bez korištenja prisile, tj. osoba koja je od drugih prihvaćena kao vođa.<sup>56</sup> Kako bi zaposlenicima usadio vjeru u svoji viziju, vođa je mora postaviti u realne okvire koji su osnova za stvaranje njihove zajedničke vizije. To postiže i „podupiranjem pozitivne energije i zajedničkog doprinosa u kreiranju i provedbi zajedničkih planova“.<sup>57</sup> Danas vođa nije više onaj klasični vođa, već čovjek koji sa zaposlenicima komunicira kao s ravnopravnim partnerima i ne nameće im se s pozicije vlasti i moći. Za razliku od transakcijskog vođenja kojeg karakterizira primjena nagrada i kazni, u današnje vrijeme, kada poduzeća karakterizira sve veći broj mobilnih radnih mjesta i uklanjanje barijera među odjelima, vođenje sve više poprima karakteristike transformacijskog vođenja kod kojeg se jedna ili više osoba povezuju na način da vođa i sljedbenici potiču jedni

---

<sup>52</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 442 - 447.

<sup>53</sup> Tipurić D. (ur.): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str. 324-325.

<sup>54</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 439.

<sup>55</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 187.

<sup>56</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 474.

<sup>57</sup> Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž.: Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, Praktični menadžment, 2 (2), str. 7-14., 2011., str. 8.

druge.<sup>58</sup> Agić u svom radu ističe kako je donošenje odluka jedna od najvažnijih funkcija vođa i kako je lakše donijeti odluku nego je izmijeniti iz čega je moguće zaključiti kako je donošenje odluka dinamičan, a ne statičan proces.<sup>59</sup>

Kao karakteristike koje su potrebne svim vođama Petz ističe:<sup>60</sup>

- želju za rukovođenjem - bez nje nije moguće uspjeti,
- koncentriranost na ljude i njihove probleme i
- raspodjelu odgovornosti među članovima grupe.

Bahtijarević-Šiber kao značajke vodstva ističe:<sup>61</sup>

- Povezanost vodstva uz socijalne interakcije kao i suradnju s ljudima.
- Utjecaj na ponašanje drugih temeljna je odrednica vodstva.
- Utjecaj vođe vezan je uz njegovu osobnost i njegove osobne karakteristike, a ne (samo) uz poziciju.
- Moć vođe ovisi o sljedbenicima što znači da se vodstvo temelji na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe.
- Razumijevanje ljudi i njihove motivacije od presudne je važnosti za vodstvo jer je motivacija drugi ključni čimbenik bitno povezan s vođenjem. Vođenje se često definira i kao jedan, eksterni, vid motivacijskog procesa.
- Vodstvo je sposobnost inspiriranja, generiranja oduševljenja i dobrovoljne participacije ljudi u izvršavanju organizacijskih zadataka i ciljeva.

Ivaniš kao opće i posebne osobine vođa navodi:<sup>62</sup>

- Poštenje i etičnost,
- Elokventnost u davanju obrazloženja i objašnjenja,
- Emocionalnu stabilnost i upornost,
- Tolerantnost, fleksibilnost i prilagodljivost,
- Odlučnost da se prihvate izazovi i rizik promjena,
- Usmjerenost vizija na povoljne prilike,

---

<sup>58</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 26-27.

<sup>59</sup> Agić, H.: Implikacije usavršavanja direktora na vođenje u promjenama, Tranzicija, 13 (27), str. 10-20., 2011., str. 17.

<sup>60</sup> Petz, B.: Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 202.

<sup>61</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 238.

<sup>62</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 187.

- Inicijativnost i razvijanje duha poduzetništva,
- Integritet, kao želja za istinom i za pretvaranjem riječi u djela,
- Samopouzdanje koje navodi suradnike i sljedbenike da imaju povjerenja u njega,
- Inteligenciju, sposobnost da se predviđaju događaji,
- Sposobnost da motivira suradnike i integrira pojedinačne i grupne ciljeve i
- Znanje, široko, interdisciplinarno, transparentno i otvoreno.

Prema istraživanju koje donosi Luthans osnovne osobine i sposobnosti uspješnih vođa u organizacijama su:<sup>63</sup>

- Motivacija da se ustraje u izvršenju zadataka,
- Motivacija da upravlja ljudima i da utječe na ljude,
- Integritet koji obuhvaća potrebu za istinom i sprovođenje riječi u djela,
- Samopouzdanje koje kod drugih izaziva povjerenje u vođu,
- Inteligencija koja se najčešće sastoji u sposobnosti obrade informacija, rješavanja izazova te iznalaženja rješenja,
- Poznavanje posla kojim se bavi organizacija i
- Emocionalna inteligencija.

Kada se govori o vođenju kao utjecaju na zaposlenike u svrhu postizanja ciljeva, može se uočiti da izvor utjecaja može biti formalan i neformalan. Formalan je ako govorimo o utjecaju kojeg osigurava menadžerski položaj u poduzeću, dok o neformalnom vodstvu govorimo ukoliko se javlja utjecaj iz redova zaposlenika.<sup>64</sup>

Buble navodi kako je efektivni menadžer osoba koja ostvaruje poslovne rezultate efektivno obavljajući funkcije menadžmenta, dok je efektivni vođa osoba koja ima karizmu te sposobnost inspiriranja i motiviranja drugih da ga slijede. Niti jedna od navedenih krajnosti nije prihvatljiva poduzeću, već se zahtijeva integracija efektivnog vođe i efektivnog menadžera. O položaju u hijerarhiji menadžmenta kao i o području rada ovisit će koliko će pojedini menadžer imati osobina efektivnog vođe, a koliko osobina efektivnog menadžera. Bahtijarević-Šiber kao aktivnosti karakteristične za vođu koje bi uspješni menadžeri morali obavljati ističe:<sup>65</sup>

- Usklađivanje grupnih aktivnosti,

---

<sup>63</sup> Ibidem, str. 188.

<sup>64</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 28.

<sup>65</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 474.



- Aktiviranje i posredovanje u međugrupnim aktivnostima,
- Pojašnjavanje ciljeva, osiguranje vizije te inspiriranje,
- Tumačenje i predlaganje rješenja,
- Poticanje i ubrzavanje aktivnosti,
- Prezentiranje grupe prema vani kao i organizacije prema grupi,
- Pružanje sigurnosti i optimizma u izazovnim situacijama,
- Nagrađivanje,
- Integriranje grupe i
- Obnavljanje i razvijanje grupe.

Voda svoj utjecaj može ostvarivati na više načina u rasponu od potpune autokracije do potpune tolerancije.<sup>66</sup>

Na osnovu toga formiraju se različiti stilovi vodstva koji su predmetom narednih poglavlja.

## 2.4. Sistemi vodstva

Pod sistemima vodstva podrazumijevaju se različiti oblici organizacije tj. načini na koji su uloge vodstva u organizaciji ustrojene. I u ovom slučaju postoje brojne klasifikacije sistema vodstva, ali u ovom radu, kao temeljna podjela istaknut će se podjela sistema vodstva na one koji spadaju u tradicionalne ili klasične sisteme vodstva te na one koji spadaju u moderne sisteme vodstva. Čak i kod ove temeljne podjele sistema vodstva postoje razilaženja u mišljenju koji sistemi ulaze u koju od navedene dvije skupine. Kako bi se izbjegli nesporazumi vezani uz različitu klasifikaciju sistema vodstva, ovdje se iznose oni sistemi vodstva koji se pojavljuju u svim klasifikacijama. Tako Sikavica iznosi sljedeću klasifikaciju sistema vodstva:<sup>67</sup>

- Tradicionalni ili klasični sistemi vodstva u koje spadaju:
  - Linijski sistem vodstva,
  - Funkcijski sistem vodstva i
  - Stožerno-linijski sistem vodstva.
- Moderni sistemi vodstva u koje spadaju:

---

<sup>66</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 351.

<sup>67</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 413.

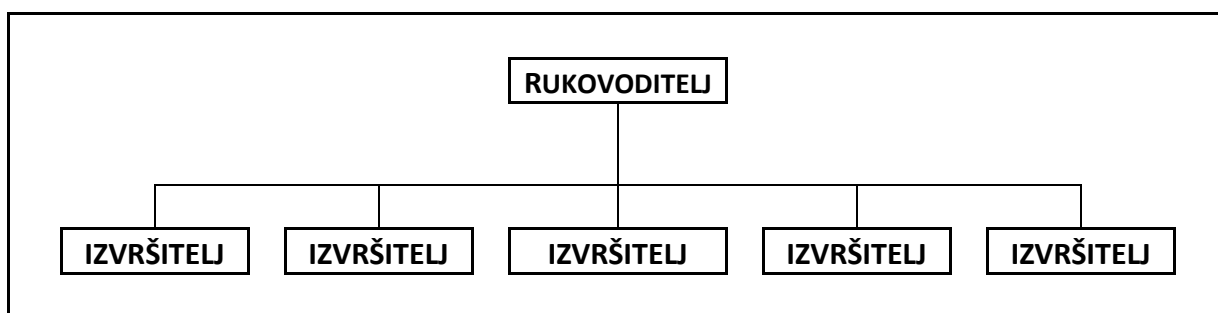
- Projektni sistem vodstva,
- Matrični sistem vodstva i
- Ostali sistemi vodstva.

#### 2.4.1. Linijski sistem vodstva

Linijski sistem vodstva najstariji je poznati sistem vodstva. Kako bi ga se objasnilo potrebno je spomenuti i personalno-patrijarhalni sistem vodstva koji je preteča linijskom.

Personalno-patrijarhalni sistem vodstva takav je sistem vodstva kod kojeg je kompletna vlast i moć odlučivanja u rukama samo jedne osobe koja rukovodi organizacijom. Za shvatiti o kakvom se sistemu vodstva radi, dosta je vidjeti naziv sistema, točnije drugu riječ u nazivu koja je poveznica s obitelji kod koje je otac glava obitelji i odlučuje o svemu dok ga ostali članovi obitelji moraju slušati i izvršavati njegove zapovijedi.<sup>68</sup>

Personalno-patrijarhalni sistem vodstva i danas je aktualan u poduzećima bez obzira što je u zapadnim, modernim obiteljima već odavno prevladan. Ovaj sistem vodstva pogodan je za poduzeća s malim brojem zaposlenika ili u poduzećima u osnivanju gdje jedna osoba, uglavnom sam vlasnik, upravlja čitavim poduzećem. Za tu osobu karakteristično je da uza svu vlast snosi i čitavu odgovornost. Ta je osoba direktno nadređena svim izvršiteljima, bez ikakvih međurazina zaposlenika što znači da se ovaj sistem vodstva sastoji od samo dvije razine i to one rukovodeće i one izvršne. Iz navedenoga se može zaključiti kako se radi o plitkoj organizacijskoj strukturi.<sup>69</sup> Iz slike 1 moguće je vidjeti kako izgleda personalno-patrijarhalni sistem vodstva.



**Slika 1: Personalno-patrijarhalni sistem vodstva**

Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 87

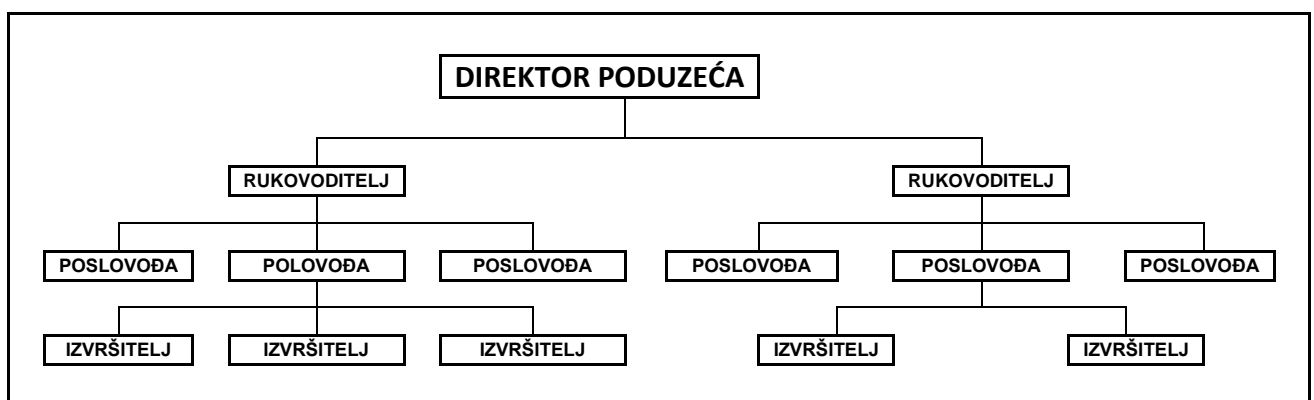
<sup>68</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 86-88.

<sup>69</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 191-192.

Ukoliko u poduzećima s personalno-patrijarhalnim sistemom vodstva dođe do povećanja broja zaposlenika što će za posljedicu imati značajno širenje raspona kontrole, osoba koja upravlja poduzećem bit će, zbog nemogućnosti uspješnog obavljanja svoje funkcije, prisiljena delegirati na niže razine neke rukovodeće zadatke. To će dovesti do produbljiivanja organizacije, odnosno do povećanja broja hijerarhijskih razina što dovodi do uspostave linijskog sistema vodstva.

Linijski sistem vodstva, kojega je teorijski objasnio i pokušao unaprijediti Henri Fayol, naziva se još i hijerarhijski sistem vodstva, piramidalni sistem vodstva pa čak i vojnički sistem vodstva, jer ga odlikuje strogo poštivanje hijerarhijskog reda. Kako mu i jedan od naziva govori, ovaj je sistem vodstva karakterističan za vojsku, državne i vjerske institucije pa i kako je već navedeno, za poduzeća i ostale privredne subjekte.<sup>70</sup>

Ovaj sistem vodstva karakterizira princip jedinstva zapovijedanja koji je prvi put objašnjen kod Židova 1491. godine prije Krista, a osnovna mu je značajka da svaki zaposlenik u organizaciji, bez obzira na svoj status u organizaciji, prima zapovijedi od jedne osobe koja mu je neposredno nadređena. Naređenja, upute, zadaci i kontrola kod ovog sistema vodstva teku od vrha piramide sve do najniže razine što dovodi do stvaranja hijerarhije čiji je najtipičniji primjer vojna hijerarhija i koja se zove **lanac zapovijedanja**. Mjesta u organizacijskoj strukturi strogo su nadređena i strogo podređena, a najvažnije se odluke donose na vrhu piramide gdje su koncentrirane i najveće ovlasti.<sup>71</sup> Slika 2 prikazuje linijski sistem vodstva.



**Slika 2: Linijski sistem vodstva**

Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 87.

<sup>70</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 414.

<sup>71</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 192-193.

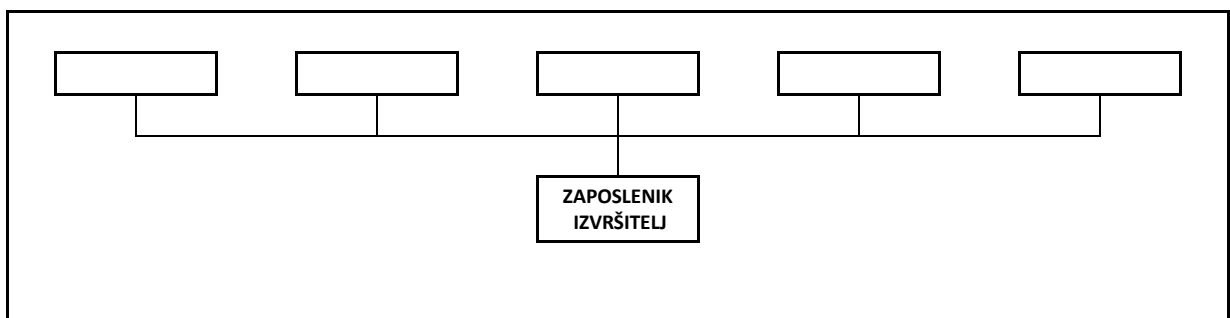
Broj zaposlenika i širina raspona kontrole određuju broj razina piramide, odnosno dubinu organizacije od linijskog sistema vodstva. Potrebno je naglasiti da prevelik broj razina piramide, tj. preduboka organizacija dovode do tromosti poduzeća i onemogućuju njegovu prilagodbu zahtjevima okoline.

Pozitivne strane linijskog sistema vodstva očituju se u jasno određenoj nadležnosti gdje svaki zaposlenik prima zadatke od samo jedne osobe koja mu je neposredno nadređena, dok mu je najveći nedostatak to što se od vodstva, a posebno onog najviše razine očekuje širok raspon znanja.<sup>72</sup>

#### 2.4.2. Funkcionalni sistem vodstva

Upravo glavni nedostatak linijskog sistema vodstva – nemogućnost jednog voditelja da ovlada širokim rasponom znanja dovodi o pojave funkcijskog sistema rukovođenja čije je teorijske osnove postavio Frederick W. Taylor. Naime, Taylor je principe specijalizacije zaposlenika u proizvodnji primijenio na voditelje koji bi se na taj način specijalizirali za samo jedan dio voditeljskih aktivnosti te bi svi voditelji zajedno pokrivali čitavu funkciju vodstva.<sup>73</sup>

Za razliku od linijskog sistema vodstva, gdje je zaposlenik primao naređenja od samo jednog nadređenog, kod funkcijskog sistema vodstva, zaposlenik prima naređenja od većeg broja nadređenih koji su specijalizirani za određeni segment posla. Prema Taylorovu funkcionalnom sistemu vodstva, svaki bi zaposlenik bio podređen osmorici šefova ili poslovođa. Prikaz funkcionalnog sistema vodstva donosi slika 3.



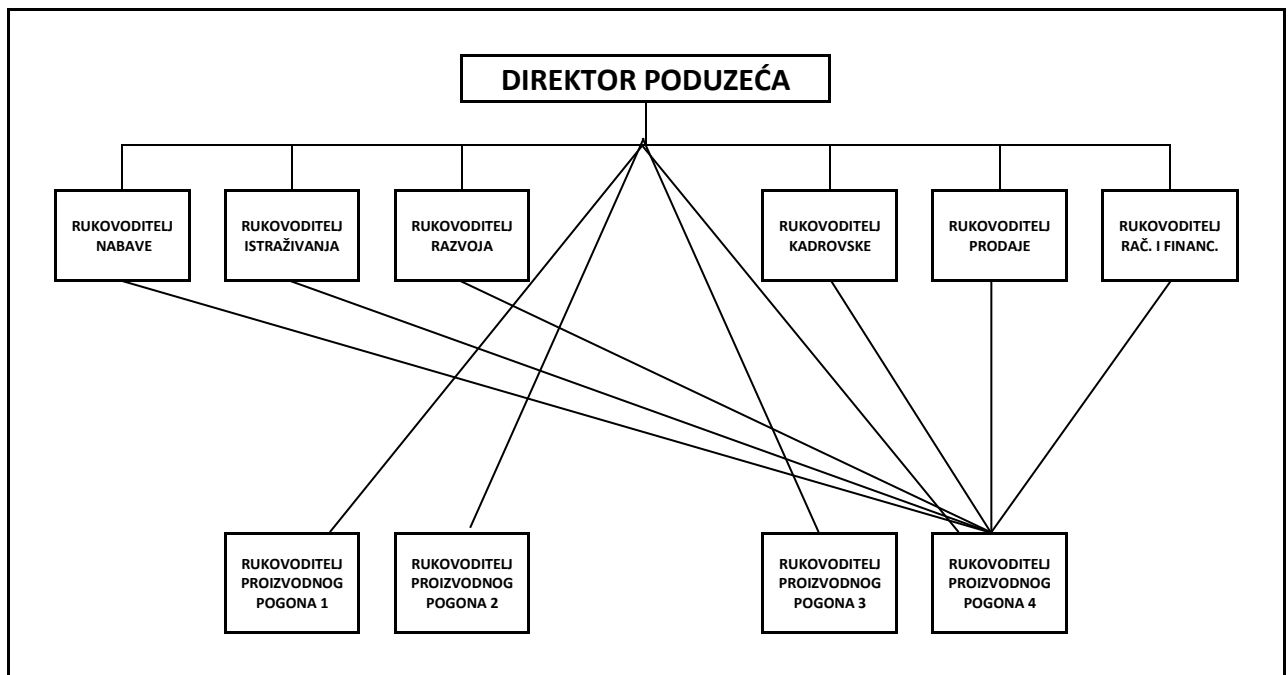
**Slika 3: Funkcionalni sistem vodstva**

Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 89.

<sup>72</sup> Ibidem, str. 193.

<sup>73</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 89.

Vrlo je mala vjerojatnost ostvarenja funkcionalnog sistema vodstva prikazanog na slici 3 u praksi, a pogotovo ako se uzmu u obzir sve razine organizacije. Funkcionalni sistem vodstva, i to u izmijenjenom obliku, moguć je kod poduzeća s divizijskom organizacijskom strukturom, tj. kod poduzeća organiziranih prema proizvodnim jedinicama koje opslužuju funkcionalne organizacijske jedinice i organizirane su na nivou poduzeća kako bi servisirale sve proizvodne jedinice. U navedenom slučaju, menadžeri svih funkcionalnih jedinica daju potrebne naloge, zadatke i upute proizvodnim organizacijskim jedinicama.



**Slika 4: Funkcionalni sistem vodstva u praksi**

Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 90.

Prednosti funkcionalnog sistema vodstva očituju se u tome što je olakšano osposobljavanje kao i zamjena rukovodećeg kadra koji je u navedenom slučaju specijaliziran samo za određeni segment posla. Također se kao prednost može navesti i efikasnije odlučivanje budući da se sve odluke donose na više razina pa čak i na više mjesta unutar iste organizacijske razine. Sve navedeno vodi zaključku kako funkcionalni sistem vodstva vodi decentraliziranom rukovođenju. Upravo činjenica da radnik ili organizacijska jedinica primaju zapovijedi od većeg broja voditelja također je i najveći nedostatak funkcionalnog sistema vodstva što je vidljivo iz slike 4. Naime, može doći do miješanja kompetencija i nadležnosti što dovodi do zbrke te do odluka koje su ispod optimuma zbog uske specijalizacije funkcijskih voditelja.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 417-418.

### 2.4.3. Stožerno-linijski sistem vodstva

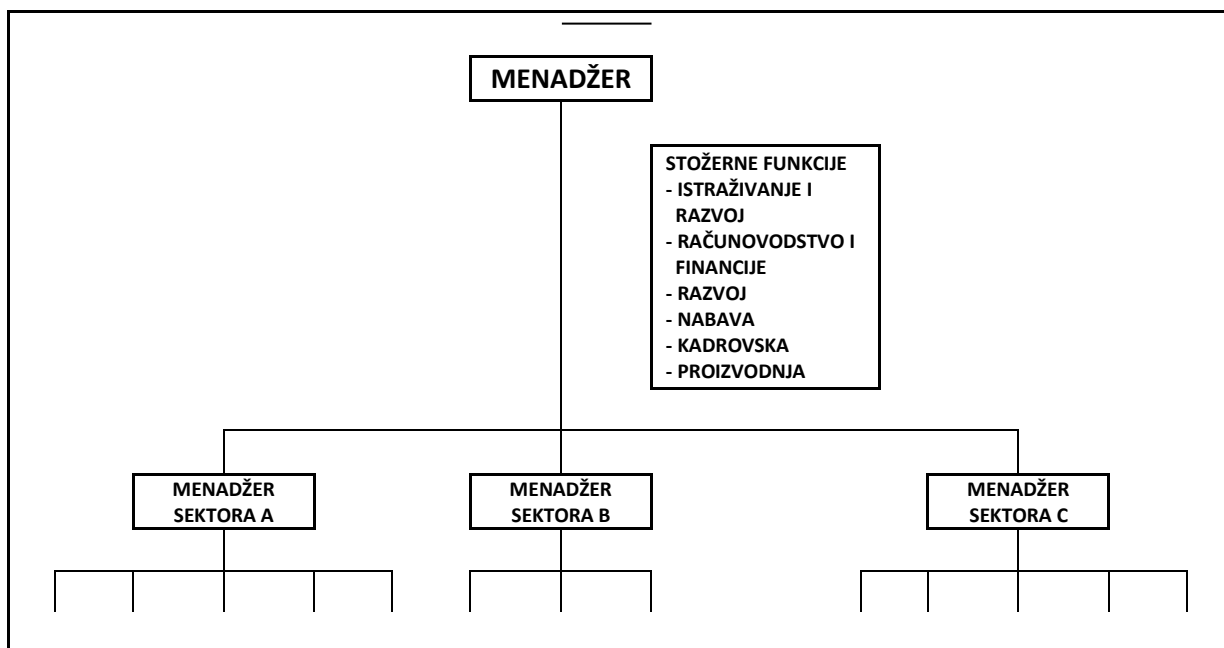
Stožerno-linijski sistem vodstva nastao je kao posljedica težnje uklanjanju slabosti linijskog i funkcionalnog sistema vodstva te je njihova kombinacija. Od funkcionalnog sistema vodstva, stožerno-linijski sistem preuzeo je specijalizaciju, dok je od linijskog sistema vodstva preuzeo zapovjednu liniju. Teorijsku osnovu stožerno-linijskog sistema vodstva dao je američki teoretičar organizacije Harington Emerson. Iako se pojam stožera prvi put spominje u vojsci Aleksandra Velikog koji je uočio kako je vrlo teško da časnik za vrijeme borbe u isto vrijeme uspješno zapovijeda vojskom i planira strategiju. Navedeni problem riješio je na način da je podijelio časnike u dvije grupe i to na one koji planiraju i na one koji zapovijedaju. Također, kako se ne bi ugrozilo načelo jedinstva zapovijedanja, koje je posebno karakteristično za vojsku, odvojene su ovlasti zapovijedanja od planiranja. Časnici koji planiraju dodijeljeni su vrhovnom zapovjedniku, kao njegov stožerni organ koji ga savjetuje, a časnici koji sudjeluju u bitkama nazvani su linijskim časnicima.<sup>75</sup>

Kada se navedeno prenese na poduzeće, dobije se da je osnovna struktura stožerno-linijskog sistema vodstva linijska te se u nju na pojedinim razinama, posebno na višim i najvišim, umeću stožeri funkcionalnih stručnjaka specijaliziranih za pojedina područja kako bi pomogli linijskom rukovodstvu. Uloga stožera sastavljenog od specijalista u pravilu je savjetodavna što znači da u stožerno-linijskom sistemu vodstva i dalje ostaje odnos nadređenosti i podređenosti iz linijskog sistema vodstva. Stožer omogućava prevladavanje ograničenog znanja pojedinca koji ne može biti stručnjak za mnogo različitih područja, pogotovo na višim organizacijskim razinama. Slika 5 prikazuje stožerno-linijski sistem vodstva.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 196-198.

<sup>76</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 91-92.



**Slika 5: Stožerno-linijski sistem vodstva**

Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 91.

Dok se u poduzećima s plićom organizacijskom strukturom stožeri formiraju na višim organizacijskim razinama, u većim poduzećima s dubljom organizacijskom strukturom, stožere je moguće oformiti i na nižim organizacijskim razinama. Voditelji na nižim organizacijskim razinama dosta su specijalizirani te stoga potreba za oformljenjem stožera sve je manja što se više udaljava od vrha piramide. Prednost stožerno-linijskog sistema vodstva je u tome što u poduzećima s dubokom linijskom strukturom voditelji postaju djelotvorniji, a poduzeće efikasnije, dok mu je glavni nedostatak opasnost pokušaja preuzimanja naredbodavne uloge od strane stožera čija je uloga savjetodavna. Mana stožera očituje se u tome što članovi stožera, kada se gleda određena poslovna funkcija, nemaju svoju bazu.<sup>77</sup>

#### 2.4.4. Projektni sistem vodstva

Projektni sistem vodstva veže se uz pojavu projektne organizacijske strukture. Primjenjiv je na bilo koji posao u bilo kojem trenutku, a pogotovo je prikladan ukoliko se radi o novom poslu nikada izvršenom u tom poduzeću. Ako veličina posla prelazi mogućnosti neke od već postojećih organizacijskih jedinica, potrebno je osnovati posebnu jedinicu koja će objediniti sve ono što je potrebno za ostvarenje tog posla. Za svaki projekt, bez obzira na njegovu

<sup>77</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 420-421.

veličinu, vrijednost te vrijeme trajanja, bitno je da ima oformljen menadžment na čelu s glavnim menadžerom projekta koji je odgovoran za realizaciju projekta. Razlikuju se čista i individualna projektna organizacija. Kod čiste projektne organizacije, voditelj projekta nadređen je zaposlenicima koji sudjeluju u projektu, iako nema obilježja strogo hijerarhijskog odnosa. Za razliku od čiste projektne organizacije, u individualnoj projektnoj organizaciji, voditelj projekta nema svoj radni tim, već je on samo koordinator radova na projektu koji se izvršavaju unutar funkcijskih organizacijskih jedinica.<sup>78</sup>

Projektni sistem vodstva donosi demokratizaciju rukovođenja, ublažava hijerarhiju te napušta načela jedinstva zapovijedanja. U navedenom sistemu vodstva, menadžer je samo prvi među jednakima. Velika je opasnost u projektnom sistemu vodstva u potencijalnim sukobima između linijskih voditelja u funkcijskim organizacijskim jedinicama koje servisiraju projekte s voditeljima projekta. Kao osnovne probleme projektnog sistema vodstva Hirzel navodi sljedeće:<sup>79</sup>

- Prikazivanje voditelja projekta kao heroja – sve se veći značaj pridaje projekt menadžmentu, dok linijskom menadžmentu značaj opada te zbog osjećaja ugroženosti između navedenih menadžera dolazi do suparništva, neprijateljstva te borbe za moć i utjecaj u organizaciji. Kao rješenje navedenog problema potrebno je projekt oblikovati kao zajednički zadatak projektnog i linijskog menadžmenta te razvijati timski duh i matričnu odgovornost za realizaciju projekta.
- Degradiranje linijskog menadžmenta do pomoćne izvršne razine – projektni menadžeri i njihovi timovi se veličaju, dok linijski menadžment koji ih opslužuje svim potrebnim znanjima ostaje u sjeni što također dovodi do sukoba. Kako bi se sukobi izbjegli, potrebno je linijskom menadžmentu omogućiti planiranje i razvoj struke za područje za koje je zaduženo.
- Viđenje projektnog menadžmenta kao protuorganizacije – do sukoba može doći kada linijski menadžment smatra kako vrhovni menadžment povećava broj voditelja projekata koje linijski menadžment vidi kao prijetnju svom položaju organizaciji. Rješenje je osnivanje projektnog tima unutar strukture linijske organizacije gdje su voditelji pojedinih organizacijskih jedinica istovremeno i članovi projektnog tima.
- Jednostrano i provokativno artikuliranje kompetencija – uglavnom su na štetu linijskog menadžmenta. Kako bi se izbjegli konflikti oko razine utjecaja pojedinog

---

<sup>78</sup> Ibidem, str. 421

<sup>79</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 199-200.



menadžmenta, potrebno je utvrditi sadržaj i trajanje utjecaja izradom matrice utjecaja te podjelom utjecaja između projektnog i linijskog menadžmenta.

- Projekt menadžment zbog neodgovarajućih i nerazumljivih instrumenata može se pretvoriti u birokratsku organizaciju – za uklanjanje navedenog problema potrebno je pravilno dozirati i usuglasiti instrumente projekta.
- Nerealna očekivanja o svijetu bez sukoba vode velikom razočaranju – od projekt menadžmenta očekuje se da riješi sve probleme što je, naravno, nemoguće i konflikti su neizbježni. Kao rješenje moguće je preusmjerenje konflikata u prvu liniju u kojoj se planira i odlučuje i u kojoj konflikt može imati i konstruktivnu ulogu ukoliko se njime dobro upravlja. Linijski menadžment ne smije burno reagirati na konflikte, već nesuglasice mora preoblikovati u bolju cjelinu.

#### 2.4.5. Matrični sistem vodstva

U uvjetima posebne vrste organizacije, poznate i kao matrična organizacija, koristi se matrični sistem vodstva. Ovaj se oblik sistema vodstva koristi kada je potrebno optimizirati nekoliko dimenzija organizacije poput tržišta, proizvoda i sl. te kada je potrebno jednaku pozornost posvetiti svim kritičnim faktorima organizacije. U navedenom se slučaju javlja podjela ukupnog zadatka poduzeća na upravljanje i rukovođenje projektom te na specijalizirane organizacijske jedinice. Također se javljaju i dva lanca zapovijedanja. Prvi se odnosi na projektni menadžment čiji je zadatak koordinacija aktivnosti zaposlenika funkcijskih organizacijskih jedinica uključenih u projekt, dok se drugi lanac zapovijedanja odnosi na funkcijske odjele koji kao stalni dio organizacijske strukture kontinuirano egzistiraju.<sup>80</sup>

Ovlasti i odgovornosti u matričnom se sistemu vodstva ostvaruju po dubini piramide, a nositelj odgovornosti linijski je menadžment. Članovi projektnih timova uključeni u projekt podređeni su menadžerima funkcijskih jedinica koji svoje aktivnosti izvršavaju sukladno projektima u koje su uključeni. Upravljanje i rukovođenje projektom izvršava se po širini piramide i to istovremeno s vertikalnim provođenjem ovlasti i odgovornosti. Odlučivanje je decentralizirano te se donošenje odluka u okviru projekta prenosi duboko u organizaciju čime se presijeca tradicionalna linijska struktura menadžmenta i odlučivanja.

---

<sup>80</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 94.

Glavni nedostatak matričnog sistema vodstva dvostruka je odgovornost članova projektnog tima koji su disciplinski odgovorni menadžeru funkcijske organizacijske jedinice čiji su stalni članovi dok su po pitanju stručnosti, odgovorni menadžeru projekta. Navedena dvostruka odgovornost vodi i podjeli odgovornosti između linijskog menadžmenta i projektnog menadžmenta kada se govori o realizaciji projekta.<sup>81</sup>

#### 2.4.6. Ostali sistemi vodstva

Pored navedenih sistema vodstva postoje i njihove brojne kombinacije koje karakterizira veći ili manji stupanj decentralizacije i demokratizacije vodstva. Imajući u vidu već navedeno, treba istaknuti iskustva Japana čije sisteme vodstva karakterizira timski rad i participativni sistem upravljanja. Također treba spomenuti da su moguće i različite slobodne forme sistema vodstva. Suvremeni menadžment, koji karakterizira participacija zaposlenika, uz razvoj ljudskih potencijala te njihovo maksimalno korištenje, donosi brojne pristupe, metode i tehnike putem kojih menadžeri, bez gubitka kontrole nad procesima u poduzeću, mogu zaposlenicima dati potpunu autonomiju. Iako različiti, mnogi od navedenih sistema vodstva imaju iste ciljeve:<sup>82</sup>

- Osloboditi voditelje i zaposlenike permanentne kontrole,
- Omogućiti zaposlenicima samostalno obavljanje poslova i zadataka koji su im dodijeljeni,
- Poticati maksimalan razvoj i korištenje svih potencijala zaposlenika i voditelja,
- Omogućiti voditeljima orijentaciju na strateške probleme i ključne poslove,
- Obogaćivanjem posla podići motivacijski potencijal posla i radne situacije,
- Unaprijediti suradnju između voditelja i zaposlenika,
- Povećati angažman i odgovornost zaposlenika i
- Decentralizirati rukovodstvo.

Najpoznatiji oblici decentraliziranih sistema vodstva su:<sup>83</sup>

- Upravljanje pomoću ciljeva (engl. Management by Objectives – MBO),

---

<sup>81</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 424-425.

<sup>82</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 202-203.

<sup>83</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 425-426.

- Upravljanje s pomoću izuzetaka (engl. Management by Exception – MBE) i
- Upravljanje pomoću rezultata (engl. Management by Result – MBR).

**Upravljanje pomoću ciljeva** najrazrađeniji je, najobuhvatniji i najrasprostranjeniji suvremeni sistem vodstva, a karakterizira ga povezivanje misije i glavnih ciljeva poduzeća s dužnostima svakog pojedinog rukovoditelja i zaposlenika te usredotočenost na ostvarivanje ciljeva. Kod ovog sistema vodstva, ciljevi koje su za svaki odjel, projekt i osobu zajedno definirali voditelji i zaposlenici, upotrebljavaju se za praćenje izvršenja.<sup>84</sup> Ovaj sistem vodstva ima pet faza:<sup>85</sup>

- Definiranje ciljeva,
- Osobni zadaci rukovoditelja i zaposlenika s mrežnim planom,
- Kriteriji za mjerenje učinkovitosti,
- Ocjenjivanje učinkovitosti i
- Nagrađivanje sukladno ocjeni učinkovitosti.

Upravljanje pomoću ciljeva može se gledati kao sredstvo planiranja čija je funkcija pomoć voditeljima i timovima prilikom integracije strateškog i taktičkog planiranja.

**Upravljanje pomoću izuzetaka** karakterizira velika sloboda dana zaposlenicima dok se voditelji uključuju u rješavanje problema samo u iznimnim situacijama koje zahtijevaju nestandardne načine rješavanja problema. To omogućava voditeljima svođenje na minimum vremena utrošenog na kontrolu.

**Upravljanje pomoću rezultata** fokusirano je na uspjeh poduzeća, a najčešće na rezultat izražen visinom profita. Kako bi se ovaj sistem vodstva mogao implementirati, potrebno je omogućiti usporedbu ciljeva i rezultata. Svrha ovoga sistema vodstva je koncentracija vodstva na ostvarene rezultate umjesto na aktivnosti, procese te načine izvršenja poslova.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 203.

<sup>85</sup> Marušić, S: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala: Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994., str. 71.

<sup>86</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 203-209.

## 2.5. Modeli vodstva

Način na koji se vodstvo ponaša u odnosu na zahtjeve pojedine situacije uglavnom se naziva modelima vodstva.<sup>87</sup> Mnogi teoretičari ističu značajan utjecaj vodstva i modela vodstva na uspjeh poduzeća, međutim, ima i onih koji tvrde kako na uspjeh poduzeća utječu i razni vanjski faktori na koje vodstvo nema utjecaj.<sup>88</sup> Odavno je prepoznato značenje vodstva i kako konkurentske prednosti nije moguće ostvariti bez kvalitetnog vodstva. Sukladno tome, vodstvu je iskazivana velika pažnja teoretičara što je dovelo do brojnih modela koji su u razmatranje uzimali razne čimbenike tj. njihov utjecaj na način vođenja što je dovelo do različitih klasifikacija vodstva. Tako je u posljednje vrijeme sve više istraživanja demografskih obilježja vrhovnog vodstva pa su tako provedena i brojna istraživanja povezanosti demografskih osobina vođa i modela vodstva. Iako neka od istraživanja nisu potvrdila povezanost, mnoga od njih pokazuju određeni oblik povezanosti.<sup>89</sup>

U ovom radu koristi se klasifikacija modela vodstva za koju Buble navodi da je uobičajena, a prema kojoj postoje tri osnovne grupe modela vodstva:<sup>90</sup>

- Modeli osobina,
- Bihevioristički modeli i
- Kontingencijski modeli.

### 2.5.1. Modeli osobina

Najstariji su modeli vodstva čije je izučavanje počelo već početkom 20. stoljeća.<sup>91</sup> Unatoč tome, njihovo ozbiljno razmatranje kreće tek poslije Drugog svjetskog rata, a popularni su i danas.<sup>92</sup> Razvoj modela osobina prošao je tri faze:<sup>93</sup>

---

<sup>87</sup> Šunje, A., Rahimić, Z., Filipović, D.: Uloga kompatibilnosti stilova menadžmenta za uspješno upravljanje promjenama u preuzetim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 63 (7-8), str. 379-396., 2012., str. 380.

<sup>88</sup> Skansi, D.: Relation of managerial efficiency and leadership styles – empirical study in Hrvatska elektroprivreda d.d., *Management*, 5 (2), str. 51-67., 2000., str. 53.

<sup>89</sup> Vrdoljak Raguž, I.: Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, 61 (7-8), str. 455-475., 2010., str. 457-458.

<sup>90</sup> Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 517.

<sup>91</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 189.

<sup>92</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: *Poslovno vođenje*, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 110.

- Teorije velikih ljudi,
- Ranog profila osobina i
- Suvremenog profila osobina.

U prvoj fazi modela osobina posebna je pažnja usmjerena na osobine vođa poput inteligencije, osobnosti, fizičkih predispozicija, upravljačkih sposobnosti, socijalnih te brojnih drugih osobina za koje se vjerovalo da su urođene i da ih nije moguće razvijati. Iz navedenog je vidljivo da je ovaj model zasnovan na teoriji velikih ljudi koje je trebalo pronaći te u njima potaknuti osobine vođenja koje bi ih razlikovale od onih koji to nisu.

Druga faza modela osobina kreće krajem 40-ih i početkom 50-ih godina prošlog stoljeća i polazi od činjenice kako svi ljudi ne mogu pa niti ne žele biti vođe te da sve vođe nisu jednako uspješne. Također prevladava mišljenje da uspješni vođa posjeduje određene osobine te da će osoba koja ima poželjne osobine pridonijeti boljoj efikasnosti organizacije.

Prema Duncanu neke od zajedničkih osobina vođa su:<sup>94</sup>

- Sposobnosti - inteligencija, originalnost, snalažljivost, elokventnost i dr.,
- Postignuće - postignuća u znanju i obrazovanju, potvrđivanje uspjeha,
- Odgovornost - agresivnost, inicijativnost, samopotvrđivanje,
- Participacija - kooperativnost, komunikativnost, prilagođenost i
- Status - popularnost, socijalno-ekonomski status.

Prema Hellriegelu i Slocumu postoji pet grupa poželjnih osobina:<sup>95</sup>

- Fizičke osobine (mlađi, energičan, visok i vitak, ugodne vanjštine),
- Socijalna pozadina (obrazovan u odgovarajućim školama, uzdiže se na društvenoj ljestvici te je društveno istaknut),
- Osobne karakteristike (agresivan, dominantan, samouvjeren, prilagodljiv, emocionalno stabilan),
- Socijalne karakteristike (taktičan, kooperativan, popularan, šarmer) i
- Karakteristike u odnosu na zadatak (potiče isticanje, prihvaća odgovornost, poduzima inicijativu, orijentiran na zadatak, ima dobre međuljudske sposobnosti).

---

<sup>93</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 517.

<sup>94</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 240.

<sup>95</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 518.

Prema Gibsonu, Ivanchevichu i Donnellyu osobine koje su neophodne, ali ne i dovoljne za uspješne vođe su:<sup>96</sup>

- Samosvijest – svijest o vlastitoj osobnosti, mogućnostima i načinu utjecaja,
- Samopouzdanje – sposobnost vođenja, rješavanje problema, prihvaćanje rizika i
- Sposobnost komuniciranja – sposobnost prenošenja vlastitih ideja i efikasne komunikacije s drugima.

Handy navodi da je 60-ih godina prošlog stoljeća provedeno preko sto studija kako bi se utvrdile zajedničke osobine uspješnih vođa. Istraživanja su pokazala da ne postoje osobine za koje se može tvrditi sa sigurnošću da su odlike uspješnih vođa. Njima je utvrđeno tek 5% zajedničkih osobina od kojih su se najčešće javljale tri što je premalo za izdvajanje uspješnih vođa od onih koji to nisu. Te tri najčešće osobine su inteligencija, energičnost i snalažljivost. Treća faza modela osobina donosi suvremeni profil osobina gdje valja istaknuti Warrena Bennisu koji predlaže vođama da svoje organizacije urede na način da stvore takve radne uvjete i okolinu koji će potaknuti da se podređeni osjećaju značajni i potrebni. On je utvrdio četiri zajedničke grupe osobina intervjuirajući 90 uspješnih menadžera. Te grupe su:<sup>97</sup>

- Upravljanje pažnjom – kombinacija vizije i jake osobne obaveze privlači druge i nadahnjuje ih da uoče novi uzrast,
- Upravljanje značenjem – uspješnog vođu krasi izuzetne komunikacijske sposobnosti kojima spaja druge s njihovim slučajem,
- Upravljanje povjerenjem – jasna i stalna usredotočenost na glavne ciljeve utječe na izgradnju povjerenja drugih budući da oni na taj način sagledavaju položaj vođe i
- Upravljanje sobom – uspješni vođe održavaju svoje prednosti te uče iz svojih nedostataka.

Šehić i Penava iznose karakteristike lidera koje su proizašle iz novijih istraživanja. To su:<sup>98</sup>

- Kapacitet,
- Postignuće,
- Odgovornost,
- Status i
- Situacija.

---

<sup>96</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 240.

<sup>97</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 518-519.

<sup>98</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 123-124.

Kirkpatrick i Locke istraživanjem su utvrdili da uspješan vođa treba imati sljedeće osobine:<sup>99</sup>

- Cilj, ambicija, energija, upornost, inicijativa,
- Motivirano vodstvo (društveno i osobno),
- Iskrenost i poštenje,
- Samopouzdanje (uključujući emocionalnu stabilnost),
- Razumijevanje,
- Poznavanje posla i
- Druge sposobnosti poput karizme, kreativnosti i fleksibilnosti.

Iako su utvrđene neke osobine koje ima većina uspješnih vođa poput inteligencije, samopouzdanja i otvorenosti, očito je da ih imaju i one osobe koje nisu uspješne vođe.<sup>100</sup> Također nije utvrđeno ni u kojoj mjeri uspješni vođa treba imati neku od osobina.<sup>101</sup> Potrebno je istaknuti i to da se mnoge studije razilaze u pogledu osobina koje bi trebao imati uspješni vođa kao i u pogledu njihove povezanosti sa stvarnim primjerima uspješnih vođa. Ukoliko je potraga za uspješnim vođom trebala dati skup osobina prema kojima bi se uvijek moglo izdvojiti uspješnog vođu od ostalih, može se kazati da je potraga neuspješna.<sup>102</sup>

Međutim, ukoliko je cilj bio utvrđivanje karakternih crta koje su dosljedno povezane s vođenjem skupine, rezultate je moguće tumačiti na drugi način.<sup>103</sup>

Unatoč neuspjehu ovog modela on nije u cijelosti napušten te je evoluirao u pristup vještina i sposobnosti.<sup>104</sup>

### 2.5.2. Bihevioristički modeli

Kako nije bilo moguće utvrditi osobine uspješnih vođa, pokušalo se utvrditi postoji li nešto specifično u njihovom ponašanju. Pretpostavka je bila da će se, ukoliko postoje specifičnosti u ponašanju uspješnih vođa, one moći naučiti i usvojiti putem obrazovanja i treninga te da bi

---

<sup>99</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 519-520.

<sup>100</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 190.

<sup>101</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 520.

<sup>102</sup> Ibidem, str.518.

<sup>103</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 136-137.

<sup>104</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 190.

organizacije mogle stvarati uspješne vođe prema potrebi. Takve teorije, koje navode kako uspješne vođe od onih koji to nisu razlikuju specifični načini ponašanja te koje su usmjerene na to što uspješne vođe rade i kako to rade, zovu se bihevioristički modeli. Razvoj ovih modela počinje za vrijeme Drugog svjetskog rata, a najveći intenzitet rada na njima zabilježen je 50-ih godina prošlog stoljeća.<sup>105</sup>

Tada su razvijeni brojni modeli i to u rasponu od autoritativnog preko demokratskog pa sve do laissez-faire modela kod kojih vođa svoj utjecaj može ostvarivati na više načina u rasponu od potpune autokracije do potpune tolerancije.

**Autoritativni vođa** preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka, tj. preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi svu odgovornost za sve odluke. Od zaposlenika očekuje da izvršavaju njegove naloge, a temelji njegove moći su strah zaposlenika, prijetnje i kazne. Sve navedeno govori da se radi o potpuno negativnom vodstvu u koje se može unijeti i nešto pozitivno povremenim nagrađivanjem zaposlenika ukoliko postignu uspješne poslovne rezultate. Brze odluke i kontrola produktivnosti zaposlenika prednosti su autoritativnog vođe, dok su strah i frustracija zaposlenika nedostaci.

**Demokratskog vođu** odlikuje zadržavanje konačne odgovornosti, dok autoritet prenosi na zaposlenike. Prednosti ovog stila vodstva očituju se u visokoj informiranosti zaposlenika o zadacima i njihovoj motiviranosti da iznose svoje prijedloge i zamisli. Nedostatak ovog stila je složeniji proces donošenja odluka zbog donošenja odluka u suradnji sa zaposlenicima i uz njihovu potporu.<sup>106</sup>

**Laissez - faire vođa** pojavljuje se u poduzećima gdje su radnici samostalni u tolikoj mjeri da prilikom upravljanja trebaju minimalnu pomoć vođe. Ovaj vođa svjesno utvrđuje mogućnost slobode akcije zaposlenika, kao i jako malo vlastitog utjecaja na te akcije, međutim, u svakom trenutku uz zaposlenike te im je spreman pomoći. Ovaj stil mogao bi se zvati i ne-stilom.<sup>107</sup> U ovom slučaju može se govoriti i o izbjegavanju moći i odgovornosti od strane vođe koji je jako ovisan o zaposlenicima prilikom odlučivanja i čija je uloga sporedna. Ovaj stil nije dobro koristiti kao dominantan zbog omogućavanja različitim grupama vođenje autonomne politike.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 190.

<sup>106</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 522.

<sup>107</sup> Marušić, S: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala: Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994., str. 40.

<sup>108</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 522.



Potrebno je naglasiti kako prilikom donošenja odluka, vođa treba prvenstveno dobro poznavati sebe kako bi odabrao model koji mu najviše odgovara. Prema Driveru, Brousseau i Hunsakeru, vođe griješe jer koriste pogrešan model prilikom donošenja odluka, a ne zato što donose pogrešne odluke.<sup>109</sup>

Dugo se mislilo da je demokratski model najbolji, međutim istraživanja su utvrdila da to nije uvijek slučaj jer neki zaposlenici više vole jasne naredbe nego da sudjeluju u donošenju odluka. Također valja naglasiti kako kvalitete vođa nisu fiksne nego zavise i o zaposlenicima te njihovim osobinama. Navedeno vodi na zaključak kako je besmisleno proučavati vodstvo na način da se definira kvalitete uspješnog vođe jer uspješno vodstvo ovisi i o odnosu vođe sa zaposlenicima, situaciji i ostalim čimbenicima.<sup>110</sup> Zbog toga se nastavilo s daljnjim istraživanjima koja su dovela do brojnih modela od kojih su najpoznatije dvije grupe:<sup>111</sup>

- **Modeli autokratsko - demokratskog vodstva** (istraživanja usmjerena na kontinuum od autokratskog do demokratskog vodstva) koji obuhvaćaju:
  - Model autokratsko-demokratskog vodstva,
  - Likertove sustave vodstva i
  - Modele kontinuuma stilova vodstva.
- **Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak - ljudi** (istraživanja usmjerena na odnos zadataka i podređenih) što obuhvaća:
  - Michigan studije,
  - Ohio studije,
  - Harvard studije,
  - Menadžersku mrežu i
  - Teoriju 3-D.

#### 2.5.2.1. Model autokratsko-demokratsko vodstvo

Model autokratsko - demokratsko vodstvo temelji se na „Teoriji X“ i „Teoriji Y“ koju donosi Douglas McGregor. „Teorija X“, naziva se još i tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu, a navodi kako su ljudi po prirodi lijeni, imaju odbojnost prema radu i izbjegavat će

---

<sup>109</sup> Sikavica, P. (ur.): Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 37.

<sup>110</sup> Vuković, D.: Društvena odgovornost i vodstvo u organizaciji, Zbornik radova 7. Konferencije o DOP-u, str. 373-385., 2015., str. 377.

<sup>111</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 523.

rad koliko mogu. Zbog toga ljude treba tjerati na rad te ih kontrolirati i prijetiti im kaznama. Također opisuje ljude kao one koji izbjegavaju odgovornost jer žele da ih netko vodi i vole sigurnost. „Teorija Y“, koja se još naziva i sredstvo integracije pojedinca i organizacije, potpuno je suprotna „Teoriji X“ te prikazuje ljude kao one koji vole raditi, kojima su mentalni i fizički napor zadovoljstvo podjednako kao i odmor ili zabava. Prema „Teoriji Y“ ljudi su sposobni preuzeti odgovornost za izvršenje zadataka te su sposobni provoditi samokontrolu pa im vanjska kontrola nije potrebna.<sup>112</sup> Usporedni prikaz temeljnih postavki ovih teorija prikazuje slika 6.

<b>TEORIJA X</b> <b>Ključne tradicionalne pretpostavke o ljudima</b>	<b>TEORIJA Y</b> <b>Ključne moderne pretpostavke o ljudima</b>
1. Prosječno ljudsko biće po prirodi ne voli rad i izbjegavat će ga ako može.	1. Trošenje fizičkih i mentalnih snaga na poslu jednako je tako prirodno kao igra i odmor.
2. Zbog ljudske nesklonosti prema radu većinu ljudi mora se prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati ili zastrašivati kažnjavanjem da bi uložili odgovarajući trud za postizanje ciljeva organizacije.	2. Vanjska kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva da se postignu ciljevi organizacije. Čovjek će se služiti samousmjeravanjem i samokontrolom ako ona vodi ciljevima kojima se posvetio.
3. Prosječno ljudsko biće voli da se njime rukovodi, želi da izbjegne odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.	3. Obveza prema ciljevima je funkcija nagrade koja je povezana s njenim postizanjem.
	4. U odgovarajućim uvjetima prosječno ljudsko biće uči ne samo prihvaćati nego i tražiti odgovornost.
	5. Sposobnost primjene relativno visokog stupnja mašte, genijalnosti i kreativnosti u rješavanju problema organizacije veoma je, a ne rijetko, rasprostranjena u populaciji.
6. U uvjetima modernog industrijskog društva intelektualne mogućnosti prosječnog ljudskog bića samo su djelomično iskorištene.	

**Slika 6: Usporedni prikaz temeljnih postavki „Teorije X“ i „Teorije Y“**

Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 524.

Sukladno iznesenom, „Teorija X“ donosi model vodstva prema kojem je vođa čvrsti autokrat koji preferira čvrstu kontrolu korištenjem sustava nagrada - kazna. Suprotno tome „Teorija Y“

<sup>112</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 354.

donosi demokratski model vodstva kod kojeg vođa vjeruje u samokontrolu zaposlenika te je benevolentan i participativan. Potrebno je naglasiti kako je McGregor kao vjerodostojniju isticao „Teoriju Y“ što dovodi do zaključka kako je demokratski model vodstva ispred autokratskog stila vodstva.<sup>113</sup>

#### 2.5.2.2. Likertovi sustavi vodstva

Među najpoznatijim biheviorističkim modelima je model predstavljen 1961. godine kojeg donosi **Rensis Likert**.<sup>114</sup> On je jedan od prvih autora koji je istakao ekonomsku relevantnost različitih sustava te važnost participacije kao načina menadžmenta za povećanje uspješnosti i vođenja organizacije. Prilikom analize organizacije, kao temeljno polazište, ističe da je „upravljanje ljudskom komponentom najvažniji centralni zadatak jer sve ovisi o tome kako je on dobro obavljen“.<sup>115</sup> Likert je svoje sustave vodstva utemeljio na empirijskim istraživanjima koje je proveo u uspješnim i neuspješnim poduzećima, a koja su bila usmjerena na utvrđivanje karakteristika menadžmenta.<sup>116</sup> Glavni nalazi istraživanja mogu se sažeti u dva temeljna zaključka od kojih jedan govori kako je sustav menadžmenta uzrok, a ne posljedica produktivnosti organizacije što je potkrijepljeno činjenicom da promjena vodstva dovodi do promjene produktivnosti poduzeća. Drugi zaključak ističe da postoje bitne razlike u orijentaciji, odnosima, komunikacijama, načinu kontrole, metodama menadžmenta tj. u principima i praksi vodstva između uspješnih i neuspješnih vođa, odnosno organizacijama kojima rukovode.<sup>117</sup> Na osnovu dobivenih rezultata, Likert je razvio model sa četiri sustava vodstva menadžera. Ta četiri sustava su:<sup>118</sup>

- Eksploatatorsko – autoritativan - sustav 1,
- Benevolentno - autoritativan – sustav 2,
- Konzultativan – sustav 3 i
- Participativan – sustav 4.

---

<sup>113</sup> Dropulić, M.: Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?, *Ekonomski misao i praksa* 18 (2), str. 349-372., 2009., str. 352.

<sup>114</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 190.

<sup>115</sup> Kapustić, S. (ur.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 241.

<sup>116</sup> Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 524.

<sup>117</sup> Kapustić, S. (ur.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 241.

<sup>118</sup> Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 524-525.

**Eksploatatorsko – autoritativan sustav** karakterizira vođa koji nema povjerenja u podređene, vrlo rijetko prihvaća njihove ideje te ih ne poštuje. Sve odluke donose se uglavnom brzo i na vrhu ne vodeći računa o potrebama zaposlenika kojima se odluke jasno i odlučno prenose i od kojih se očekuje lojalno izvršenje odluka bez nepotrebnih pitanja.<sup>119</sup> Zaposlenici rade sa strahom, suočeni s prijetnjama i kaznama, a ponekad i nagradama. Komunikacija zaposlenika s nadređenima također se odvija sa strahom i nepovjerenjem. Vrhovno vodstvo također u cijelosti provodi i funkciju kontrole. Također je bitno naglasiti da se, uz formalnu organizaciju, razvija i neformalna čiji su ciljevi uglavnom suprotni od ciljeva formalne organizacije.<sup>120</sup>

**Benevolentno - autoritativan sustav** razlikuje se od eksploatatorsko - autoritativnog sustava po tome što vođa ima nešto povjerenja u podređene te bi se taj odnos mogao opisati odnosom gospodara spram sluga. Vođa zaposlenike ponekad uključuje u rješavanje problema te se prema njima postavlja zaštitnički zbog čega bi se moglo reći da djelomično vodi računa o njihovim potrebama. Donošenje odluka i glavnih ciljeva i dalje je isključivo u rukama vrhovnog vodstva, dok je nižim razinama hijerarhije dozvoljeno donositi neke rutinske odluke. Motiviranje zaposlenika vrši se nagradama i potencijalnim ili stvarnim kaznama. Funkcija kontrole, iako donekle delegirana na srednje hijerarhijske nivoe i dalje je uglavnom u rukama vrhovnog menadžmenta.<sup>121</sup>

**Konzultativan sustav** karakterizira participacija zaposlenika u granicama koje postavlja vođa. On ima prilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje podređene kojima dozvoljava da na nižim nivoima hijerarhije donose manje važne odluke. Prije donošenja odluka vođa se savjetuje sa zaposlenicima te sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir. Međutim, bez obzira jesu li odluke u skladu s mišljenjima zaposlenika ili ne, očekuje se njihovo lojalno izvršavanje. Komunikacija u poduzeću odvija se u oba smjera, dok se kao sredstva motivacije koriste nagrade te ponekad kazne. Moguć je razvoj neformalne organizacije čiji su ciljevi u skladu s ciljevima formalne organizacije ili možda tek djelomično suprotni.<sup>122</sup>

**Participativan sustav** donosi zaposlenicima potpunu slobodu u iznošenju mišljenja kao i mogućnost utjecaja na grupne odluke. Prije donošenja važnih odluka, vođa organizira sastanak zaposlenika kojima iznosi probleme i zahtijeva raspravu te donosi odluku na temelju

---

<sup>119</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str.191.

<sup>120</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 524.

<sup>121</sup> Ibidem, str.525.

<sup>122</sup> Ibidem, str. 525.

mišljenja većine. Iz navedenog je moguće uvidjeti postojanje prijateljskog odnosa i potpunog povjerenja između vođe i zaposlenika. Motivacija zaposlenih provodi se sudjelovanjem u postavljanju ciljeva kao i satisfakcijom prilikom ostvarenja ciljeva. Ciljevi formalne i neformalne organizacije gotovo uvijek se podudaraju te je sve usmjereno na ostvarivanje prethodno definiranih ciljeva organizacije.<sup>123</sup>

Važno je istaknuti kako je Likert utvrdio da su rezultati vođa koji koriste upravo participativan sustav vodstva puno bolji od rezultata vođa koji koriste druge sustave vodstva te ga preporučuje u praktičnoj primjeni. Naime, participativan stil, zasnovan na visokim ciljevima i zahtjevima koji aktiviraju pojedince i razvijaju njihove sposobnosti te grupnoj organizaciji i decentralizaciji odlučivanja na razine s najviše znanja i informacija za donošenje kvalitetnih odluka i s najvećim interesom za odlučivanje, donosi najbolje rezultate.<sup>124</sup>

U vrijeme dok je ovaj model bio na vrhuncu popularnosti, mnoge su organizacije pokušale transformirati se na participativan sustav. Tako je i General Motors svoju tvornicu na području Atlante iz benevolentno - autoritativnog sustava transformirao u participativan što je u razdoblju od tri godine dovelo do poboljšanja direktne i indirektna efikasnosti rada, poboljšanja kvalitete proizvoda, smanjenja troškova te stopa lomova alata, otpada i drugih koristi.<sup>125</sup>

Kako bi unaprijedio analizu ponašanja uspješnih i neuspješnih poduzeća, Likert je razvio instrumente koji omogućuju utvrđivanje razlika između četiri iznesena sustava vodstva te omogućuju vođama i zaposlenima da promijene svoju organizaciju. Ti instrumenti sadržavaju više od dvadeset značajki od kojih Buble ističe šest:<sup>126</sup>

- Motivaciju,
- Komunikaciju,
- Donošenje odluka,
- Interakciju i utjecaj,
- Uspostavu ciljeva i
- Kontrolu.

---

<sup>123</sup> Ibidem, str. 525.

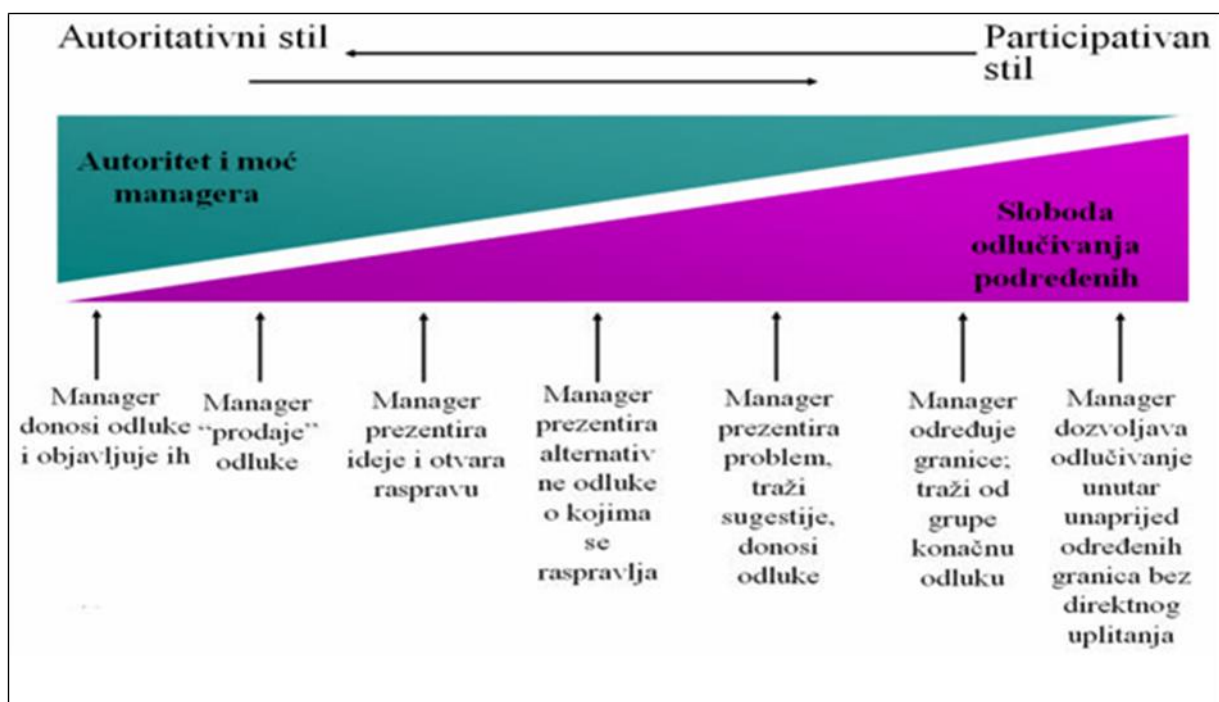
<sup>124</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 243.

<sup>125</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 142.

<sup>126</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 525.

### 2.5.2.3. Model kontinuuma stilova vodstva

Model kontinuuma stilova vodstva 1957. godine razvili su Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt. Mnogi autori dvoje pripada li biheviorističkim ili kontingencijskim modelima jer, ukoliko se u razmatranje uzmu dva krajnja stila, radi se o biheviorističkim modelima. Međutim, ukoliko se gledaju ostale pozicije između krajnjih stilova ovaj bi se model moglo svrstati među kontingencijske modele.<sup>127</sup> Oni u svom modelu donose suptilnije vrednovanje stilova vodstva koji su se smjestili između dvije krajnosti, tj. između autokratskog i demokratskog stila vodstva, a koje prikazuje slika 7.



**Slika 7: Kontinuum stilova vodstva**

Izvor: Brajko, Z., Ercegovic, M., Herceg, M., Pešić, M., EFOS, Kolegij: Organizacijsko ponašanje, Tema: Vođenje, raspoloživo na:

<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjctdbYpXPAhWFzRQKHd7ZCbKQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Farhiva%2Fdokumenti%2FA5.ppt&usg=A FQjCNGVek1V9PmCoxy1Jyc9IAzFMWVykQ&bvm=bv.133178914,d.bGs>, [15. veljače 2016.]

S obzirom na različit stupanj korištenja autoriteta vođa i slobode zaposlenika, razvili su sedam stilova vodstva za koje ne navode koji je od njih najbolji i najpoželjniji. U jednoj krajnosti vođa ima potpunu kontrolu nad procesom odlučivanja i ne daje nikakvu slobodu zaposlenicima, dok kod druge krajnosti vođa daje veliku slobodu podređenima. Svaki od

<sup>127</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 76.

navedenih stilova može biti dobar u nekoj situaciji, dok u drugoj može biti potpuno loš. Iz tog odluku o izboru stilu vođenja treba donijeti na temelju značajki vođa, značajki zaposlenika i situaciji. Istraživanja su pokazala da je zadovoljstvo zaposlenika veće kod participativnog ili demokratskog vodstva, nego kod autokratskog, ali je nejasan odnos između demokratskog vođenja i proizvodnosti zaposlenika. Neka istraživanja, prema navodima Kurtića i Kulovića, donose kako su organizacije s participativnim ili demokratskim vodstvom produktivnije, dok druga istraživanja donose da su poduzeća s autokratskim stilom vođenja produktivnija. Bitno je istaknuti da zaposlenici vole demokraciju, međutim to ne mora rezultirati većom proizvodnošću. Empirijska istraživanja, također prema navodima Kurtića i Kulovića, ističu kritičnu ulogu vođe u autokratskom modelu. Pokazalo se da su zaposlenici, dok je vođa bio prisutan, ostvarivali visok stupanj proizvodnosti, ali kad je vođa napustio grupu, proizvodnost je opala. Kod demokratskog modela, proizvodnost i efikasnost na istoj su razini bez obzira na prisutnost vođe. Sve navedeno dovodi do zaključka kako ni demokratska ni autokratska krajnost nisu efikasne u svim situacijama.<sup>128</sup>

#### 2.5.2.4. Michigan studije

Michigan studije, čiji su rezultati prezentirani 1950. godine, razlikuju dva stila vodstva.<sup>129</sup>

- Vodstvo orijentirano na zadatke i
- Vodstvo orijentirano na zaposlenike.

**Vodstvo orijentirano na zadatke** pozornost usmjerava na izvršenje zadataka i postizanje zadanih rezultata. Kako bi se to ostvarilo, vođe teže optimalnoj prilagodbi zaposlenika strukturi zadatka pri čemu ih stimuliraju različitim mjerama.

**Vodstvo orijentirano na zaposlenike** pozornost usmjerava na podređene, a ne na zadatke. Vođe pomažu zaposlenicima u izvršenju radnih zadataka kao i drugih pitanja. Razvoj i usavršavanje zaposlenika, vodstvo planira i redovito provodi te ih motivira da sudjeluju u odlučivanju koristeći različite mjere.

Kao visoko produktivno, ističe se vodstvo orijentirano na zaposlenike, dok je vodstvo orijentirano na zadatke nisko produktivno. Istraživanja provedena u nekoliko tipova različitih

---

<sup>128</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 142-144.

<sup>129</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 528-529.

organizacija pokazala su, prema navodu Buble, da najuspješnije vođe kombiniraju oba stila uz nešto veću orijentaciju na zaposlenike.

#### 2.5.2.5. Ohio studije

Ohio studije istraživale su 1950. godine ponašanje vodstva pomoću posebnog upitnika. Tom prilikom utvrđene su dvije grupe ponašanja od kojih je prva nazvana konsideracija, a druga iniciranje strukture.

**Konsideracija** (osobno angažiranje ili briga) stil je vodstva kojeg karakteriziraju obostrano povjerenje, pomaganje i uvažavanje. Kod ovog stila posebno se ističe mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka, kao i poticanje na dvosmjernu komunikaciju.

**Iniciranje strukture** je takav stil vodstva kod kojeg vođa organizira i kreira aktivnosti zaposlenika, raspoređuje radne zadatke i utvrđuje način njihovog izvršavanja te utvrđuje kanale komunikacije.

Osnovna zamisao ovih studija bila je ta da su konsideracija i iniciranje strukture dvije neovisne dimenzije vodstva, međutim istraživanja Helpina i Wina su pokazala suprotno tj. da su ove dvije dimenzije u međusobnoj korelaciji. Istraživanja koja je proveo Fleishman sa suradnicima su, također, pokazala da su vođe koje karakterizira visoka konsideracija omiljene kod zaposlenika, ali nisu nužno efikasne, za razliku od vođa koji su orijentirani strukturi radnih odnosa. Uspješno vodstvo karakterizirale su, prema Montani i Charnovu, različite kombinacije ova dva stila.<sup>130</sup>

#### 2.5.2.6. Harvard studije

Analizirajući ponašanje male grupe, Harvard studije utvrdile su dvije vrste vođa i to: **vođu od zadatka** te **socioemocionalnog vođu**. Budući da je vođa od zadatka orijentiran na strukturiranje aktivnosti, a socioemocionalni vođa na ljudske probleme, ove dvije vrste vođa međusobno se isključuju.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Ibidem, str. 529-530.

<sup>131</sup> Ibidem, str. 530.



#### 2.5.2.7. Menadžerska mreža

**Menadžerska mreža** jedna je od najpoznatijih modela vodstva s aspekta stila vođenja i njegove važnosti za uspješnost. Razvili su ga Blake i Mouton 1964. godine na temelju rezultata do kojih se došlo Ohio State istraživanjem (Ohio studije). Osnovne pretpostavke ovog modela su:<sup>132</sup>

- Kako bi dali očekivane rezultate, uspješno ponašanje i stil vodstva moraju se zasnivati na principima bihevioralnih znanosti – ignoriranje načela zdravog ponašanja vodi propasti organizacije.
- Postoji jedan „najbolji stil“ vodstva i to onaj kojeg karakterizira primjena temeljnih načela ljudskog ponašanja na odgovarajući način.
- Važno je razlikovati strategiju i taktiku.
- Usklađivanje se vrši mijenjanjem situacije, a ne promjenom ponašanja i stila u skladu sa situacijom.

Uz dvije dimenzije, i to onu vertikalnu koja označava orijentaciju na ljude, kao i onu horizontalnu koja označava proizvodnju, autori uvode i **motivaciju kao treću dimenziju** koja pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prve dvije dimenzije presijeca mrežu. Dodajući devet stupnjeva intenziteta svakoj od dvije osnovne varijable, formira se matrica koja donosi 81 mogući stil vodstva (slika 7) od kojih je pet osnovnih:<sup>133</sup>

- **Stil 1.9. – Menadžment lokalnog kluba** – na prvo mjesto stavlja potrebe zaposlenika te naglašava potrebu zajedništva i stvaranje osjećaja da su svi zaposlenici dio velike obitelji. Smatra se da će proizvodnja teći sama od sebe, a zadaci izvršavati bez stroge kontrole i usmjeravanja ukoliko su zaposlenici sretni.
- **Stil 1.1. – Osiromašeni menadžment** – karakterizira ga podjednaka nezainteresiranost kako i za proizvodnju, tako i za zaposlenike. Osnovni je cilj zadržavanje postojeće razine proizvodnje s minimalnim naporom i postojeće pozicije u organizaciji što djeluje destimulativno na zaposlenike.
- **Stil 5.5. – Menadžment organizacijskog čovjeka** – karakterizira ga prosječna, umjerena i izbalansirana briga za proizvodnju i zaposlenike. Menadžeri koji njeguju

---

<sup>132</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 78-79.

<sup>133</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 244-246.

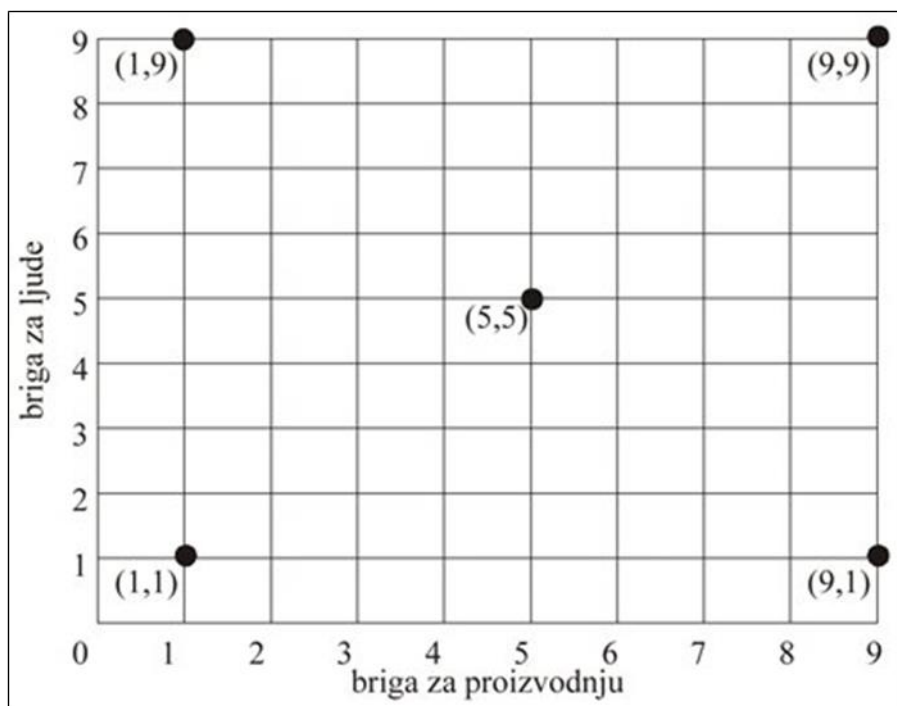
ovaj stil nastoje izvršiti radne zadatke istovremeno izbjegavajući ono što može voditi konfliktima i kritici.

- **Stil 9.1. – Menadžment autoritet - pokoravanje** - obilježava ga orijentacija na maksimizaciju proizvodnje uz primjenu moći i autoriteta i zahtijevanje poslušnosti. Menadžeri nastoje doći do vrha organizacije sa svrhom osiguranja dominacije i kontrole nad drugima.
- **Stil 9.9. – Timski menadžment** – simbolizira ga podjednaka orijentacija na ljude i proizvodnju zbog čega je najbolji stil te postiže najbolje rezultate uzimajući u obzir obje varijable. Odnos vođa i zaposlenika krase povjerenje i poštovanje, participacijom u odlučivanju ostvaruje se identifikacija zaposlenika s poduzećem, a također i sami menadžeri, odani poduzeću i njegovim ciljevima, ulažu maksimalne napore kako bi ostvarili zadane ciljeve.

Menadžerska mreža pruža bolji okvir za konceptualizaciju stilova vodstva nego za iznošenje novih korisnih informacija u objašnjenju problema vodstva jer daje jako malo važnih dokaza kojima bi se potvrdio zaključak da je stil 9.9. – Timski menadžment najučinkovitiji u svim situacijama.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str.139.



**Slika 8: Menadžerska mreža**

Izvor: Branislavljević Radić, M., Masterrad: Liderstvo i suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim resursima u modernom poslovnom okruženju na primeru kompanije Philip Morris, raspoloživo na: [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizzq7v\\_5XPAhWL1hQKHTCmDglQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.singipedia.singidunum.ac.rs%2Fattachment.php%3Fs%3Dccc0db813fd5e3e72cecf7fa11eb7ffc%26attachmentid%3D3903%26d%3D1446210683&usg=AFQjCNEoT4q4mQ992mIKflvuisM653SuqA&bvm=bv.133178914,d.d24](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizzq7v_5XPAhWL1hQKHTCmDglQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.singipedia.singidunum.ac.rs%2Fattachment.php%3Fs%3Dccc0db813fd5e3e72cecf7fa11eb7ffc%26attachmentid%3D3903%26d%3D1446210683&usg=AFQjCNEoT4q4mQ992mIKflvuisM653SuqA&bvm=bv.133178914,d.d24), [16. veljače 2016.]

#### 2.5.2.8. Teorija 3-D

Uzimajući u obzir menadžersku mrežu, William J. Reddin razvio je **teoriju 3-D** na način da je postojećem dvodimenzionalnom modelu koji obuhvaća brigu za ljude i brigu za proizvodnju, **dodao treću dimenziju – efikasnost** jer se prilikom donošenja većine organizacijskih ciljeva koriste različiti kriteriji u svrhu poboljšanja efikasnosti vođe. Na taj način htjelo se ukomponirati koncept stila vodstva sa zahtjevima situacije i specifičnostima okoline. Treća dimenzija, u stvarnosti, predstavlja okolinu odnosno međuovisnost stila vodstva s okolinom iz čega proizlazi osnovni stupanj efikasnosti ili neefikasnosti. Na ovaj način dolazi se do 12 stilova od kojih su 4 efikasna, 4 neutralna i 4 neefikasna te koji pokazuju prikladnost određenog stila vodstva u određenoj situaciji.<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 532-534.

### 2.5.3. Kontingencijski modeli

Temelj kontingencijskih modela je teorija kontingencije prema kojoj su faktori šire radne situacije osnova uspješnosti vodstva što znači da uspjeh stila vodstva ovisi o situaciji u kojoj djeluje te da se ne može unaprijed znati hoće li stil biti uspješan. Kontingencijski modeli zasnivaju se na različitim stilovima vodstva kao i na različitim čimbenicima situacije koji nude odgovor o tome koji je stil najbolji. Danas postoje različite kontingencijske teorije o vodstvu pri čemu se svaka temelji na različitim pretpostavkama, dok im je zajednička pretpostavka da upravo vođa akcijom potiče djelovanje prema zaposlenicima. U ovom radu obrađuju se neki od najpoznatijih modela:<sup>136</sup>

- Fiedlerov model,
- House - Mitchelov model put - cilj,
- Stinson - Johnsonov model,
- Vroom - Yettonov model odluka i
- Hersey - Blanchardov model.

#### 2.5.3.1. Fiedlerov model

Fiedlerov model jedan je od najcjelovitijih kontingencijskih modela. Ovaj model polazi od pretpostavke da učinkovitost zajedničkog radnog učinka ovisi o slaganju vođina stila u odnosu prema zaposlenicima i stupnja do kojega situacija omogućuje vođi kontrolu i utjecaj.<sup>137</sup> Fred Fiedler i njegovi suradnici donose dva temeljna stila vodstva zasnovana na različitoj motivaciji i orijentaciji vođe. Prvi stil, koji je sličan autokratskom stilu, orijentiran je na zadatke pri čemu se vođa fokusira na uspješno izvršenje zadataka koristeći se pravilima i drugim organizacijskim sredstvima. Drugi stil, koji ima karakteristike demokratskog stila, karakterizira orijentacija na interpersonalne (socijalne) odnose pri čemu su pretpostavka uspješnog izvršenja zadataka dobri odnosi. Stilovi vođenja vezani su uz osobnost vođe.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Ibidem, str. 534.

<sup>137</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 142.

<sup>138</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 80.

Postoje tri osnovna faktora koja utječu na efikasnost stila vodstva:<sup>139</sup>

- **Kvaliteta odnosa vođa - zaposlenik** – taj odnos može biti dobar ili loš pri čemu dobrog karakteriziraju prijateljstvo i međusobno uvažavanje, dok se loš temelji na autoritetu, podređenosti i strahu od kazne.
- **Struktura zadatka** – može biti poznata i jasna ili nejasna i fluidna pri čemu se jasne zadatke mnogo jednostavnije kontrolira, a zaposlenike se može držati odgovornima za rezultate.
- **Pozicija moći vođe** – može biti jaka ili slaba pri čemu se misli na količinu moći vođe u organizaciji.

Kombinacijom tri osnovna faktora i dva stila vodstva može se utvrditi koji je od navedenih stilova primjeren određenoj situaciji. Postoji osam mogućih kombinacija pri čemu je prva najpovoljnija, a karakteriziraju je dobri odnosi na relaciji vođa - zaposlenik, visoka strukturiranost zadatka i jaka pozicija moći vođe. Najnepovoljnija kombinacija je osma po redu i potpuno je suprotna prvoj kombinaciji.

Stil vodstva orijentiran na zadatke donosi najveću uspješnost u najnepovoljnijim, ali i u najpovoljnijim uvjetima. Uvjetima koji se nalaze između navedene dvije krajnosti primjereniji je stil vodstva orijentiran na odnose. To pokazuje da ne postoji jedan najbolji stil vodstva, već da je potrebno odrediti odgovarajući stil za svaku konkretnu situaciju.<sup>140</sup>

#### 2.5.3.2. House - Mitchelov model put-cilj

Ovaj model fokusiran je na način motiviranja zaposlenika kako bi ostvarili zadane ciljeve. Cilj ovog modela je povećanje uspješnosti i zadovoljstva zaposlenika utjecajem na njihovu motivaciju. Temeljna je postavka modela da će zaposlenici biti motivirani ukoliko smatraju da su sposobni izvršiti zadatak, ukoliko vjeruju da će trud koji ulože rezultirati sigurnim ishodom

---

<sup>139</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 192.

<sup>140</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 80-82.

i ukoliko smatraju da će za svoj trud dobiti pravedne naknade.<sup>141</sup> Ovaj model nudi četiri stila vodstva:<sup>142</sup>

- Podražavajući – prijateljski odnos vođe prema zaposlenicima, pri čemu zaposlenike doživljava kao sebi ravne.
- Instrumentalni – vođa daje zaposlenicima na znanje što se od njih očekuje te što i kako trebaju raditi.
- Participativni – zaposlenici participiraju u donošenju odluka zajedno s vođom.
- Vođenje orijentirano na izvršenje zadataka – od zaposlenika se očekuje ostvarenje postavljenih ambicioznih ciljeva.

Izbor određenog stila vodstva ovisi o raznim faktorima, prije svega o karakteristikama zaposlenika te zahtjevima okoline. Ovaj model privukao je mnoge vođe budući da su brojna istraživanja, kako navodi Žugaj, ukazala na njegovu kvalitetu.<sup>143</sup>

### 2.5.3.3. Stinson - Johnsonov model

John E. Stinson i Thomas W. Johnson svojim su istraživanjima prikazali kako je odnos između ponašanja vođe i strukture zadatka kompleksniji od onoga što je navedeno u House - Mitchelovom modelu put - cilj. Također navode da ponašanje vođe ovisi o zaposlenicima i vrsti zadatka koji im je dodijeljen te je značajnije što je zaposlenicima dodijeljen strukturiraniji zadatak.<sup>144</sup>

Visoka je zainteresiranost vođe za zadatak najefikasnija ukoliko je:<sup>145</sup>

- zadatak dodijeljen zaposlenicima visoko strukturiran i ukoliko zaposlenici imaju visoku potrebu za iskazivanjem i neovisnošću te visok nivo edukacije i/ili iskustva.
- zadatak dodijeljen zaposlenicima nestrukturiran i ukoliko zaposlenici imaju visoku potrebu za iskazivanjem i neovisnošću te nizak nivo edukacije i/ili iskustva.

Niska je zainteresiranost vođe za zadatak najefikasnija ukoliko je:

---

<sup>141</sup> Gotal, M.: Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), str. 405-413., 2013., str. 411.

<sup>142</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 359.

<sup>143</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 82.

<sup>144</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 158.

<sup>145</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 538.

- zadatak dodijeljen zaposlenicima visoko strukturiran i ukoliko zaposlenici imaju nerazvijenu potrebu za iskazivanjem i neovisnošću te primjereni nivo edukacije i/ili iskustva.
- zadatak dodijeljen zaposlenicima nestrukturiran i ukoliko zaposlenici imaju jaku potrebu za iskazivanjem i neovisnošću te nizak nivo edukacije i/ili iskustva.

Ovaj model dokazuje kako karakteristike zaposlenika utječu na odabir najboljeg mogućeg stila vodstva.

#### 2.5.3.4. Vroom - Yettonov model odluka

Vroom - Yettonov model odluka poznat je još pod nazivima normativna teorija vodstva ili stablo odlučivanja.<sup>146</sup> Razvili su ga Victor Vroom i Philip Yetton, a temelji se na pretpostavci da situacijske varijable u odnosu s osobnim karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koje može utjecati na efikasnost. Ovaj model pokušava dati upute na koji način treba donositi odluke u određenim situacijama.<sup>147</sup> Autori razlikuju pet stilova vođenja i sedam obilježja problema s pitanjima za dijagnostiku pri čemu se, koristeći tehniku stabla odlučivanja, dolazi do odgovora koji stil vođenja odgovara određenoj situaciji. Obilježja problema o kojima ovisi stil su:<sup>148</sup>

- Značaj kvalitete odluke,
- Dostupnost i kvaliteta informacija,
- Opseg u kojem je problem strukturiran,
- Opseg u kojem je prihvaćanje odluke od strane zaposlenika važno za uspješno provođenje,
- Vjerojatnost da će na osnovi prethodnog iskustva zaposlenici prihvatiti autokratski donesenu odluku,
- Motivacija zaposlenika za ostvarivanje organizacijskih ciljeva na koje je usmjerena odluka i
- Vjerojatnost sukoba sudionika u procesu odlučivanja.

---

<sup>146</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 84.

<sup>147</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 538-539.

<sup>148</sup> Žugaj, M.(ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 84.

Na osnovu odgovora na navedena pitanja, odabiru se sljedeći stilovi vođenja:<sup>149</sup>

- Upotrebom informacija kojima trenutno raspolaže, vođa sam rješava problem.
- Sve potrebne informacije vođa dobiva od zaposlenika, ali odluku donosi sam.
- Prije nego donese odluku, vođa iznosi problem zaposlenicima pojedinačno te zahtijeva njihove ideje i prijedloge.
- Prije donošenja odluke, vođa iznosi problem zaposlenicima kao grupi te zahtijeva njihove ideje i prijedloge.
- Vođa iznosi problem zaposlenicima kao grupi te o njemu raspravljaju nakon čega zajedno donose odluku.

Određivanje stupnja uključivanja zaposlenika u proces odlučivanja o specifičnim problemima u fokusu je ovog modela, pri čemu je temeljni kriterij uspješnost donesene odluke. Pretpostavka je da grupno odlučivanje ne mora biti uspješnije od autokratskog te da pažnju treba usmjeriti na karakteristike situacija u kojima se različiti stilovi vodstva pokazuju kao uspješni.<sup>150</sup>

#### 2.5.3.5. Hersey - Blanchardov model

Ovaj model razvili su Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard. Polazi od toga da je ponašanje vođe kojim on pokušava utjecati na rezultate drugih zapravo stil vodstva kojeg provodi kombinacijom podupiranja i direktivnog djelovanja.<sup>151</sup> Hersey - Blanchardov model donosi četiri stila vodstva čiji odabir ovisi o stupnju spremnosti zaposlenika, pri čemu se misli na njihovu spremnost i volju za izvršenjem određenog zadatka.<sup>152</sup> Stilovi vodstva mogu biti:<sup>153</sup>

- Dirigiranje – vođa omogućuje određene instrukcije te pažljivo nadzire ostvarenje zadataka.
- Poučavanje – vođa konstantno usmjerava te pažljivo nadzire ostvarenje zadataka uz pojašnjavanje odluka, traženje prijedloga i podupiranje napretka.

---

<sup>149</sup> Ibidem, str. 85.

<sup>150</sup> Ibidem, str. 86.

<sup>151</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 541.

<sup>152</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 86.

<sup>153</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 541.



- Podupiranje – vođa pomaže i podupire napore zaposlenika kako bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke te odgovara za njih.
- Delegiranje – vođa prebacuje odgovornost donošenja odluke kao i rješavanje problema na zaposlenike.

Kritike ove teorije zasnivaju se na tome da je većinom zasnovana na intuitivnim potrebama vođe, a malo na empirijskom proučavanju. Usprkos tome, vrlo je popularna u Europi. Izbor stila nije određen, već vođa, sukladno promjeni stupnja spremnosti zaposlenika, treba mijenjati stil vodstva. Vođa mora znati prepoznati situaciju kako bi bio u stanju to uspješno izvesti.<sup>154</sup>

## 2.6. Suvremeni pristupi vodstvu

Problemi s kojima se poduzeća suočavaju mogu biti i rezultat njihovog uspjeha koji dovodi do rasta poduzeća i potrebe za promjenama. U tim slučajevima, kao jedno od temeljnih pitanja nameće se i redefiniranje modela vodstva.<sup>155</sup> Vodstvo, s obzirom na značajan utjecaj na uspješnost poduzeća, i danas je u središtu zanimanja u kontekstu velikih promjena koje se događaju u organizacijskim strukturama poduzeća. S obzirom na to, broj modela vodstva znatno se povećao u zadnje vrijeme. Daft ističe da vodstvo inspirira i motivira ljude kako bi ostvarili rezultate iznad normalnih očekivanja te ističe pet novih pristupa vodstvu:<sup>156</sup>

- Transakcijski,
- Karizmatički,
- Transformacijski,
- Interaktivni i
- Uslužni.

**Transakcijsko vodstvo** javlja se kad jedna osoba preuzima inicijativu u odnosu s drugom osobom radi postizanja željenog cilja. Transakcijski vođe oslanjaju se na međuovisnost njih i zaposlenika pri čemu zaposlenicima daju ono što žele u zamjenu za ono što sami žele. Oni

<sup>154</sup> Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004., str. 86-87.

<sup>155</sup> Paunović, S.: Ljudski resursi i preduzetnička kultura u savremenim korporacijama, Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum – Utjecaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014., str. 218.

<sup>156</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 543.

učinkovito organiziraju rad zaposlenika postavljajući im razumne ciljeve te im pružaju svu pomoć kao i resurse potrebne za dostizanje definiranih ciljeva. Odnos između vođe i podređenih karakterizira princip nagrada za ostvareno. Vođa se trudi zadovoljiti socijalne potrebe zaposlenika, tolerantan je i pravedan, a njegova sposobnost da zaposlenike učini zadovoljnima vodi ka povećanju produktivnosti.

**Karizmatsko vodstvo** odlikuje vođu koji je sposoban motivirati zaposlenike na način da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja. Uspjeh karizmatskog vodstva proizlazi iz vizije budućnosti poduzeća s kojim se zaposlenici mogu identificirati, kreiranja sustava vrijednosti poduzeća koji će biti od svih prihvaćeni te povjerenja u zaposlenike. Ovaj stil vodstva manje je predvidiv od transakcijskog. Osobine koje razlikuju karizmatske vođe od nekarizmatskih su:<sup>157</sup>

- Samopouzdanje – potpuno povjerenje u vlastitu sposobnost i prosudbu.
- Vizija – idealizirani cilj koji donosi budućnost bolju od statusa quo pri čemu će veće odstupanje između postojećeg stanja i idealiziranog cilja značiti veću vjerojatnost pripisivanja vođi izvanredne vizije od strane zaposlenika.
- Snažno uvjerenje u viziju – karizmatske vođe smatra se krajnje predanima te onima koji su voljni preuzeti visok osobni rizik i žrtvovati se kako bi ostvarili viziju.
- Ponašaju se izvan normalnih okvira – ponašanje karizmatskih vođa smatra se novinom i suprotnim normama te kad je karizmatički vođa uspješan, njegovo ponašanje izaziva čuđenje i divljenje zaposlenika.
- Smatra se kreatorom promjene – karizmatske vođe smatra se inicijatorima radikalnih promjena.

Dosadašnja istraživanja, navodi Robbins, donose da zaposlenici s karizmatičkim vodstvom postižu veću proizvodnost i zadovoljstvo od onih čije je vodstvo tradicionalno transakcijsko.

**Transformacijsko vodstvo** temelji se, ne samo na prihvaćanju naredbi vođe od strane zaposlenika, nego i na sposobnostima ljudi poput inovativnosti, kreativnosti te motiviranosti za prilagodbom vlastitih stavova organizacijskim.<sup>158</sup> Transformacijski vođa mijenja temeljne stavove zaposlenika kako bi povećao njihovu predanost organizaciji te stvara takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare rezultate iznad normalnih očekivanja.

---

<sup>157</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str.151.

<sup>158</sup> Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, 64 (3), str. 279-296., 2013., str. 286.

Karakteristike transformacijskog vođe slične su karakteristikama karizmatkog vođe, međutim transformacijski se vođa o karizmatkog razlikuje po svojoj sposobnosti unošenja inovacija i promjene. Ovaj stil vodstva odgovara osnivanju i rastu poduzeća te kada poduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja, pri čemu se očekuje da transformacijski vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća. Suprotno tome, kada je poduzeće uspješno, pogodniji je transakcijski stil vodstva.<sup>159</sup>

**Interaktivno vodstvo** donosi uglavnom definirane ciljeve te omogućava zaposlenicima njihovo ostvarenje na način koji smatraju najboljim. Interaktivni vođa često komunicira sa zaposlenicima i omogućava im sudjelovanje u odlučivanju. Također smatra da zaposlenici, ostvarujući ciljeve poduzeća, ostvaruju i vlastite ciljeve. Istraživanja su, navode Kurtić i Kulović, pokazala kako ovaj stil vodstva više primjenjuju vođe ženskog spola.<sup>160</sup> Međutim i mnogi su muškarci također skloni ovom stilu vodstva. **Uslužno vodstvo** je pristup vodstvu koji proizlazi iz potreba zaposlenika te se bazira na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika u istoj mjeri koliko i zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao. Postoje dvije razine na kojima djeluje uslužni vođa. To su razina ostvarenja ciljeva i potreba i zaposlenika i razina postizanja svrhe ili misije organizacije. Približavanje ciljeva zaposlenika ciljevima poduzeća i povećanje motivacije cilj je uslužnog vodstva koje se najviše koristi u učećim organizacijama kako bi se potakla kreativnost zaposlenika, puno povjerenje i prirodni nagon za učenjem. Uslužni vođa više je orijentiran izgradnji organizacije, nego stjecanju stvari za sebe.<sup>161</sup>

Uspjeh suvremenog vođe u uvjetima globalnog poslovanja uvelike ovisi o njegovoj otvorenosti i mogućnosti prilagodbe različitim mišljenjima, ponašanju, vrijednostima, stavovima i kulturama. Poslovna učinkovitost na globalnom tržištu uvelike ovisi o znanjima, vještinama i sposobnostima vođa za koje se smatra kako su u današnje vrijeme najvažniji izvor konkurentske sposobnosti te kao takvi najdragocjeniji potencijal.<sup>162</sup> Na kraju valja istaknuti činjenicu da se za modernog vođu, kako navode Galičić i Ivanović, kaže kako će uskoro biti više psiholog, sociolog i etičar nego klasični organizator i tehničar. Zbog navedenog ne treba čuditi da novija istraživanja o modelima vodstva kao važnim za novi

---

<sup>159</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 544-545.

<sup>160</sup> Kurtić, A., Kulović, Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011., str. 198.

<sup>161</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 545-546.

<sup>162</sup> Bedeković, V., Golub, D.: Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, 2011., str. 62.

oblik vodstva 21. stoljeća posebno ističu osobine koje su uglavnom ženske. Zbog toga se i taj novi oblik menadžmenta naziva i ženski menadžment.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Galičić, V., Ivanović, Z.: Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), str. 79-88., 2006., str. 82.

### 3. TEORIJSKE ODREDNICE VELIČINE KAO ČIMBENIKA ORGANIZACIJE

#### 3.1. Veličina organizacije

Važan čimbenik u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije je veličina organizacije o kojoj ovise mnoga unutarnja rješenja organizacije. Veličina organizacije mjeri se na više načina i pomoću više parametara poput broja zaposlenih, udjela organizacije na tržištu, veličine tržišta, broja potencijalnih kupaca, vrijednosti imovine, veličine ostvarenog profita, veličine ostvarenih prihoda i sl.<sup>164</sup>

Navedeni parametri ne utječu jednako na organizaciju. Neki od njih imaju minimalan utjecaj na organizaciju, dok drugi imaju značajan utjecaj i na organizaciju čitave organizacije, na organizaciju pojedinih dijelova organizacije pa čak i na organizaciju radnih mjesta. Kimberly navodi četiri parametra koja utječu na veličinu organizacije. To su fizički kapaciteti organizacije, inputi i outputi, zaposlenici i diskrecijski resursi koji označavaju bogatstvo koje je organizacija stekla donacijama. Za razliku od Kimberlya, Drucker strukturu vodstva, a posebno rukovodećeg vrha, vidi kao jedini siguran kriterij veličine poduzeća.<sup>165</sup>

Utvrđivanje veličine poduzeća polazi najčešće od broja zaposlenika. Pojedini teoretičari utjecaj veličine poduzeća na formiranje organizacijskih jedinica različito ocjenjuju. Teoretičari koji istražuju utjecaj tehnologije i okoline na formiranje organizacijskih jedinica smatraju da je veličina poduzeća beznačajan čimbenik utjecaja na formiranje organizacijskih jedinica, a teoretičari veličine veličini poduzeća, kao bitnom čimbeniku za formiranje organizacijskih jedinica pridaju veliko značenje.<sup>166</sup>

Potrebno je naglasiti kako je veličina poduzeća relativan pojam što se može vidjeti prilikom usporedbe velikih poduzeća u Hrvatskoj s velikim poduzećima u razvijenom svijetu. Dok najveće organizacije u Hrvatskoj imaju dvadesetak tisuća zaposlenika, najveće organizacije u nekim državama imaju više od milijun zaposlenika pa čak i više zaposlenika od ukupnog broja zaposlenika u Hrvatskoj. Ipak, bez obzira na različito poimanje veličine organizacije, u svakoj državi potrebno je uspostaviti optimalan odnos između broja malih, srednje velikih i velikih organizacija tj., kako navodi Sikavica, taj odnos bi trebao biti prirodan i kao što i

---

<sup>164</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 85.

<sup>165</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 248-249.

<sup>166</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 311.

stablo ima nekoliko najdebljih grana, koje se granaju iz samog debla, znatno više nešto tanjih grana, zatim još više onih još tanjih i najviše onih najtanjih, tako bi trebalo da i država ima najviše najmanjih organizacija, znatno manje onih srednje veličine i najmanje velikih, bez obzira na to gdje se što shvaća kao malo, srednje ili veliko. Naime, kako ističe Daft, samo velike organizacije mogu izgraditi npr. Boeing 747 i samo ga velike zrakoplovne organizacije mogu i kupiti, ali kao što velike organizacije imaju svoje prednosti, to vrijedi i za male organizacije koje se u globalnoj ekonomiji puno brže prilagođavaju potrebama tržišta.<sup>167</sup>

### **3.2. Utjecaj veličine organizacije na izbor organizacijske strukture**

Prilikom analiziranja faktora izbora organizacije, vrlo je teško utvrditi izolirani utjecaj bilo kojeg čimbenika organizacije na oblikovanje organizacijske strukture bez sagledavanja njegovog odnosa s ostalima utjecajnim čimbenicima organizacije. Na organizacijsku strukturu utječe vrsta primijenjene tehnologije u proizvodnji. Čak i kod proizvodnje istih proizvoda, tehnologija će biti različita u malim i velikim poduzećima. Mala poduzeća uglavnom karakterizira proizvodni proces s obilježjima zanatske organizacije, dok u velikim poduzećima prevladava visok stupanj mehaniziranosti i automatizirana proizvodnja. Iz navedenog se može zaključiti kako će u malim poduzećima radna mjesta imati široki djelokrug poslova i zadataka koje obavlja zaposlenik, dok se u velikim poduzećima od zaposlenika očekuje obavljanje samo jednog vrlo specijaliziranog radnog zadatka.<sup>168</sup>

Kao što je već spomenuto, struktura vodstva, a posebno rukovodećeg vrha, prema Druckeru, jedini je siguran kriterij veličine poduzeća. Razmatrajući strukturu vodstva, dolazi se do 4 stupnja veličine poduzeća:<sup>169</sup>

- Malo poduzeće – direktor obavlja još neku poslovnu funkciju.
- Poduzeće srednje veličine – poželjan je jedan menadžerski tim.
- Velika poduzeća – planska i operativna funkcija menadžmenta uspostavlja se na bazi tima.
- Vrlo velika poduzeća – svaka planska i operativna funkcija menadžmenta uspostavlja se na bazi tima zasebno.

---

<sup>167</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 251-252.

<sup>168</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 87.

<sup>169</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 35.

Navedeno dovodi do zaključka kako će se u velikim i malim poduzećima razlikovati struktura vodstva. Što je poduzeće veće, dolazi do pomaka strukture vodstva od individualnog prema kolektivnom tj. timskom rukovođenju te projektnoj i matričnoj organizaciji rukovođenja. U malim poduzećima funkciju vodstva vrše uglavnom vlasnici poduzeća, dok će kod velikih poduzeća za uspješno vođenje biti potrebno oformiti menadžerski tim.

Rezultati empirijskih istraživanja Aston grupe (Pugh i drugi, 1969. godine) te potom izrađena Replications studija te National studija koju je izradio Child (1972, 1973 a, 1973 b), kao i radovi Blau/Schoenherr (1971) i Kiesera (1974) donose zaključke o postojanju značajnog utjecaja veličine poduzeća na njegovu organizacijsku strukturu pri čemu se taj utjecaj očituje u sljedećem:<sup>170</sup>

- Veće poduzeće znači i više horizontalno - funkcijski i vertikalno - hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formalizirano poduzeće.
- Veće poduzeće znači i niži stupanj centralizacije.
- Specijalizirano, standardizirano i formalizirano poduzeće znači neznatniji stupanj centralizacije.

Rast poduzeća dovodi do veće podjele rada i specijalizacije koje vode većoj horizontalnoj diferencijaciji te većem broju specijaliziranih organizacijskih jedinica. Osnivanje većeg broja funkcijskih organizacijskih jedinica bit će posljedica strategije internog rasta orijentirane na jedan proizvod ili na grupu proizvoda. Veći broj divizijskih organizacijskih jedinica bit će posljedica strategije eksternog rasta orijentiranog na diversifikaciju proizvodnje. Rast poduzeća dovodi do vertikalne diferencijacije koja će za posljedicu imati porast broja hijerarhijskih razina. Kako ne bi došlo do usporavanja komunikacije zbog povećanja duljine putova komuniciranja, neophodno je izvršiti standardizaciju i formalizaciju kako bi se unaprijed znale procedure izvršenja i odlučivanja. Porast broja razina hijerarhije dovodi do sve veće decentralizacije odlučivanja pri čemu se putovi komuniciranja skraćuju, dok se odlučivanje spušta na jedinice smještene niže u hijerarhiji. Istraživanja koja je proveo Mayer 1968. godine također su utvrdila pozitivnu korelaciju vertikalno - hijerarhijske i horizontalno - funkcijske diferencijacije poduzeća s veličinom poduzeća. Vertikalna diferencijacija zahtijeva prijenos nadležnosti odlučivanja, a horizontalna teži centralizaciji formalnih ovlasti. Veći broj razina odlučivanja, kao posljedica vertikalne diferencijacije, udaljava vrhovno vodstvo od operativne razine što dovodi do otežane komunikacije koja za posljedicu ima decentralizaciju

---

<sup>170</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 156-157.

odlučivanja. Kako bi se spriječila suboptimalizacija izvršenja zadataka, potrebno je razvijati homogenost zadataka.<sup>171</sup>

Određivanje optimalne veličine banke još uvijek se smatra teorijskim izazovom iako su troškovi osoblja, najma poslovnih prostora za poslovnice te prihvaćanja suvremenih trendova u informatičkoj tehnologiji izrazito visoki i kao takve ih bolje mogu apsorbirati banke koje mogu razviti prednosti ekonomije razmjera i ekonomije obuhvata te unatoč tome što opći troškovi poslovanja i troškovi održavanja informatičke infrastrukture više opterećuju male nego velike banke te usprkos brojnim problemima s kojima se male banke suočavaju poput visokih troškova financiranja, odobravanja kredita često neprvoklasnim zajmotražiteljima, smanjenih diversifikacijskih mogućnosti uslijed opsluživanja lokalne klijentele, slabije reputacije u odnosu na velike banke, manjeg iskustva u korištenju naprednih tehnika upravljanja rizicima, visokih općih troškova poslovanja, rastućih troškova regulacijskog opterećenja, nemogućnosti praćenja trendova suvremenog bankarstva poput *one stop shoppinga*, *cross-sellinga* i niza drugih problema, male banke nisu bez potencijala. Njihova strateška prednost je u boljem razumijevanju potreba lokalnog ili regionalnog tržišta, poznavanju i održavanju bliskih odnosa s postojećim klijentima, brzom i učinkovitom pružanju usluga, posjedovanju značajnih kvalitativnih ili „mekih“ informacija o klijentima u odnosu na velike banke, razvoju novih vještina kod bankovnog osoblja kao i uvažavanju mogućnosti za stvaranjem strateških saveza ili korištenju drugih prilika. Sve navedeno ključno je za osiguranje dugovječnosti malih banaka.<sup>172</sup>

Male banke imaju decentraliziranu strukturu koja im pruža velike prednosti u financiranju malih i srednjih poduzeća. Pored njihovog izravnog pristupa klijentima, takva decentralizirana struktura implicira puno veću samostalnost njihovih zaposlenika u odobravanju plasmana manjim klijentima.<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> Ibidem, str. 157.

<sup>172</sup> Kundid, A.: Veliki problemi malih banaka u Republici Hrvatskoj, Financije i menadžment u globalnoj ekonomiji, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 109-113.

<sup>173</sup> Šverko I., Pavlović, A., Vukas, J. : Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 133, 2012., str. 32.



## 4. BANKARSKI SEKTOR U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 4.1. Zakonske odredbe

Rad banaka u Republici Hrvatskoj reguliran je, između ostalog, **Zakonom o kreditnim institucijama** koji je usklađen s propisima Europske unije i kojim se uređuju uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj te uvjeti pod kojima pravne osobe sa sjedištem izvan Republike Hrvatske mogu pružati bankovne i/ili financijske usluge u Republici Hrvatskoj.

Banka je financijska institucija koja je dobila odobrenje za rad od Hrvatske narodne banke i koja je osnovana kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

Tijela banke čine Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština. Član uprave kreditne institucije može biti osoba koja ima dobar ugled te odgovarajuća stručna znanja, sposobnost i iskustvo potrebno za vođenje poslova kreditne institucije. Također ne smije biti u sukobu interesa u odnosu na kreditnu instituciju, dioničare, članove nadzornog odbora, nositelje ključnih funkcija te više rukovodstvo kreditne institucije. To mora biti osoba za koju je na osnovi dosadašnjeg ponašanja moguće opravdano zaključiti da će pošteno i savjesno obavljati poslove člana uprave kreditne institucije i koja može posvetiti dovoljno vremena ispunjavanju obveza iz svoje nadležnosti.

Uprava kreditne institucije dužna je osigurati da kreditna institucija posluje u skladu s pravilima struke, Zakonom o kreditnim institucijama, propisima donesenim na temelju Zakona o kreditnim institucijama i drugim propisima kojima se uređuje poslovanje kreditne institucije. Također je dužna osigurati provođenje supervizorskih mjera naloženih od Hrvatske narodne banke te osigurati da kreditna institucija posluje u skladu s pravilima o upravljanju rizicima. Osobito je dužna uspostaviti točno utvrđene, jasne i dosljedne unutarnje odnose u vezi s odgovornošću, koji će osiguravati jasno razgraničavanje ovlasti i odgovornosti te sprječavati nastanak sukoba interesa. Uprava odobrava i redovito preispituje strategije i politike upravljanja rizicima, uključujući i upravljanje rizicima koji proizlaze iz makroekonomskog okružja u kojem kreditna institucija posluje te stanje poslovnog ciklusa u kojem je kreditna institucija. Dužna je periodično, a najmanje jedanput godišnje, preispitati primjerenost postupaka i djelotvornost kontrolnih funkcija te svoje zaključke dokumentirati i o njima obavijestiti nadzorni odbor. Članovi uprave kreditne institucije solidarno odgovaraju

kreditnoj instituciji za štetu koja nastane kao posljedica činjenja, nečinjenja i propuštanja ispunjavanja svojih dužnosti, osim ako ne dokažu da su u ispunjavanju svojih dužnosti upravljanja kreditnom institucijom postupali s pažnjom dobrog i savjesnoga gospodarstvenika.

Nadzorni odbor kreditne institucije daje suglasnost upravi na poslovnu politiku kreditne institucije, financijski plan, strategije i politike preuzimanja rizika i upravljanja njima, strategije i postupke procjenjivanja adekvatnosti internoga kapitala, akt o unutarnjoj reviziji te na godišnji plan rada unutarnje revizije.<sup>174</sup>

Na temelju članka 38. stavka 3., članka 45. stavka 5., članka 50. stavka 6. i članka 54. stavka 4. Zakona o kreditnim institucijama („Narodne novine“, br. 159/2013) i članka 43. stavka 2. točke 9 Zakona o Hrvatskoj narodnoj banci („Narodne novine“, br. 75/2008. i 54/2013.) guverner Hrvatske narodne banke donio je dana 05. veljače 2014. godine **Odluku o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji**. Ovom Odlukom pobliže se propisuju uvjeti za članstvo u upravi i nadzornom odboru kreditne institucije, postupak za izdavanje prethodne suglasnosti i dokumentacija koja se prilaže zahtjevu za izdavanje prethodne suglasnosti za imenovanje predsjednika odnosno člana uprave i člana nadzornog odbora kreditne institucije, uvjeti koje je kreditna institucija dužna ocjenjivati pri procjeni primjerenosti nositelja ključnih funkcija u kreditnoj instituciji, sadržaj politika za izbor i procjenu primjerenosti te ispunjenja uvjeta i dinamika procjene ispunjenja uvjeta za predsjednika i članove uprave i članove nadzornog odbora kreditne institucije, sadržaj politike za izbor i procjenu primjerenosti i dinamika procjene ispunjenja uvjeta nositelja ključnih funkcija u kreditnoj instituciji i zahtjevi vezani uz osnivanje i rad odbora za imenovanja uključujući način i opseg primjene tih zahtjeva.<sup>175</sup>

Uz Zakon o kreditnim institucijama te Odluku Hrvatske narodne banke o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji, **Delegirana uredba Komisije (EU) 604/2014** propisuje tehničke standarde u odnosu na kvalitativne i odgovarajuće kvantitativne kriterije za

---

<sup>174</sup> Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine, broj 159/13, 19/15, 102/15.

<sup>175</sup> Odluka o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji, Narodne novine, broj 14/14.

utvrđivanje kategorija zaposlenika čije profesionalne aktivnosti imaju značajan utjecaj na profil rizičnosti institucije.<sup>176</sup>

Hrvatska narodna banka može imenovati jednog ili više povjerenika u kreditnoj instituciji kad ocijeni da je potrebna detaljnija procjena i praćenje financijskog stanja te uvjeta poslovanja kreditne institucije. Za povjerenika se može imenovati zaposlenik Hrvatske narodne banke ili druga osoba. Odlukom o imenovanju povjerenika i njegovih pomoćnika određuje se njihov mandat, koji ne može biti dulji od 12 mjeseci. Kreditna institucija dužna je na sjednice uprave, nadzornog odbora i njihovih tijela pozvati povjerenika te mu pravodobno dostaviti svu dokumentaciju za praćenje sastanka, a povjerenik ima pravo biti nazočan na tim sjednicama i sudjelovati u njihovom radu, ali nema pravo glasa. Povjerenik ima pravo sazivati sjednice uprave, nadzornog odbora kreditne institucije i njihovih tijela, predlagati dnevni red i davati prijedloge odluka, a članovi tih tijela dužni su se odazvati. Kreditna institucija i sva njezina tijela dužna su povjereniku i njegovim pomoćnicima staviti na raspolaganje svu potrebnu dokumentaciju i omogućiti im uvid u poslovne knjige. Povjerenik je za svoj rad odgovoran Hrvatskoj narodnoj banci. Ovlasti povjerenika, odnosno pomoćnika prestaju: danom isteka razdoblja navedenog u odluci o imenovanju, danom opoziva njegova imenovanja, danom imenovanja posebne uprave, danom imenovanja likvidatora ili danom otvaranja stečajnog postupka.

Svi bankarski djelatnici dužni su čuvati bankovnu tajnu. Pod bankovnom tajnom podrazumijevaju se svi podaci, činjenice i okolnosti koje je kreditna institucija saznala na osnovi pružanja usluga klijentima i u obavljanju poslova s pojedinačnim klijentom. Članovi tijela kreditne institucije, dioničari kreditne institucije, radnici kreditne institucije i druge osobe koje zbog naravi poslova koje obavljaju s kreditnom institucijom ili za kreditnu instituciju imaju pristup povjerljivim podacima, moraju čuvati bankovnu tajnu te je ne smiju priopćiti trećim osobama, iskoristiti je protiv interesa kreditne institucije i njezinih klijenata ili omogućiti trećim osobama da je iskoriste. Obveza čuvanja bankovne tajne postoji za navedene osobe i nakon prestanka njihova rada u kreditnoj instituciji, odnosno nakon prestanka svojstva dioničara ili članstva u tijelima kreditne institucije, kao i nakon prestanka ugovornog odnosa o obavljanju poslova za kreditnu instituciju. Odavanjem povjerljivih podataka ne smatra se odavanje podataka u agregiranom obliku iz kojih nije moguće utvrditi

---

<sup>176</sup> Delegirana uredba Komisije (EU) br. 604/2014 od ožujka 2014. o dopuni Direktive 2013/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća u vezi s regulatornim tehničkim standardima u odnosu na kvalitativne i odgovarajuće kvalitativne kriterije za utvrđivanje kategorija zaposlenika čije profesionalne aktivnosti imaju značajan utjecaj na profil rizičnosti institucije, Službeni list Europske unije, broj 167/30.

osobne ili poslovne podatke o klijentu te odavanje javnih podataka iz jedinstvenog registra računa. Hrvatska narodna banka, sudovi, druga nadzorna tijela te druge osobe dužne su koristiti se povjerljivim podacima do kojih su došli isključivo u svrhu za koju su dani ne smiju priopćiti trećim osobama ili im omogućiti da ih doznaju i iskoriste, osim u slučajevima propisanim zakonom. Navedeno se odnosi i na sve fizičke osobe koje su u svojstvu radnika ili u drugom svojstvu rade ili su radile u Hrvatskoj narodnoj banci, sudovima i drugim nadzornim tijelima.

Na kraju je bitno spomenuti i to kako je hrvatski bankarski sustav obilježen stalnim pripajanjima i spajanjima banaka, što će biti podrobnije objašnjeno u narednom poglavlju. Kao i sve ostalo, i taj je dio reguliran Zakonom o kreditnim institucijama koji, među ostalim, donosi da je kreditna institucija koja pripaja drugu kreditnu instituciju ili se namjerava pripojiti drugoj kreditnoj instituciji sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje ili drugu pravnu osobu sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje dužna prije upisa odluke o pripajanju u sudski registar, dobiti odobrenje Hrvatske narodne banke za pripajanje. Kreditne se institucije mogu spajati s kreditnim institucijama sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje ili s drugim pravnim osobama sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje samo ako su dobile odobrenje za spajanje i da tim spajanjem nastaje nova kreditna institucija.

Osim spajanja, kreditna se institucija može i razdvojiti tako da svu svoju imovinu prenese na dvije ili više novih kreditnih institucija osnovanih u tu svrhu sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje, ako od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za razdvajanje s osnivanjem. Kreditna institucija može odvojiti jedan ili više dijelova svoje imovine tako da ih prenese na jednu ili više novih kreditnih institucija osnovanih u tu svrhu sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje, ako od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za odvajanje s osnivanjem. Kreditna je institucija dužna od Hrvatske narodne banke dobiti odobrenje za odvajanje s preuzimanjem ako odvaja jedan ili više dijelova svoje imovine tako da ih prenese na jednu ili više kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje ako već postoje.<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine, broj 159/13, 19/15, 102/15.

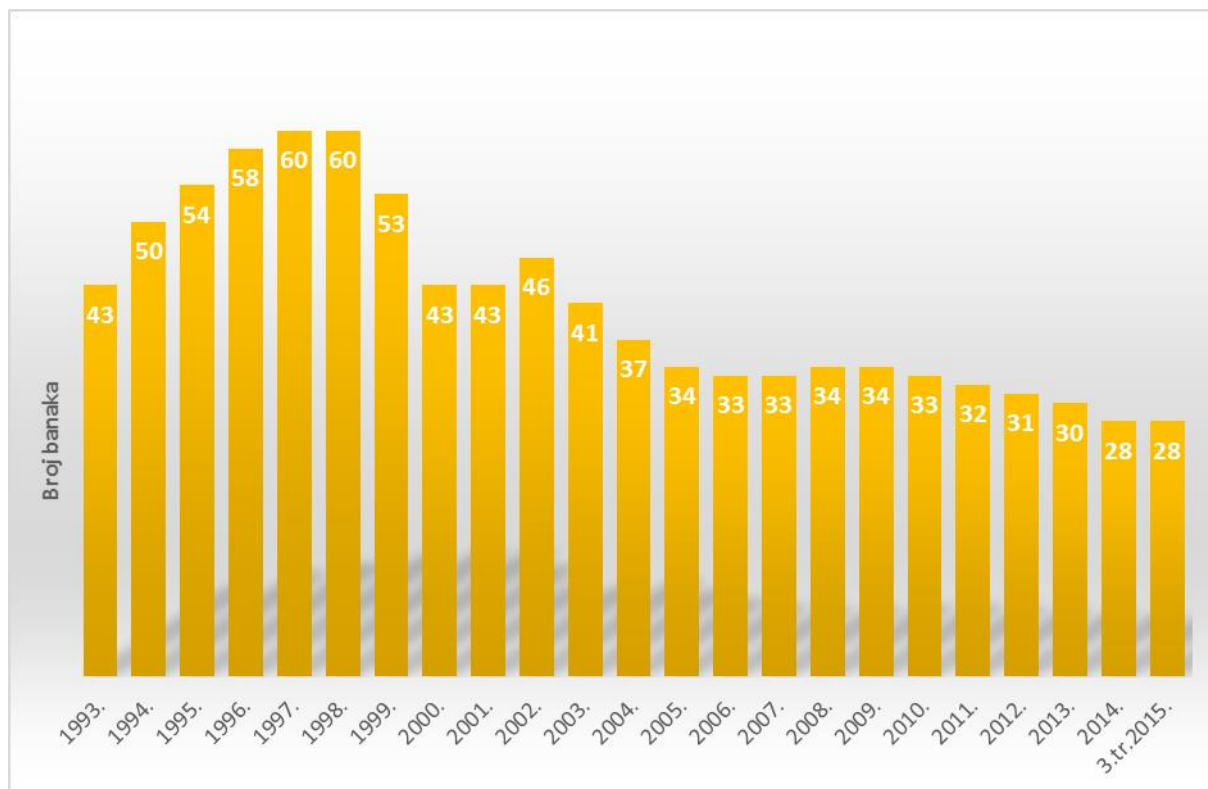
## 4.2. Banke u Republici Hrvatskoj

Hrvatsko bankarsko tržište u poslijeratnim godinama obilježio je proces konsolidacije, uslijed kojega se oblikovala i nova tržišna struktura, što najslikovitije pokazuje kretanje broja banaka. Nakon 1998. godine, u kojoj je poslovalo rekordnih 60 banaka, a propalo čak njih 14, broj banaka se u samo nekoliko godina gotovo prepолоvio tako da je do kraja 2004. godine poslovalo njih 37. Isto tako, na kretanje broja banaka utjecala su višestruka spajanja ili pripajanja, kojih je u periodu od 1999. do 2004. godine bilo 16. Takav trend nastavio se i u 2005. godini koja je završila sa 34 banke (graf 1).<sup>178</sup> U to vrijeme talijanski Unicredit kupio je najveću bavarsku banku HVB koja je prije toga kupila najveću austrijsku banku BA/CA. To je imalo posljedice i na hrvatsko tržište jer je tim preuzimanjem ostvarena istovremena kontrola nad Zagrebačkom i Splitskom bankom. Hrvatska narodna banka nije dopustila tu koncentraciju i Splitska je banka 2006. godine prodana francuskoj Societe Generale.<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Ljubaj I., Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, listopad 2015. godine, raspoloživo na: <http://hnbnetra.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf>, str. 9-10., [16. veljače 2016.]

<sup>179</sup> Okrupnjavanja u bankarstvu: o složenosti veze između koncentracije i konkurencije u europskome okviru, lipanj 2007., raspoloživo na: [http://www.hub.hr/sites/default/files/hub\\_analize\\_broj\\_2\\_-\\_koncentracije.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_2_-_koncentracije.pdf), str. 2., [15. veljače 2016.]



**Graf 1: Kretanje broja banaka od 1993. godine do 30. rujna 2015. godine**

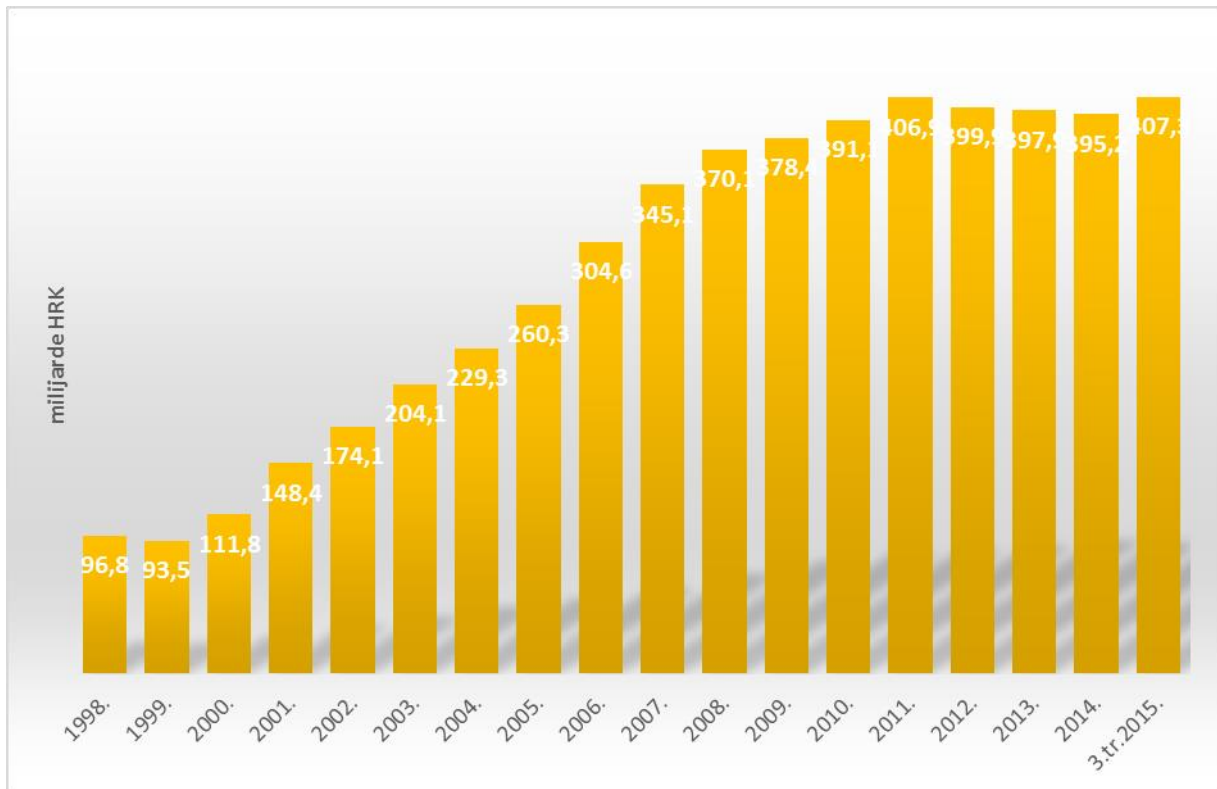
Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

Proces konsolidacije nakon toga neko se vrijeme usporio, ali i danas traje. Zadnje veće pripajanje bilo je preuzimanje Banco popolare Croatia d.d. od strane OTP banke d.d. 2014. godine. Dvije godine ranije, u prosincu 2012. godine, tada deseta banka po veličini u Hrvatskoj, Međimurska banka d.d. pripojena je Privrednoj banci Zagreb d.d.<sup>180</sup> Prije toga, 2009. godine, dogodilo se preuzimanje Slavonske banke d.d. Osijek koju je preuzela Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. bila je dioničar Slavonske banke d.d. Osijek od 1999. godine kada je zajedno s Europskom bankom za obnovu i razvoj otkupila paket od 35% Državne agencije za sanaciju banaka. Za nekoliko godina Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. je otkupila dionice od Europske banke za obnovu i razvoj od ostalih dioničara te 2009. godine postala stopostotni vlasnik.<sup>181</sup> To je ujedno obrazac ponašanja jer je pripajanjima najčešće prethodilo vlasničko povezivanje između banaka.

<sup>180</sup> Pripajanje PBZ-u završeno, Međimurska banka prestaje postojati, 30.11.2012., raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/pripajanje-pbz-u-završeno-meimurska-banka-prestaje-postojati-223111>, [20. veljače 2016.]

<sup>181</sup> Jozić, I.: Pripajanje Slavonske banke Hypou; merging za jačanje pozicije u Hrvatskoj, 10.03.2009., raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/pripajanje-slavonske-banke-hypo-u-merging-za-jacanje-pozicije-u-hrvatskoj/>, [25. veljače 2016.]

Prema privremenim nerevidiranim podacima za kreditne institucije na dan 30. rujna 2015. godine, u Republici Hrvatskoj posluje 28 banaka (graf 1), a očekuju se i daljnja spajanja i pripajanja. Ukupna imovina banaka se učetverostručila u razdoblju od 1998. godine kada je iznosila 96,8 milijardi HRK do 30. rujna 2015. godine kada je iznosila 407,3 milijarde HRK (graf 2).



**Graf 2: Kretanje ukupne imovine banaka u milijardama HRK od 1998. godine do 30. rujna 2015. godine**

Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

Šest najvećih banaka zauzima 79,70% tržišta iz čega proizlazi da je riječ o oligopolističkom tržištu, no i danas je u sustavu prisutan veliki broj manjih banaka iako su upravo one najviše propadale i bile objekt spajanja i pripajanja u periodu velike bankarske krize 1997. i 1998. godine tijekom kojih je pokrenut stečaj u osam banaka (Vukovarska banka, Ilirija banka, Glumina banka, Gradska banka, Komercijalna banka, Županijska banka, Neretvansko-gospodarska banka te Trgovačko-turistička banka) te je u dvije banke pokrenut postupak sanacije (Dubrovačka banka i Croatia banka).<sup>182</sup>

Iz istih podataka razvidno je da tih 19 manjih banaka drži svega 7,65% tržišnog udjela, dok preostali udio od 10,79% drže 3 banke srednje veličine.

<sup>182</sup> Šverko I., Pavlović, A., Vukas, J. : Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 133, 2012., str. 34.

Pri analizi pojedinog tržišta, najčešći pojam s kojim se povezuje koncentracija je konkurencija između sudionika na tom tržištu. Uobičajeno je mišljenje da će na izrazito koncentriranim tržištima konkurencija između aktera biti manja zbog dovoljno snažnih pozicija koje ih ne stimuliraju na daljnju međusobnu borbu. Gledano s tog aspekta, visok stupanj koncentracije općenito ima negativan predznak, no istraživanja koncentracije za bankarske sektore nisu potvrdila tu tezu. Claessens i Laeven napravili su analizu konkurentnosti bankarskog sektora na uzorku od pedeset zemalja te nisu pronašli negativnu povezanost između koncentracije i konkurentnosti. Zanimljivo je da se pokazalo kako su koncentriraniji bankarski sustavi čak i konkurentniji. Znači da tržište na kojem postoji svega nekoliko aktera ne mora biti nekonkurentno, naročito ako postoji regulatorna sloboda ulaska novih banaka tj. opravdana prijetnja da će ući nove banke. S obzirom da i europsko tržište, kao i hrvatsko, posljednja dva desetljeća karakterizira veliki broj preuzimanja i spajanja u svijetu financija, a tako i banaka, Jansen i de Haan također su analizirali u kojem je stupnju intenziteta veća koncentracija povezana s konkurencijom i profitabilnošću banaka. Početna teza da viši stupanj koncentracije vodi k nekonkurentskom ponašanju banaka pokazala se netočnom, a veza između koncentracije i konkurentnosti bila je beznačajna. Profitabilnost također nije pokazivala signifikantnu vezu s povećanom koncentracijom.<sup>183</sup>

Prema pokazateljima koncentracije u bankarstvu, za referentnu skupinu „malih“ zemalja, Hrvatska se nalazi ispod europskog prosjeka. Kada se uzme u obzir utjecaj stupnja ekonomskog razvoja, koji ima negativan učinak na koncentraciju, i veličine zemlje, koja isto tako ima negativan učinak, to znači da su pokazatelji koncentracije banaka u Hrvatskoj niži od očekivanih vrijednosti u europskom kontekstu. Iz toga proizlazi da što je viši stupanj razvoja, koncentracija je manja, a što je zemlja manja, koncentracija je veća.<sup>184</sup>

Zagrebačka banka, vodeća banka u Hrvatskoj, u većinskom je vlasništvu talijanske bankarske grupacije UniCredit Bank Austria AG (84,47%). Većinski vlasnik druge banke po veličini u Hrvatskoj, Privredne banke Zagreb je talijanska bankarska grupacija Intesa Bci Holding International S.A. (76,59%). Erste&Steiermaerkische Bank treća je po veličini i njen je stopostotni vlasnik austrijski Erste&Steiermaerkische Bank Holding GmbH. Vlasnik četvrte banke po veličini Raiffeisenbank Austria je austrijski Raiffeisen SEE Region Holding GmbH (100%). Hypo Alpe-Adria Bank peta je banka po veličini u Hrvatskoj i u vlasništvu je austrijske Hypo Group Alpe Adria AG (100 %). Vlasnik šeste banke po veličini u Hrvatskoj

---

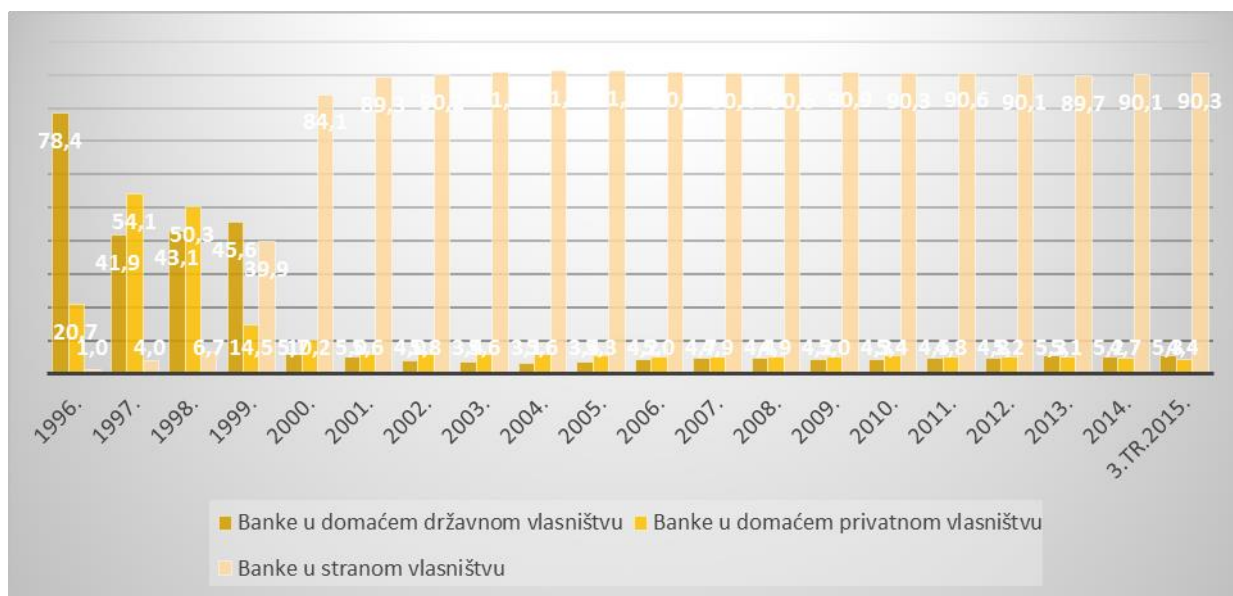
<sup>183</sup> Ljubaj I., Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, listopad 2015. godine, raspoloživo na: <http://hnbnetra.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf>, str. 1-2., [16. veljače 2016.]

<sup>184</sup> [http://www.hub.hr/sites/default/files/hub\\_analize\\_broj\\_2\\_-\\_koncentracije.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_2_-_koncentracije.pdf), str. 1.



Splitske banke je francuski Societe Generale (100%). Sedma po veličini je Hrvatska poštanska banka koja je jedina u skupini velikih i srednje velikih banaka u domaćem vlasništvu i to Republike Hrvatske (51,46%), Hrvatske pošte d.d. (27,49%) te Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (20,18%). OTP Banka Hrvatska, osma je po veličini banka u Hrvatskoj i u stopostotnom je vlasništvu najveće mađarske banke OTP (Országos Takarékpénztár) Bank NYRT. Stopostotni vlasnik devete banke po veličini Sberbank je ruska Sberbank Europe AG (vidjeti graf 3).<sup>185</sup>

Nakon izrazito dinamičkog i turbulentnog razdoblja za hrvatsko bankarsko tržište, stanje bankarskog sektora u Hrvatskoj najbolje je opisao ekonomist Slavko Kulić: „Privatizirane hrvatske banke u rukama su stranih državnih banki, a financijski sektor razdvojen je od proizvodnog. Banke zato nemaju nikakvu obavezu financirati naše gospodarstvo i naše zapošljavanje pa to ni ne čine nego omogućavaju neprestanu potrošnju. Kuna zato nije valuta, nego samo sredstvo konverzije. Drugim riječima, Italija, Austrija, Njemačka i Francuska imaju korist od svake kune koja prođe kroz bankarski sustav u Hrvatskoj. Da su banke u hrvatskom vlasništvu, dobit bi ostajala u Hrvatskoj umjesto što odlazi u druge države.“<sup>186</sup>



**Graf 3: Vlasnička struktura banaka u postocima**

Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

<sup>185</sup>Bilten o bankama br. 28, kolovoz 2015. godine, raspoloživo na:

<https://www.hnb.hr/documents/20182/623991/hbilten-o-bankama-28.pdf/dd31c773-9618-4284-b834-c6c153c830b5>, str. 66-92., [16. veljače 2016.]

<sup>186</sup> Radojčić, J.: Hrvatska u stranom vlasništvu, 21. srpanj 2013., raspoloživo na: <http://www.aurora.hr/2186/hrvatska-u-stranom-vlasnistvu/>, [16. veljače 2016.]

S obzirom na devedesetpostotnu dominaciju stranih banaka u Republici Hrvatskoj, postoji velika, mada tek teoretska, opasnost u slučaju izbijanja problema kod najvećih banaka jer bi mehanizam stvaranja i širenja problema u takvim bankama imao reperkusije na veći broj zemalja u kojima takve banke posluju, a mogući vrlo visoki troškovi njihova spašavanja ili stečaja upućuju na pažljivo sagledavanje te materije. U Europskoj uniji, čija je članica od 01. srpnja 2013. godine i Hrvatska, broj banaka se u posljednje desetljeće smanjio, a omjeri koncentracije su u porastu. Usprkos tome, proces spajanja i preuzimanja banaka u Europskoj uniji mogao bi biti na početku jer tek dolazi do značajnih regulacijskih promjena koje će olakšati spajanja i preuzimanja jer se politička klima promijenila, s svi učinci uvođenja eura još nisu zaživjeli, a jedinstveno financijsko tržište bez nacionalnih prepreka tek je u fazi osnivanja. Paralelna analiza koncentracije banaka u Europskoj uniji i Hrvatskoj jasno je pokazala signifikantno višu koncentraciju u manjim nego većim zemljama. Koncentracija banaka porastom BDP-a po glavi stanovnika odnosno s gospodarskim razvojem raste. Hrvatska ima niži stupanj koncentracije bankarstva od očekivanog prema veličini stanovništva i razini dohotka po glavi stanovnika. Zaključak na temelju svega navedenog je da će se okrupnjavanje banaka nastaviti, ali i to da će porast koncentracije značiti nove izazove za regulatore odnosno ekonomsku politiku. Tu se prvenstveno misli na složeni odnos okrupnjavanja banaka i efikasnost sistema kao i mogući utjecaj okrupnjavanja na financijsku stabilnost.<sup>187</sup>

#### **4.3. Podjela banaka s obzirom na veličinu**

Definiranje pojma veličine banaka razlikuje se od tržišta do tržišta. Ne postoje jedinstvene odrednice koje su zajedničke za sva tržišta. Uspoređuju li se europske i svjetske definicije, nalazi se dosta različitosti. Primjerice u Sjedinjenim američkim državama, banke se dijele na:

- male banke – karakterizira ih imovina manja od 1 milijarde USD,
- srednje velike banke – karakterizira ih imovina između 1 i 10 milijardi USD i
- velike banke – karakterizira ih imovina veća od 10 milijardi USD.

---

<sup>187</sup> Okrupnjavanja u bankarstvu: o složenosti veze između koncentracije i konkurencije u europskome okviru, lipanj 2007., raspoloživo na: [http://www.hub.hr/sites/default/files/hub\\_analize\\_broj\\_2\\_-\\_koncentracije.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_2_-_koncentracije.pdf), str. 22-23., [15. veljače 2016.]

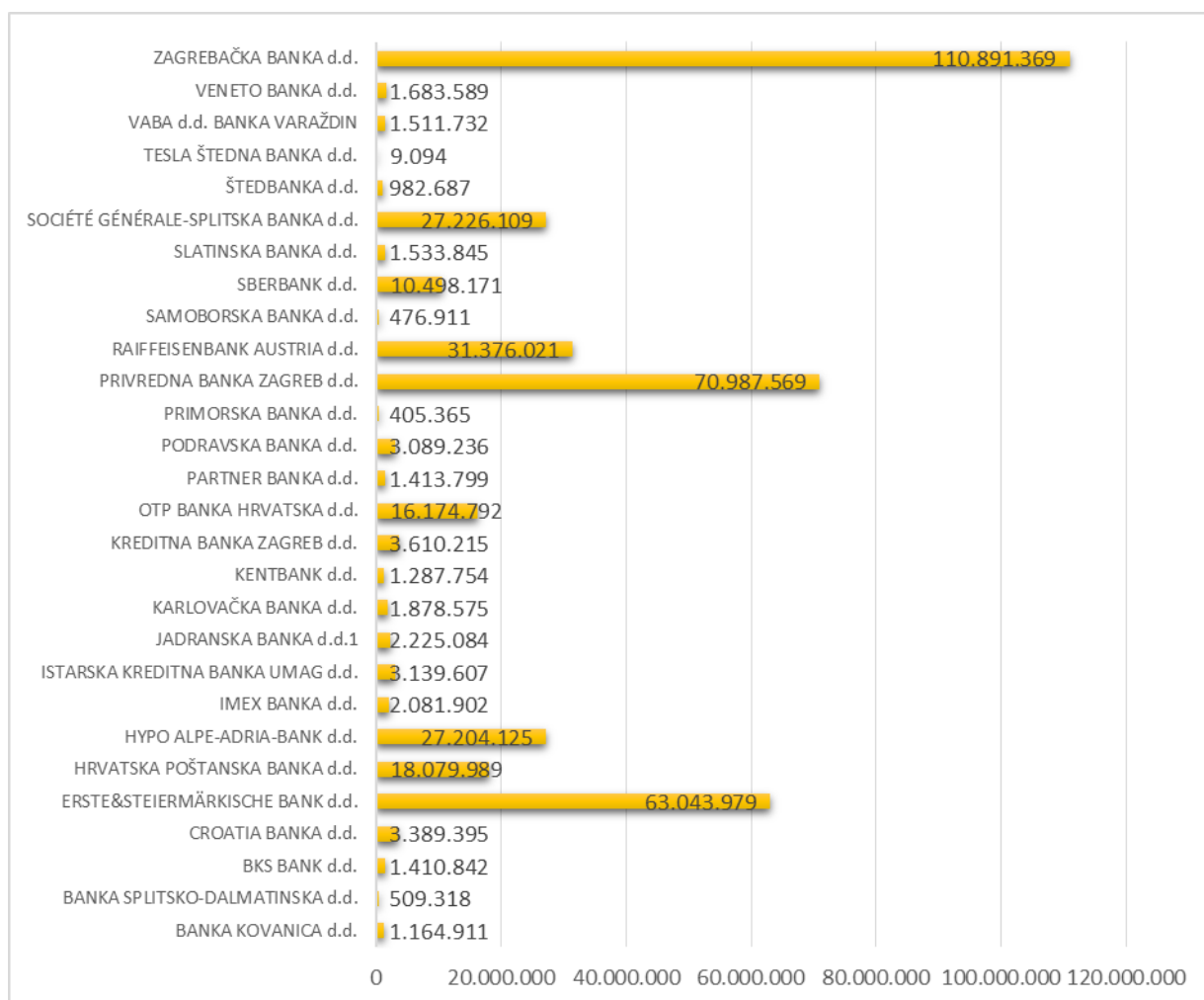
Europska središnja banka, službena institucija Europske unije koja ima središnju ulogu u Eurosustavu, kao i, kada je riječ o nadzoru banaka, u Jedinstvenom nadzornom mehanizmu, dijeli banke prema sljedećem kriteriju na:

- male banke – čija je imovina manja od 0,005 posto bankovne imovine Europske unije,
- srednje velike banke – čija je imovina između 0,005 i 0,5 posto bankovne imovine Europske unije te
- velike banke – čija je imovina iznad 0,5 posto bankovne imovine Europske unije.<sup>188</sup>

Imovina hrvatskih banaka, prema privremenim nerevidiranim podacima od 30. rujna 2015. godine, raspodijeljena je na 28 banaka. Iz istih podataka vidljivo je da, od ukupno 407,3 milijarde HRK, šest najvećih banaka drži u rukama 330,7 milijardi HRK. Tri srednje velike banke, od kojih je najveća domaća Hrvatska poštanska banka sa 18 milijardi HRK, drže ukupno 44,8 milijardi HRK. Ostatak aktive raspodijeljen je između preostalih 19 manjih banaka i iznosi 31,8 milijardi HRK (vidjeti graf 4).

---

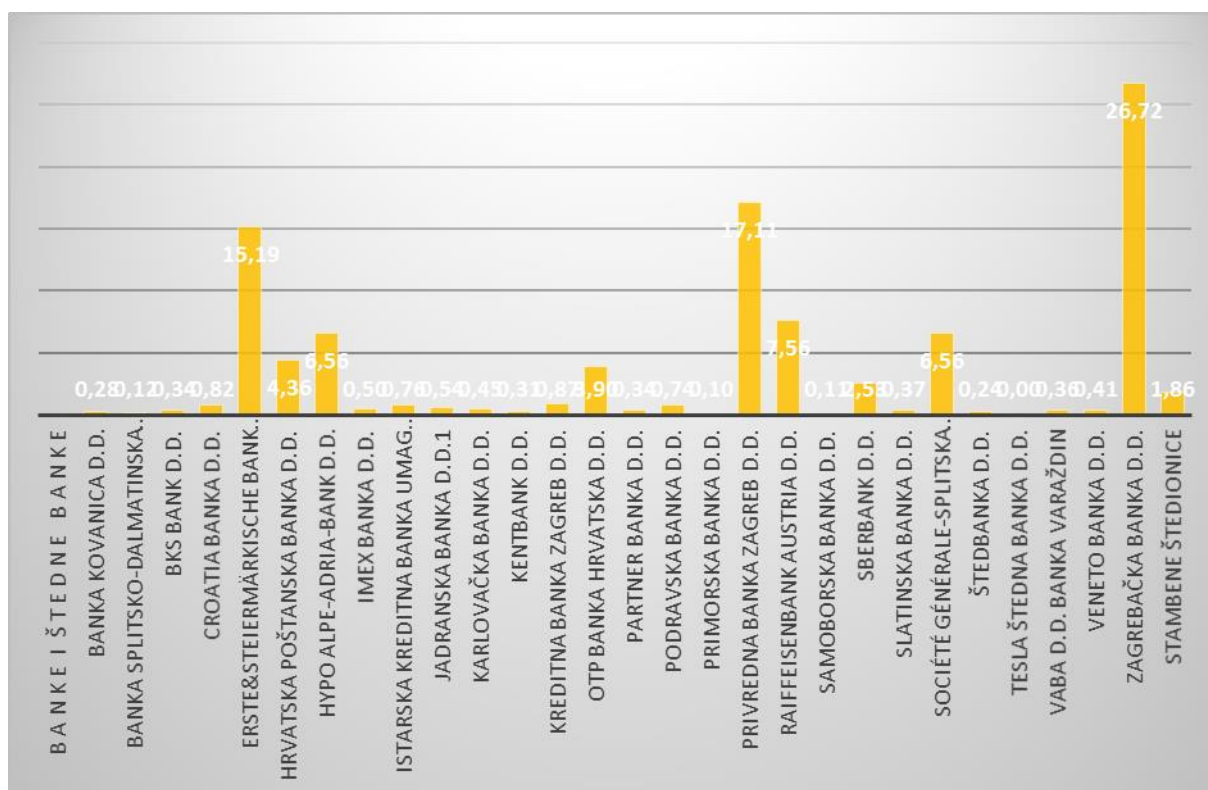
188 Šverko I., Pavlović, A., Vukas, J. : Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 133, 2012., str. 29-30.



**Graf 4: Banke po veličini imovine na dan 30. rujna 2015. godine**

Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

Pojedinačni udio svake banke u ukupnoj imovini hrvatskog bankarskog sustava prikazuje graf 5. Prema udjelu imovine u ukupnoj imovini hrvatskog bankarskog sustava, Zagrebačka banka nalazi se na prvom mjestu sa 26,72%. Na drugom je mjestu Privredna banka Zagreb sa udjelom od 17,11%, a na trećem mjestu nalazi se Erste&Steiermaerkische Bank sa 15,19%. Raiffeisenbank na četvrtom je mjestu sa 7,56%. Peto i šesto mjesto dijele Societe Generale i Hypo Alpe-Adria-Bank sa po 6,56% tržišnog udjela. Domaća Hrvatska poštanska banka zauzima 4,36% ukupnog tržišnog udjela, dok je slijede OTP banka Hrvatska sa 3,90% i Sberbank sa 2,53%. Preostala imovina koncentrirana je u rukama malih banaka i iznosi 7,65% ukupnog tržišnog udjela, a 1,86% ukupne imovine u rukama je stambenih štedionica.



**Graf 5: Banke po udjelu imovine na dan 30. rujna 2015. godine**

Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

Hrvatska narodna banka dijeli banke upravo prema kriteriju tržišnog udjela u ukupnoj imovini bankarskog tržišta na male, srednje velike i velike (vidjeti sliku 9) i to na sljedeći način:

- male banke – imaju tržišni udio manji od 1 posto hrvatskog bankarskog tržišta,
- srednje velike banke – imaju tržišni udio između 1 i 5 posto tržišnog udjela hrvatskog bankarskog sustava te
- velike banke – imaju tržišni udio veći od 5 posto.

Banke i štedne banke		Podjela po udjelu ukupne imovine na tržištu
1.	BANKA KOVANICA d.d.	M
2.	BANKA SPLITSKO-DALMATINSKA d.d.	M
3.	BKS BANK d.d.	M
4.	CROATIA BANKA d.d.	M
5.	ERSTE&STEIERMÄRKISCHE BANK d.d.	V
6.	HRVATSKA POŠTANSKA BANKA d.d.	S
7.	HYPOTHEK-ADRIA-BANK d.d.	V
8.	IMEX BANKA d.d.	M
9.	ISTARSKA KREDITNA BANKA UMAG d.d.	M
10.	JADRANSKA BANKA d.d.1	M
11.	KARLOVAČKA BANKA d.d.	M
12.	KENTBANK d.d.	M
13.	KREDITNA BANKA ZAGREB d.d.	M
14.	OTP BANKA HRVATSKA d.d.	S
15.	PARTNER BANKA d.d.	M
16.	PODRAVSKA BANKA d.d.	M
17.	PRIMORSKA BANKA d.d.	M
18.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB d.d.	V
19.	RAIFFEISENBANK AUSTRIA d.d.	V
20.	SAMOBORSKA BANKA d.d.	M
21.	SBERBANK d.d.	S
22.	SLATINSKA BANKA d.d.	M
23.	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE-SPLITSKA BANKA d.d.	V
24.	ŠTEDBANKA d.d.	M
25.	TESLA ŠTEDNA BANKA d.d.	M
26.	VABA d.d. BANKA VARAŽDIN	M
27.	VENETO BANKA d.d.	M
28.	ZAGREBAČKA BANKA d.d.	V

**Slika 9: Podjela banaka na velike (V), srednje velike (S) i male (M) na dan 30. rujna 2015. godine**

Izvor: Izrada studenta prema podacima Hrvatske narodne banke

Iz navedenog proizlazi da na dan 30. rujna 2015. godine u Hrvatskoj, prema kategorizaciji Hrvatske narodne banke, posluje 6 velikih, 3 srednje velike i 19 malih banaka.

Bitno je napomenuti da je do 2004. godine podjela banaka po veličini u Hrvatskoj bila nešto drugačija, tj. nije se određivala po kriteriju tržišnog udjela već po kriteriju veličine aktive. Tada su kriteriji podjele bili:<sup>189</sup>

- male banke – aktiva manja od 500 milijuna HRK,
- srednje – aktiva između 500 milijuna i 1 milijarde HRK,
- srednje velike banke – aktiva između 1 i 5 milijardi HRK te
- velike banke – aktiva veća od 5 milijardi HRK.

Prema tadašnjim kriterijima, 2004. godine u Hrvatskoj je poslovalo 6 velikih, 4 srednje velike banke i 27 malih banaka. Uzimajući u obzir činjenicu da se broj malih banaka u periodu od 1994. do 2015. godine smanjio za oko značajnih 30% kao i da pokazatelji poslovanja malih banaka u zadnjim godinama značajno padaju te da su lošiji od onih srednjih i velikih konkurenata, može se zaključiti da je dosadašnji model poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj zastario. Iz tih razloga očekuje se jačanje procesa spajanja i pripajanja te specijalizacije tako nastalih banaka. Takve, relativno „okrupnjene“ banke, koje će nastaviti pružati „personaliziranu“ uslugu svojim klijentima i koje će pronaći eventualne tržišne niše, imat će budućnost u financijskom sustavu Republike Hrvatske.<sup>190</sup>

---

<sup>189</sup> Šverko I., Pavlović, A., Vukas, J. : Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 133, 2012., str. 30.

<sup>190</sup> Ibidem str. 42.

## **5. ISTRAŽIVANJE MEĐUOVISNOSTI STILOVA VODSTVA MENADŽERA I VELIČINE BANAKA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Metodološki postupci korišteni pri izradi empirijskog dijela rada su anketni upitnik kao metoda prikupljanja primarnih podataka, deskriptivna statistička analiza, univarijatna statistička analiza te različite metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

Istraživanje je obuhvatilo menadžere više, srednje i niže razine svih hrvatskih banaka. Cilj ovog istraživanja je dokazivanje glavne hipoteze:

**H0: Postoji međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka.**

Iz navedene glavne hipoteze derivirane su i pomoćne hipoteze koje su također obuhvaćene istraživanjem i to:

**H1: Participativan stil vodstva menadžera karakterističan je za velike banke.**

**H2: Konzultativan stil vodstva menadžera karakterističan je za srednje velike banke.**

**H3: Benevolentno - autoritativan stil vodstva menadžera karakterističan je za male banke.**

### **5.2. Opis anketnog upitnika**

Metoda prikupljanja primarnih podataka u ovom istraživanju je anketa. Anketni upitnik nalazi se u prilogu ovog rada.

Prvih 10 pitanja anketnog upitnika služi za prikupljanje podataka o ispitanicima, točnije o spolu, dobi, stupnju stručnog obrazovanja, ukupnom radnom stažu, stažu na poslovima rukovođenja, mijenjanju zaposlenja, napredovanju u banci, prosječnom trajanju radnog dana, veličini banke u kojoj su zaposleni te o radnom mjestu na kojem su zaposleni u vrijeme ispunjavanja anketnog upitnika.



Drugi dio anketnog upitnika služi za prikupljanje podataka na temelju kojih se odredilo koji stil vodstva menadžeri, tj. ispitanici koriste. Utvrđivanje stila vodstva izvršeno je pomoću **Likertovog modela sustava vodstva**. Pitanja iz tog dijela anketnog upitnika, iako to nije vidljivo u samom anketnom upitniku, podijeljena su na 6 varijabli koje, prema Likertu, određuju stilove vodstva i to:<sup>191</sup>

- Vođenje,
- Motivaciju,
- Komunikaciju,
- Odlučivanje,
- Ciljeve i
- Kontrolu.

Kako bi se od ispitanika dobili nedvosmisleni i što precizniji odgovori, korišten je Likertov model istraživanja tj. strukturirana pitanja. Ispitanicima su ponuđeni odgovori koji variraju od 1 do 4 i kojima se opisuju navedene varijable. Svaki od 4 ponuđena odgovora odnosi se na jedan od četiri Likertova sustava vodstva. Prvi ponuđeni odgovor odnosi se na eksploatatorsko - autoritativni sustav vodstva, drugi ponuđeni odgovor na benevolentno - autoritativni sustav vodstva, treći ponuđeni odgovor na konzultativni sustav vodstva te posljednji, četvrti odgovor, na participativni sustav vodstva. Pitanja su konstruirana prema predlošku upitnika Kostov.<sup>192</sup>

### **5.3. Prostorni i vremenski obuhvat istraživanja**

Ovo istraživanje, prema obuhvatu, spada u mezoistraživanje budući da se radi o istraživanju cijelog bankarskog sektora Republike Hrvatske dok, s obzirom na vrijeme, ovo istraživanje spada u istraživanje sadašnjosti. Anketni upitnik poslan je elektronskom poštom menadžerima svih razina zaposlenim u svih 28 banaka u Republici Hrvatskoj, a podaci su prikupljeni u

---

<sup>191</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 242-243.

<sup>192</sup> Kostov, B.: Međuovisnost stilova vođenja i osobina managera u lučkim poduzećima RH, Magistarski rad, Split, 1998., str. 98.

periodu od 14. ožujka 2016. godine do 24. ožujka 2016. godine. Anketni upitnik poslan je većem broju ispitanika s kojima student poslovno komunicira putem zajedničkih grupa elektronske pošte čiji je član u Hrvatskoj gospodarskoj komori, Hrvatskoj udruzi banaka, Erste Group Card Processor-u i Hrvatskoj narodnoj banci i za koje student pouzdano zna da su menadžeri s obzirom na uključenost u navedene grupe ili menadžerima s kojima student privatno komunicira. Točan broj nije moguće utvrditi budući da je anketa poslana direktno na oko 100 ispitanika koji su zamoljeni da je proslijede svojim kolegama na funkcijama obuhvaćenim istraživanjem. Na anketni upitnik u navedenom je periodu odgovorilo 75 ispitanika. S obzirom na složenost i obim poslova koje menadžeri banaka obavljaju te vremensko ograničenje trajanja ankete, odaziv je, po mišljenju mentora, zadovoljavajući.

## **5.4. Analiza rezultata istraživanja**

### 5.4.1. Obilježja ispitanika

Prvih deset pitanja anketnog upitnika odnose se na obilježja ispitanika i to na:

- Spol,
- Dob,
- Stupanj stručnog obrazovanja,
- Ukupni radni staž,
- Radni staž na poslovima rukovođenja,
- Promjenu zaposlenja,
- Napredovanje u banci,
- Prosječno trajanje radnog dana,
- Podatke o veličini banke u kojoj je ispitanik zaposlen i
- Radno mjesto na kojem je ispitanik zaposlen.

#### 5.4.1.1. Spol

Kada se gleda podjela ispitanika prema spolu, može se vidjeti da je 36% ispitanika muškog spola, dok ih 64% ženskog spola. Navedeno prikazuje tablica 1.

**Tablica 1: Spol ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid Muško	27	36,0
Žensko	48	64,0
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.2. Dob

Promatrajući podjelu ispitanika prema dobi, može se vidjeti da je samo 2,7% ispitanika mlađe od 30 godina. Najveći broj ispitanika, točnije njih 48 ili 64% spada u kategoriju od 31 do 40 godina, dok je onih koji spadaju u kategoriju od 41 do 50 godina 18 ili 24%. Ispitanika starih između 51 i 60 godina ima 7 ili 9,3%, dok onih starijih od 60 godina nije bilo. Podjelu ispitanika prema dobi donosi tablica 2.

**Tablica 2: Dob ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid do 30 godina	2	2,7
31 do 40 godina	48	64,0
41 do 50 godina	18	24,0
51 do 60 godina	7	9,3
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.3. Stupanj stručnog obrazovanja

Gleda li se stupanj stručnog obrazovanja, može se vidjeti da je 9 ispitanika ili 12% sa završenom srednjom školom. U skupinu s višim stručnim obrazovanjem spada 12 ispitanika ili 16%. Visoko stručno obrazovanje karakterizira najveći broj ispitanika, tj. njih 38 ili 50,7% dok je ispitanika s magisterijem ili doktoratom 16 ili 21,3%. Tablica 3 prikazuje podjelu ispitanika prema stupnju stručnog obrazovanja.

**Tablica 3: Stupanj stručnog obrazovanja ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid završena srednja škola	9	12,0
više stručno obrazovanje	12	16,0
visoko stručno obrazovanje	38	50,7
magisterij ili doktorat	16	21,3
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.4. Ukupni radni staž

Iz podjele ispitanika prema ukupnom radnom stažu, može se vidjeti da je najmanje, tj. 2 ili 2,7% onih do 5 godina ukupnog radnog staža kao i onih sa ukupnim radnim stažem od 21 do 25 godina te ukupnim radnim stažem od 26 do 30 godina. Sljedeća je po brojnosti skupina ispitanika s ukupnim radnim stažem iznad 30 godina na koju otpada 6 ispitanika ili 8%. U skupini s ukupnim radnim stažem od 6 do 10 godina je 13 ispitanika ili 17,3%, dok je njih 23 ili 30,7% u skupini s ukupnim radnim stažem od 11 do 15 godina. Najbrojnija je skupina ispitanika, točnije njih 27 ili 36% onih čiji je ukupni radni staž od 16 do 20 godina. Navedenu podjelu donosi tablica 4.

**Tablica 4: Ukupni radni staž ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid do 5 godina	2	2,7
6 do 10 godina	13	17,3
11 do 15 godina	23	30,7
16 do 20 godina	27	36,0
21 do 25 godina	2	2,7
26 do 30 godina	2	2,7
iznad 30 godina	6	8,0
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.5. Radni staž na poslovima rukovođenja

Iz podjele ispitanika prema radnom stažu na poslovima rukovođenja, može se vidjeti da je najveći broj, tj. 28 ispitanika ili 37,3%, zaposleno na poslovima rukovođenja do 5 godina. Na poslovima rukovođenja od 6 do 10 godina zaposleno je 26 ispitanika ili 34,7%, dok je 16 ispitanika ili 21,3% zaposleno 11 do 15 godina na poslovima rukovođenja. Od 16 do 20 godina zaposlena su 3 zaposlenika ili 4%, dok je najmanje 1,3% ili samo 1 ispitanik sa radnim stažem na poslovima rukovođenja od 21 do 25 godina te iznad 26 godina. Navedeno je prikazano u tablici 5.

**Tablica 5: Radni staž ispitanika na poslovima rukovođenja**

	Frekvencije	%
Valid do 5 godina	28	37,3
6 do 10 godina	26	34,7
11 do 15 godina	16	21,3
16 do 20 godina	3	4,0
21 do 25 godina	1	1,3
iznad 26 godina	1	1,3
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.6. Mijenjanje zaposlenja

Najveći broj ispitanika odnosno njih 26 ili 34,7% mijenjalo je zaposlenje 3 ili više puta. Iduća po brojnosti je skupina od 21 ispitanika ili njih 28%, koja niti jednom nije mijenjala zaposlenje. Dva puta zaposlenje je mijenjalo 16 ispitanika ili 21,3%, dok je najmanja skupina, točnije 12 ispitanika ili 16% onih koji su jedan put mijenjali zaposlenje. Podjela ispitanika prema broju promjena zaposlenja prikazana je u tablici 6.

**Tablica 6: Mijenjanje zaposlenja ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid nijedanput	21	28,0
jedan put	12	16,0
dva puta	16	21,3
tri i više puta	26	34,7
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.7. Napredovanje u banci

Od ukupnog broja ispitanika, njih 72 ili 96% napredovalo je u banci, dok 3 ispitanika ili njih 4% nije napredovalo u banci.

**Tablica 7: Napredovanje ispitanika u banci**

	Frekvencije	%
Valid da	72	96,0
ne	3	4,0
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta(N=75)

#### 5.4.1.8. Prosječno trajanje radnog dana

Najmanji je broj ispitanika, po 1 ili 1,3%, čije je prosječno trajanje radnog dana do 6 sati ili onih preko 13 sati. Prosječno trajanje radnog dana od 7 do 8 sati navode 24 ispitanika ili njih 32%, dok je najbrojnija skupina ispitanika, njih 47 ili 62,7%, čije je prosječno trajanje radnog dana od 9 do 13 sati. Prosječno trajanje radnog dana nisu mogla procijeniti 2 ispitanika ili njih 2,7%. Tablica 8 donosi prikaz podjele ispitanika prema prosječnom trajanju radnog dana.

**Tablica 8: Prosječno trajanje radnog dana ispitanika**

	Frekvencije	%
Valid do 6 sati	1	1,3
7 do 8 sati	24	32,0
9 do 13 sati	47	62,7
preko 13 sati	1	1,3
ne mogu procijeniti	2	2,7
Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.9. Veličina banke

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 41 ili 54,7% zaposleni su malim bankama. Najmanji broj ispitanika, tj. njih 8 ili 10,7% zaposleno je u srednje velikim bankama, dok je 26 ispitanika ili 34,7% zaposleno u velikim bankama. Ovo se može vidjeti u tablici 9. Za usporedbu će se navesti kako u Republici Hrvatskoj od ukupnog broja banaka, tj. njih 28, 19 banaka ili 67,86% otpada na male banke, 3 banke ili 10,71% otpada na srednje velike banke, dok na velike otpada 6 banaka ili 21, 43%.

**Tablica 9: Veličina banke u kojoj ispitanici rade**

		Frekvencije	%
Valid	mala (sve ostale koje nisu prethodno navedene)	41	54,7
	srednje velika (HPB, OTP, Sberbank)	8	10,7
	velika (ZABA, PBZ, Erste, RBA, SG Splitska banka, HYPO Alpe-Adria)	26	34,7
	Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

#### 5.4.1.10. Radno mjesto

Od ukupnog broja ispitanika, njih 43 ili 57,3% spada u niži menadžment, srednji je menadžment zastupljen s 30 ispitanika ili 40%, dok je vrhovni menadžment zastupljen s 2 ispitanika ili 2,7 %. Navedenu podjelu donosi tablica 10.

**Tablica 10: Radno mjesto ispitanika**

		Frekvencije	%
Valid	niži menadžment (voditelj, koordinator i slično)	43	57,3
	srednji menadžment (direktor)	30	40,0
	vrhovni menadžment (predsjednik ili član uprave)	2	2,7
	Total	75	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)



## 5.4.2. Analiza stilova vodstva

Analiza stilova vodstva izvršena je prema Likertovom modelu sustava vodstva prema kojem postoje četiri sustava vodstva i to:

- Eksploatatorsko - autoritativan (sustav 1),
- Benevolentno - autoritativan (sustav 2),
- Konzultativan (sustav 3) i
- Participativan (sustav 4).

U nastavku rada određen je sustav vodstva za svaku pojedinu veličinu banke i to za svaku od 6 varijabli stilova (vođenje, motivaciju, komunikaciju, odlučivanje, ciljeve i kontrolu) posebno te je na kraju određen ukupni stil vodstva za svaku veličinu banke.

Odgovori na prvo pitanje upitnika za svaku od 6 varijabli stilova pojedinačno karakteriziraju eksploatatorsko - autoritativan sustav (sustav 1), odgovori na drugo pitanje upitnika karakteriziraju benevolentno - autoritativan sustav (sustav 2), odgovori na treće pitanje karakteriziraju konzultativan sustav (sustav 3), a odgovori na četvrto pitanje karakteriziraju participativan sustav (sustav 4).

### 5.4.2.1. Analiza stilova vodstva u malim bankama

#### 1) Vođenje

Odgovori menadžera malih banaka pokazuju da se koristi konzultativan sustav vodstva kad je o varijablama vođenja riječ. To znači da ispitanici podređenima iskazuju dosta povjerenja te da dosta često konstruktivno koriste njihove ideje. Potrebno je istaknuti kako se kod pitanja o osjećaju podređenih da o poslu slobodno razgovaraju s ispitanikom javlja čak i participativan sustav koji znači potpunu slobodu u komunikaciji. Ukupne rezultate vezane uz varijable vođenja na temelju kojih se određuje sustav vodstva donosi tablica 11 dok tablice 12, 13 i 14 donose raspodjelu odgovora po svakom pojedinom pitanju.

**Tablica 11: Varijable vođenja u malim bankama**

		Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?	Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Vodenje
N	Valid	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,20	3,71	2,98	3,2927

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 12: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?**

		Frekvencija	%
Valid	ponešto	2	4,9
	prilično mnogo	29	70,7
	puno	10	24,4
	Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 13: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?**

		Frekvencija	%
Valid	donekle slobodno	1	2,4
	prilično slobodno	10	24,4
	vrlo slobodno	30	73,2
	Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 14: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?**

		Frekvencija	%
Valid	ponekad	10	24,4
	često	22	53,7
	vrlo često	9	22,0
	Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

## 2) Motivacija

Kad su varijable motivacije u pitanju, također se javlja konzultativan stil što se može vidjeti u tablici 15. Iz tablica 16, 17 i 18 može se vidjeti da se kao sredstva motivacije uglavnom koriste raznovrsni oblici motivacije (75,6%) te da većina ispitanika (58,5%) smatra kako su za ostvarenje ciljeva banke zaslužni svi zaposlenici. Na pitanje o postojanju timskog rada u banci ispitanika, njih 51,2% odgovorilo je osrednje, a 29,3% postojanje u velikoj mjeri.

**Tablica 15: Varijable motivacije u malim bankama**

		Koje oblike motivacije koristite?	Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?	U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?	Motivacija
N	Valid	40	41	41	41
	Missing	1	0	0	0
Mean		3,73	3,05	3,05	3,2642

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 16: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite?**

		Frekvencija	%
Valid	plaća	1	2,4
	plaća, status, pohvale i priznanja	8	19,5
	raznovrsni oblici motivacije	31	75,6
	Total	40	97,6
Missing	System	1	2,4
Total		41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 17: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?**

		Frekvencija	%
Valid	isključivo uprava	6	14,6
	uprava i drugi menadžeri	10	24,4
	nitko baš određeno	1	2,4
	svi zaposleni	24	58,5
	Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 18: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?**

		Frekvencija	%
Valid	vrlo malo	2	4,9
	relativno malo	6	14,6
	osrednje	21	51,2
	u velikoj mjeri	12	29,3
	Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

### 3) Komunikacija

Kao i kod prethodnih varijabli, kod varijabli komunikacije javlja se konzultativan stil što se može vidjeti u tablici 19. Zastupljenost odgovora po svakom pojedinom pitanju donose tablice 20, 21, 22 i 23 u kojima se, između ostalog, može uočiti da se komunikacija uglavnom odvija i prema gore i prema dolje (73,2%), da najveći broj zaposlenika s otvorenim umom prima informacije koje im dolaze odozgo (43,9%), kao i da su informacije koje zaposlenici prenose prema gore često točne (70,7%). Ispitanici većinom smatraju da prilično dobro (39,0%) ili vrlo dobro (46,3%) poznaju probleme s kojima se suočavaju zaposlenici.

**Tablica 19: Varijable komunikacije u malim bankama**

		Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?	Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Komunikacija
N	Valid	41	41	40	41	41
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		3,05	3,20	3,13	3,32	3,1728

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 20: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?**

	Frekvencija	%
Valid prema dolje	2	4,9
većinom prema dolje	9	22,0
dolje i gore	15	36,6
gore, dolje i bočno	15	36,6
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 21: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?**

	Frekvencija	%
Valid sumnjičavo	2	4,9
vjerojatno sa sumnjom	6	14,6
s oprezom	15	36,6
s otvorenim umom	18	43,9
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 22: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?**

	Frekvencija	%
Valid često netočne	3	7,3
često točne	29	70,7
gotovo uvijek točne	8	19,5
Total	40	97,6
Missing System	1	2,4
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 23: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?**

	Frekvencija	%
Valid dobro	6	14,6
prilično dobro	16	39,0
vrlo dobro	19	46,3
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

#### 4) Odlučivanje

Varijable odlučivanja, ukupno gledano, kao i sve dosadašnje varijable vezane uz male banke donose konzultativan stil što se može vidjeti u tablici 24. Bitno je istaknuti kako odgovori na pitanja o razini donošenja odluka ukazuju na benevolentno - autoritativan stil prema kojem se

odluke uglavnom donose na vrhu, dok se nešto odluka delegira na niže razine. Tablice 25, 26, 27 i 28 donose odgovore na svako pojedino pitanje iz kojih se može uočiti da većina ispitanika općenito konzultira (51,2%) ili potpuno uključuje zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao (31,7%). Također većina ispitanika smatra kako uključivanje zaposlenika u donošenje odluka prilično doprinosi njihovoj motivaciji (61,0%) te da izbor menadžera treba vršiti uprava na prijedlog grupe – kolektiva (58,5%).

**Tablica 24: Varijable odlučivanja u malim bankama**

		Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?	Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?	Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?	Odlučivanje
N	Valid	41	41	41	40	41
	Missing	0	0	0	1	0
Mean		1,98	3,12	3,49	2,80	2,8476

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 25: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?**

	Frekvencija	%
Valid većinom na vrhu	15	36,6
politike na vrhu, nešto delegiranja	16	39,0
osnovne politike na vrhu, više delegiranja	6	14,6
na svim razinama, ali dobro integrirano	4	9,8
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 26: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?**

	Frekvencija	%
Valid gotovo nikad	1	2,4
povremeno ih konzultiram	6	14,6
općenito ih konzultiram	21	51,2
potpuno ih uključujem	13	31,7
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 27: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?**

	Frekvencija	%
Valid relativno malo	5	12,2
nešto	11	26,8
priličan doprinos	25	61,0
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 28: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?**

	Frekvencija	%
Valid imenovan	4	9,8
natječajem	6	14,6
na prijedlog grupe bira ga uprava	24	58,5
bira ga grupa	6	14,6
Total	40	97,6
Missing System	1	2,4
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)



## 5) Ciljevi

Ni varijable ciljeva nisu iznimka te, kao sve dosadašnje varijable, upućuju na konzultativan stil, iako je pitanje o postavljanju ciljeva u banci jako blizu benevolentno - autoritativnog stila što se može vidjeti u tablici 29. Tablice 30 i 31 donose podjelu odgovora prema svakom pitanju iz čega se može vidjeti da se ciljevi uglavnom postavljaju putem zapovijedi uz prihvaćanje nešto komentara nakon rasprave (31,7%). Većina ispitanika je odgovorila i kako se javlja malo ili čak ništa otpora prema ciljevima banke (48,8%).

**Tablica 29: Varijable ciljeva u malim bankama**

		Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?	Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?	Ciljevi
N	Valid	39	41	41
	Missing	2	0	0
Mean		2,59	3,32	2,9634

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 30: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?**

		Frekvencija	%
Valid	izdaju se zapovijedi	6	14,6
	zapovijedi, prihvaća se nešto komentara	12	29,3
	nakon rasprave, zapovijedi	13	31,7
	grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)	8	19,5
	Total	39	95,1
Missing	System	2	4,9
Total		41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 31: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?**

	Frekvencija	%
Valid osrednji otpor	7	17,1
ponekad nešto otpora	14	34,1
malo ili ništa otpora	20	48,8
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

## 6) Kontrola

Ni varijable kontrole nisu iznimka te, kao što se može vidjeti u tablici 32, donose konzultativan stil vodstva. Većina ispitanika dala je odgovor kako funkciju kontrole rada i poslovanja obavljaju svi menadžeri, ali i sami zaposlenici (53,7%), da se ponekad javljaju pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke (75,6%) te da se kontrolni podaci uglavnom koriste za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema (71,8%).

**Tablica 32: Varijable kontrole u malim bankama**

	Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?	U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?	Kontrola
N Valid	41	41	39	41
Missing	0	0	2	0
Mean	3,44	3,07	3,38	3,2886

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 33: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?**

	Frekvencija	%
Valid isključivo uprava	1	2,4
u značajnoj mjeri uprava	2	4,9
svi menadžeri	16	39,0
svi menadžeri, ali i sami zaposlenici	22	53,7
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 34: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?**

	Frekvencija	%
Valid da	4	9,8
obično	2	4,9
ponekad	22	53,7
ne postoje	13	31,7
Total	41	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

**Tablica 35: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?**

	Frekvencija	%	Valid %	Cumulative %
Valid uglavnom za kazne	4	9,8	10,3	10,3
za nagrade i kazne	5	12,2	12,8	23,1
za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad	2	4,9	5,1	28,2
uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema	28	68,3	71,8	100,0
Total	39	95,1	100,0	
Missing System	2	4,9		
Total	41	100,0		

Izvor: Istraživanje studenta (N=41)

Uzme li se u obzir kako se u malim bankama kod svih varijabli javlja konzultativan stil, očekuje se da će taj stil biti dominantan i kada se uzmu u obzir sve varijable vodstva. Ukupni rezultati stilova vodstva bit će prikazani u zasebnom poglavlju nakon što se obrade varijable za sve veličine banaka.

#### 5.4.2.2. Analiza stilova vodstva u srednje velikim bankama

##### 1) Vođenje

I kod srednje velikih banaka varijable vođenja upućuju na konzultativan stil što se može vidjeti u tablici 36. Tablice 37, 38 i 39 donose pregled odgovora prema pojedinim pitanjima, a iz njih se može vidjeti kako 62,5% ispitanika iskazuje prilično mnogo povjerenja prema podređenima, dok ostali iskazuju puno povjerenja. Postotak ispitanika koji smatraju da se njihovi podređeni osjećaju vrlo slobodno prilikom razgovora s njima o poslu je 62,5%, dok je na pitanje o učestalosti konstruktivnog korištenja ideja podređenih 37,5% ispitanika odgovorilo često kao i vrlo često.

**Tablica 36: Varijable vođenja u srednje velikim bankama?**

		Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?	Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Vođenje
N	Valid	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,38	3,63	3,13	3,3750

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 37: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?**

	Frekvencija	%
Valid prilično mnogo	5	62,5
puno	3	37,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 38: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?**

	Frekvencija	%
Valid prilično slobodno	3	37,5
vrlo slobodno	5	62,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 39: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?**

		Frekvencija	%
Valid	ponekad	2	25,0
	često	3	37,5
	vrlo često	3	37,5
	Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

## 2) Motivacija

Varijable motivacije također donose konzultativan stil što se može vidjeti u tablici 40. Bitno je jedino istaknuti kako se kod pitanja o oblicima motivacije koje koriste zaposlenici javlja participativan stil. U tablicama 41, 42 i 43 mogu se vidjeti odgovori na pojedina pitanja vezana uz varijable motivacije. U srednje velikim se bankama za motivaciju koriste razne vrste motivacije (75,0%), većina ispitanika smatra kako su za ostvarivanje ciljeva banke odgovorni svi zaposlenici (50,0%) te kako u bankama u kojima su zaposleni postoji osrednji timski rad (75,0%).

**Tablica 40: Varijable motivacije u srednje velikim bankama**

		Koje oblike motivacije koristite?	Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?	U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?	Motivacija
N	Valid	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,75	3,13	3,25	3,3750

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 41: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite?**

	Frekvencija	%
Valid plaća, status, pohvale i priznanja	2	25,0
raznovrsni oblici motivacije	6	75,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 42: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?**

	Frekvencija	%
Valid uprava i drugi menadžeri	3	37,5
nitko baš određeno	1	12,5
svi zaposleni	4	50,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 43: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?**

	Frekvencija	%
Valid osrednje	6	75,0
u velikoj mjeri	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

### 3) Komunikacija

Varijable komunikacije kod srednje velikih banaka, kao i sve do sada, upućuju na konzultativan stil što donosi tablica 44. Na granici konzultativnog i participativnog stila jedino je pitanje o poznavanju problema s kojima se suočavaju njihovi podređeni. Tablice 45, 46, 47 i 48 donose pregled odgovora po pojedinim pitanjima iz kojih se može uočiti da kod srednje velikih banaka prevladava komunikacija i prema dolje i prema gore (50,0%), da zaposlenici s oprezom prihvaćaju informacije koje dobiju odozgo (62,5%), da su informacije

koje zaposlenici prenose prema gore često točne (75,0%) te da ispitanici vrlo dobro znaju probleme s kojima se suočavaju njihovi podređeni (50,0%).

**Tablica 44: Varijable komunikacije u srednje velikim bankama**

		Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?	Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Komunikacija
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,25	2,88	3,25	3,50	3,2188

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 45: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?**

	Frekvencija	%
Valid većinom prema dolje	1	12,5
dolje i gore	4	50,0
gore, dolje i bočno	3	37,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 46: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?**

	Frekvencija	%
Valid vjerojatno sa sumnjom	2	25,0
s oprezom	5	62,5
s otvorenim umom	1	12,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)



**Tablica 47: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?**

	Frekvencija	%
Valid često točne	6	75,0
gotovo uvijek točne	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 48: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?**

	Frekvencija	%
Valid prilično dobro	4	50,0
vrlo dobro	4	50,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

#### 4) Odlučivanje

Tablica 49 prikazuje kako se i kod varijabli odlučivanja u srednje velikim bankama također javlja konzultativan stil. Iz tablica 51, 52, 53 i 54 može se vidjeti kako je većina ispitanika odgovorila da se u njihovim bankama temeljne odluke donose na vrhu uz više delegiranja (62,5%), da konzultiraju zaposlenike prilikom donošenja odluka o njihovim poslovima (62,5%), da je priličan doprinos motivaciji uključivanje zaposlenika u donošenje odluka (62,5%) kao i da se menadžeri trebaju imenovati od strane uprave (37,5%).

**Tablica 49: Varijable odlučivanja u srednje velikim bankama**

		Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?	Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?	Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?	Odlučivanje
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,00	3,13	3,50	2,25	2,9688

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 50: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?**

	Frekvencija	%
Valid većinom na vrhu	1	12,5
osnovne politike na vrhu, više delegiranja	5	62,5
na svim razinama, ali dobro integrirano	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 51: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?**

	Frekvencija	%
Valid povremeno ih konzultiram	1	12,5
općenito ih konzultiram	5	62,5
potpuno ih uključujem	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 52: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?**

	Frekvencija	%
Valid relativno malo	1	12,5
nešto	2	25,0
priličan doprinos	5	62,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 53: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?**

	Frekvencija	%
Valid imenovan	3	37,5
natječajem	2	25,0
na prijedlog grupe bira ga uprava	1	12,5
bira ga grupa	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

## 5) Ciljevi

Varijable ciljeva također upućuju na konzultativan stil što prikazuje tablica 54. U tablici 55 može se vidjeti kako je većina ispitanika odgovorila da se ciljevi u banci u kojoj su zaposleni donose zapovijedima nakon rasprave (75,0%), dok je iz tablice 56 moguće vidjeti da je većina zaposlenika navela kako se u banci u kojoj su zaposleni ponekad javlja otpor prema ciljevima banke (50,0%).

**Tablica 54: Varijable ciljeva u srednje velikim bankama**

	Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?	Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?	Ciljevi
N Valid	8	8	8
Missing	0	0	0
Mean	3,25	3,25	3,2500

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 55: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?**

	Frekvencija	%
Valid nakon rasprave, zapovijedi	6	75,0
grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)	2	25,0
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 56: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?**

	Frekvencija	%
Valid osrednji otpor	1	12,5
ponekad nešto otpora	4	50,0
malo ili ništa otpora	3	37,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

## 6) Kontrola

Varijable kontrole također upućuju na konzultativan stil što donosi tablica 57 uz napomenu kako su odgovori na pitanje o obavljanju funkcije kontrole rada i poslovanja na granici konzultativnog i participativnog stila, dok odgovori na pitanje o korištenju kontrolnih podataka ukazuju na participativan stil. Iz tablice 58 može se vidjeti kako su na pitanje o

obavljanju funkcije kontrole odgovori podijeljeni između samih menadžera i menadžera i ostalih zaposlenika. Iz tablice 59 može se vidjeti kako je većina ispitanika odgovorila da ponekad postoje pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke (62,5%), dok tablica 60 donosi kako se kontrolni podaci većinom koriste za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema (62,5%).

**Tablica 57: Varijable kontrole u srednje velikim bankama**

		Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?	U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?	Kontrola
N	Valid	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,50	3,13	3,63	3,4167

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 58: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?**

		Frekvencija	%
Valid	svi menadžeri	4	50,0
	svi menadžeri, ali i sami zaposlenici	4	50,0
	Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 59: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?**

		Frekvencija	%
Valid	obično	1	12,5
	ponekad	5	62,5
	ne postoje	2	25,0
	Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 60: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?**

	Frekvencija	%
Valid za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad	3	37,5
uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema	5	62,5
Total	8	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

Ukupni rezultat koji ukazuje na stil vodstva u srednje velikim bankama bit će iskazan u zasebnom poglavlju, nakon što se izvrši obrada podataka za velike banke. Kao i kod malih banaka, očekuje se da će to biti konzultativan stil budući da su sve varijable uputile baš na njega.

#### 5.4.2.3. Analiza stilova vodstva u velikim bankama

##### 1) Vođenje

Varijable vođenja kod velikih banaka kao i kod srednje velikih i malih također upućuju na konzultativan stil, dok jedino pitanje o slobodnoj komunikaciji o poslu ukazuje na participativan stil. Navedeno donosi tablica 61. U tablicama 62, 63 i 64 može se vidjeti da ispitanici imaju prilično mnogo povjerenja u podređene (50,0%) i da često konstruktivno koriste njihove ideje (42,3%) te da su podređeni vrlo slobodni u razgovoru o poslu s njima (65,4%).

**Tablica 61: Varijable vođenja u velikim bankama**

		Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?	Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?	Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?	Vođenje
N	Valid	26	25	26	26
	Missing	0	1	0	0
Mean		3,12	3,68	3,19	3,3141

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 62: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?**

	Frekvencija	%
Valid ponešto	5	19,2
prilično mnogo	13	50,0
puno	8	30,8
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 63: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?**

	Frekvencija	%
Valid prilično slobodno	8	30,8
vrlo slobodno	17	65,4
Total	25	96,2
Missing System	1	3,8
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 64: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?**

	Frekvencija	%
Valid ponekad	5	19,2
često	11	42,3
vrlo često	10	38,5
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

## 2) Motivacija

Varijable motivacije na granici su participativnog i konzultativnog stila s tim da na participativan stil upućuje odgovor na pitanje o korištenju oblika motivacije dok preostala dva pitanja upućuju na konzultativan stil. Navedeno je prikazano u tablici 65. Tablica 66 prikazuje kako se i kod velikih banaka najviše koriste razni oblici motivacije (73,1%). Odgovornost za ostvarenje ciljeva banaka snose svi zaposlenici (76,9%) što prikazuje tablica 67, dok tablica 68 donosi da u velikoj mjeri postoji timski rad (53,8%).

**Tablica 65: Varijable motivacije u velikim bankama**

	Koje oblike motivacije koristite?	Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?	U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?	Motivacija
N Valid	26	26	26	26
Missing	0	0	0	0
Mean	3,73	3,46	3,35	3,5128

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)



**Tablica 66: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite?**

	Frekvencija	%
Valid plaća, status, pohvale i priznanja	7	26,9
raznovrsni oblici motivacije	19	73,1
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 67: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?**

	Frekvencija	%
Valid isključivo uprava	2	7,7
uprava i drugi menadžeri	4	15,4
svi zaposleni	20	76,9
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 68: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?**

	Frekvencija	%
Valid vrlo malo	1	3,8
relativno malo	3	11,5
osrednje	8	30,8
u velikoj mjeri	14	53,8
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

### 3) Komunikacija

Varijable komunikacije donose konzultativan stil što je prikazano u tablici 69. Iz tablice 70 može se vidjeti kako najveći broj odgovora, njih 42,3% o pravcima komunikacije ukazuje kako komunikacija uglavnom ide prema dolje, ali 34,6% odgovora ukazuje da komunikacija ide i prema gore i prema dolje te bočno. Tablica 71 prikazuje kako je na pitanje o prihvaćanju

informacija odozgo gotovo podjednak broj odgovora da se informacije prihvaćaju s oprezom (42,3%) i s otvorenim umom (46,2%). Tablica 72 ukazuje kako su informacije koje zaposlenici prenose prema gore često (53,8%) ili uvijek točne (30,8%), dok tablica 73 prikazuje prilično (34,6%) ili vrlo dobro poznavanje problema zaposlenika od strane ispitanika (50,0%).

**Tablica 69: Varijable komunikacije u velikim bankama**

		Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?	Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?	Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?	Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?	Komunikacija
N	Valid	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,69	3,31	3,12	3,35	3,1154

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 70: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?**

		Frekvencija	%
Valid	prema dolje	3	11,5
	većinom prema dolje	11	42,3
	dolje i gore	3	11,5
	gore, dolje i bočno	9	34,6
	Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 71: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?**

	Frekvencija	%
Valid sumnjičavo	1	3,8
vjerojatno sa sumnjom	2	7,7
s oprezom	11	42,3
s otvorenim umom	12	46,2
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 72: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?**

	Frekvencija	%
Valid obično netočne	1	3,8
često netočne	3	11,5
često točne	14	53,8
gotovo uvijek točne	8	30,8
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 73: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?**

	Frekvencija	%
Valid dobro	4	15,4
prilično dobro	9	34,6
vrlo dobro	13	50,0
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

#### 4) Odlučivanje

Varijable odlučivanja također donose konzultativan stil što prikazuje tablica 74. Pitanje o motivaciji zaposlenika uključivanjem u donošenje odluka ukazuje na participativan stil. Pitanja o razini na kojoj se donose odluke i o načinu imenovanja menadžera upućuju na benevolentno - autoritativan stil. Iz tablica 75, 76, 77 i 78 moguće je vidjeti da najveći broj odgovora o donošenju odluka upućuje na to da se politike donose na vrhu (34,6%), dok se

neke odluke delegiraju (26,9%), da ispitanici općenito konzultiraju zaposlenike prilikom donošenja odluka koje se odnose na njihov posao (57,7%), da uključivanje zaposlenika u donošenje odluka prilično doprinosi motivaciji (65,4%) te da menadžeri trebaju biti izabrani putem natječaja (61,5%).

**Tablica 74: Varijable odlučivanja u velikim bankama**

		Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?	Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?	Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?	Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?	Odlučivanje
N	Valid	26	25	25	26	26
	Missing	0	1	1	0	0
Mean		2,35	3,28	3,60	2,23	2,8494

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 75: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?**

	Frekvencija	%
Valid većinom na vrhu	6	23,1
politike na vrhu, nešto delegiranja	9	34,6
osnovne politike na vrhu, više delegiranja	7	26,9
na svim razinama, ali dobro integrirano	4	15,4
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 76: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?**

		Frekvencija	%
Valid	gotovo nikad	1	3,8
	općenito ih konzultiram	15	57,7
	potpuno ih uključujem	9	34,6
	Total	25	96,2
Missing	System	1	3,8
Total		26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 77: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?**

		Frekvencija	%
Valid	relativno malo	2	7,7
	nešto	6	23,1
	priličan doprinos	17	65,4
	Total	25	96,2
Missing	System	1	3,8
Total		26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 78: Odgovori zaposlenika veliki banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?**

		Frekvencija	%
Valid	imenovan	3	11,5
	natječajem	16	61,5
	na prijedlog grupe bira ga uprava	5	19,2
	bira ga grupa	2	7,7
	Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

## 5) Ciljevi

Varijable ciljeva, kao što se može vidjeti u tablici 79, upućuju na konzultativan stil. Tablica 80 ukazuje na to da se ciljevi banke uglavnom donose putem zapovijedi uz prihvaćanje nešto komentara ili nakon rasprave, dok tablica 81 ukazuje na to da se u 26,9% slučajeva javlja osrednji otpor ili ponekad nešto otpora, dok se u 46,2% slučajeva javlja malo ili ništa otpora prema ciljevima banke.

**Tablica 79: Varijable ciljeva u velikim bankama**

	Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?	Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?	Ciljevi
N	Valid	26	26
	Missing	0	0
Mean		2,81	3,19
			3,0000

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 80: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?**

	Frekvencija	%
Valid izdaju se zapovijedi	2	7,7
zapovijedi, prihvaća se nešto komentara	8	30,8
nakon rasprave, zapovijedi	9	34,6
grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)	7	26,9
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 81: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?**

	Frekvencija	%
Valid osrednji otpor	7	26,9
ponekad nešto otpora	7	26,9
malo ili ništa otpora	12	46,2
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

## 6) Kontrola

Iz tablice 82 može se vidjeti kako varijable kontrole također upućuju na konzultativan stil. U tablicama 83, 84 i 85 može se vidjeti kako najveći broj odgovora o obavljanju funkcije kontrole ukazuje da kontrolu obavljaju svi menadžeri kao i sami zaposlenici (53,8%), da se ponekad javljaju pojedinci ili grupe koji se opiru pravilima rada banke (42,3%) te da se kontrolni podaci uglavnom koriste za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema (42,3%).

**Tablica 82: Varijable kontrole u velikim bankama**

	Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?	Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?	U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?	Kontrola
N Valid	26	26	26	26
Missing	0	0	0	0
Mean	3,35	3,00	3,12	3,1538

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 83: Odgovori zaposlenika veliki banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?**

	Frekvencija	%
Valid u značajnoj mjeri uprava	5	19,2
svi menadžeri	7	26,9
svi menadžeri, ali i sami zaposlenici	14	53,8
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 84: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?**

	Frekvencija	%
Valid da	3	11,5
obično	3	11,5
ponekad	11	42,3
ne postoje	9	34,6
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)

**Tablica 85: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?**

	Frekvencija	%
Valid uglavnom za kazne	1	3,8
za nagrade i kazne	6	23,1
za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad	8	30,8
uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema	11	42,3
Total	26	100,0

Izvor: Istraživanje studenta (N=26)



#### 5.4.2.4. Utvrđivanje ukupnog stila vodstva prema veličini banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske

Nakon što su utvrđeni stilovi vodstva prema pojedinim varijablama za sve veličine banaka, u tablici 86 može se vidjeti koji je ukupni stil vodstva prema veličini banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Rezultati u navedenoj tablici ukazuju na to kako se konzultativan stil javlja kod svih banaka bez obzira na veličinu.

**Tablica 86: Utvrđivanje ukupnog stila vodstva prema veličini banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske**

mala (sve ostale koje nisu prethodno navedene)	N	Valid	41
		Missing	0
	Mean		3,1382
	Std. Deviation		,31575
srednje velika (HPB, OTP, Sberbank)	N	Valid	8
		Missing	0
	Mean		3,2674
	Std. Deviation		,22429
velika (ZABA, PBZ, Erste, RBA, SG Splitska banka, HYPO Alpe-Adria)	N	Valid	26
		Missing	0
	Mean		3,1576
	Std. Deviation		,30383

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

**Tablica 87: Prikaz grupa stilova prema mišljenju ispitanika prema veličini banke**

			Grupe stilova			Total
			Benevolentno- autoritativan	Konzultativan	Participativan	
Podaci o veličini banke u kojoj radite	mala (sve ostale koje nisu prethodno navedene)	Count	1	37	3	41
		% within Podaci o veličini banke u kojoj radite	2,4%	90,2%	7,3%	100,0%
	srednje velika (HPB, OTP, Sberbank)	Count	0	7	1	8
		% within Podaci o veličini banke u kojoj radite	,0%	87,5%	12,5%	100,0%
	velika (ZABA, PBZ, Erste, RBA, SG Splitska banka, HYPO Alpe-Adria)	Count	0	23	3	26
		% within Podaci o veličini banke u kojoj radite	,0%	88,5%	11,5%	100,0%
Total	Count	1	67	7	75	
	% within Podaci o veličini banke u kojoj radite	1,3%	89,3%	9,3%	100,0%	

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

I po prosjecima u tablici 86 i po rezultatima u tablici 87 vidi se da hipoteze H1 i H3 ne treba niti testirati jer je za sve veličine banaka najčešći konzultativni stil što dovodi do odbacivanja hipoteza H1 prema kojoj je participativan stil vodstva menadžera karakterističan za velike banke i H3 prema kojoj je benevolentno - autoritativan stil vodstva menadžera karakterističan za male banke.

**Tablica 88: Prosječni stil vodstva za srednje velike banke**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ukupni stil	8	3,2674	,22429	,07930

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 89: T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 2,5**

	Test Value = 2.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ukupni stil	9,677	7	,000	,76736	,5799	,9549

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

**Tablica 90: T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 3,5**

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ukupni stil	-2,934	7	,022	-,23264	-,4201	-,0451

Izvor: Istraživanje studenta (N=8)

Prosječni stil vodstva za srednje velike banke iznosi 3,27 u uzorku sa standardnom devijacijom od 0,22. T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 2,5 daje empirijsku razinu signifikantnosti  $p \approx 0 < 5\%$ , što znači da je prosječan stil vodstva za sve srednje velike banke u populaciji statistički značajno veći od 2,5 (donja granica intervala prihvaćanja konzultativnog stila). Nadalje T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 3,5 daje empirijsku razinu signifikantnosti  $p=0,022 < 5\%$ , što znači da je prosječan stil vodstva za sve srednje velike banke u populaciji statistički značajno manji od 3,5 (gornja granica intervala prihvaćanja konzultativnog stila).

Stoga se hipoteza H2 prema kojoj je konzultativan stil vodstva menadžera karakterističan za srednje velike banke prihvaća pri razini signifikantnosti od 5%.

### 5.4.3. Utvrđivanje međuovisnosti stilova vodstva i veličine banaka

**Tablica 91: Utvrđivanje međuovisnosti veličine banke i stila vodstva menadžera**

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
mala (sve ostale koje nisu prethodno navedene)	41	3,1382	,31575	3,0385	3,2379
srednje velika (HPB, OTP, Sberbank)	8	3,2674	,22429	3,0799	3,4549
velika (ZABA, PBZ, Erste, RBA, SG Splitska banka, HYPO Alpe-Adria)	26	3,1576	,30383	3,0349	3,2803
Total	75	3,1587	,30224	3,0892	3,2282

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

**Tablica 92: Utvrđivanje empirijske razine signifikantnosti međuovisnosti veličine banke i stila vodstva menadžera**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,112	2	,056	,605	,549
Within Groups	6,648	72	,092		
Total	6,760	74			

Izvor: Istraživanje studenta (N=75)

Provedena je F-test analiza varijance kojom se testiralo utječe li veličina banke na stil vodstva. S obzirom da je dobivena empirijska razina signifikantnosti ( $p=0,549$ ) veća od 5% može se zaključiti da nije dokazano da veličina banke utječe na stil vodstva, pri razini signifikantnosti od 5%, zbog čega se hipoteza  $H_0$ , prema kojoj postoji međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka, odbacuje.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad koncipiran je u šest cjelina. U uvodnom dijelu rada opisana je problematika istraživanja te ciljevi istraživanja. Navedene su i detaljno opisane metode istraživanja kao i struktura samoga rada. Teorijski dio rada sastoji se od tri cjeline. S obzirom da je u empirijskom dijelu rada istraživana međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka, u prvoj cjelini teorijskog dijela rada željelo se definirati pojam vođenja kao jedne od osnovnih funkcija menadžmenta, izdvojiti i opisati obilježja vođa te sisteme vodstva. Također se pobliže donose modeli osobina, bihevioristički i kontingencijski modeli vodstva kojima su s bavili mnogobrojni teoretičari menadžmenta. Pažnja je u ovome radu usmjerena ka biheviorističkim modelima, a posebno prema Likertovom sustavu vodstva, prema kojem su se u empirijskom dijelu rada, odredili stilovi vodstva menadžera u hrvatskim bankama.

U drugoj cjelini teorijskog dijela rada obrađuje se veličina organizacije te njen utjecaj na izbor organizacijske strukture. U trećoj cjelini nastojalo se približiti zakonske okvire u kojima banke danas posluju u Republici Hrvatskoj te opisati povijesno kretanje bankarskog sektora u zadnjih dvadesetak godina. Zadnji dio cjeline o bankama donosi podjelu banaka u Republici Hrvatskoj prema veličini.

Peta cjelina rada odnosi se na empirijsko istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Nakon što su izneseni metodologija rada, opis anketnog upitnika te prostorni i vremenski obuhvat istraživanja, započelo se s analizom rezultata istraživanja. Podaci su prikupljeni putem strukturiranog on-line upitnika koji je poslan elektronskom poštom na adrese oko 100 ispitanika svih hrvatskih banaka. Taj broj nije konačan jer su svi ispitanici zamoljeni da elektronsku poruku s anketnim upitnikom prosljede kolegama koji, po svom položaju u banci, odgovaraju ciljnoj skupini ankete. Anketni upitnik koncipiran je u dva dijela od kojih se prvi dio sastoji od 10 pitanja kojima su prikupljeni podaci o ispitanicima i to o spolu, dobi, stupnju stručnog obrazovanja, ukupnom radnom stažu, stažu na poslovima rukovođenja, mijenjanju zaposlenja, napredovanju u banci, prosječnom trajanju radnog dana, veličini banke u kojoj su zaposleni te o radnom mjestu na kojem su zaposleni u vrijeme ispunjavanja anketnog upitnika. Drugi dio anketnog upitnika sastoji se od 23 pitanja kojima se utvrđivao stil vodstva menadžera putem Likertovog modela sustava vodstva. Na anketni upitnik, u periodu od 14. ožujka 2016. godine do 24. ožujka 2016. godine, koliko je upitnik bio aktivan, odgovorilo je 75 ispitanika. Od toga 41 ispitanik zaposlenik je malih banaka, 8 ispitanika

zaposlenici su srednje velikih banaka, dok je 26 ispitanika zaposleno u velikim bankama. Istraživanje je obuhvatilo sve razine menadžmenta. U niži menadžment spada 43 ispitanika, 30 je ispitanika iz srednjeg menadžmenta, dok vrhovnom menadžmentu pripadaju 2 ispitanika. Obradom podataka također je utvrđeno da je 48 ispitanika ili 64% ženskog spola. Isto tako utvrđeno je da je najveći broj ispitanika, njih 48 ili 64% staro između 31 i 40 godina. Kao što je i očekivano, najveći broj ispitanika, točnije njih 38 ili 50,7% visoko je obrazovano. Iz analize ukupnog radnog staža, vidljivo je da je najveći broj ispitanika, točnije njih 27 ili 36%, ima ukupni radni staž od 16 do 20 godina, dok je onih s ukupnim radnim stažem od 11 do 15 godina 23 ili 36%. Promatrajući radni staž na poslovima rukovođenja, uočljivo je da je najveći broj onih s radnim stažem na poslovima rukovođenja do 5 godina i to njih 28 ili 37,3%, a tek je nešto manje onih u kategoriji od 6 do 10 godina, 26 ispitanika ili 34,7%. Zanimljivi su rezultati analize mijenjanja zaposlenja prema kojima je 26 zaposlenika ili 34,7% mijenjalo zaposlenje 3 i više puta dok je sljedeća kategorija po brojnosti, u koju spada 21 ispitanik ili njih 28%, ona u kojoj ispitanici ni jedan put nisu mijenjali zaposlenje. U banci je napredovalo čak 72 ispitanika ili 96%. Na pitanje o prosječnom trajanju radnog dana, 47 ispitanika ili 62,7% navelo je da je njihovo prosječno trajanje radnog dana od 9 do 13 sati što upućuje da dosta zaposlenika banaka radi prekovremeno.

Drugi dio anketnog upitnika, koji se sastoji od 23 pitanja, donio je odgovore na temelju kojih je izvršena analiza stilova vodstva menadžera. Od 23 pitanja, prva 3 odnose se na varijable vođenja. Na varijable motivacije odnosi se 7 pitanja, dok se na varijable komunikacije odnose 4 pitanja. Varijable odlučivanja također su zastupljene s 4 pitanja, dok se na varijable ciljeva odnose 2 pitanja. Zadnja 3 pitanja odnose se na varijable kontrole. Analiza navedenih pitanja izvršena je za svaku veličinu banke posebno. Prvo je izvršena analiza prema pojedinim varijablama stilova vodstva da bi na kraju bila napravljena analiza svih varijabli zajedno. Tom analizom ustanovljeno je kako u svim bankama, neovisno o veličini, prevladava konzultativan stil vodstva menadžera čime je potvrđena hipoteza H2 prema kojoj je konzultativan stil vodstva menadžera karakterističan za srednje velike banke, dok su hipoteze H1, prema kojoj je participativan stil vodstva menadžera karakterističan za velike banke, i H3, prema kojoj je benevolentno - autoritativan stil vodstva menadžera karakterističan za male banke, odbačene. Također je odbačena hipoteza H0 prema kojoj postoji međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka. Unatoč tim činjenicama, temeljem godina radnog iskustva studenta kao i neposrednim kontaktima s kolegama zaposlenim u bankama različite veličine, ipak je dojam različit od onoga što je pokazalo istraživanje. Pretpostavka je studenta da je do

odbacivanja glavne hipoteze došlo jer su anketirani menadžeri davali mišljenje o sebi, a u ljudskoj je prirodi da sebe vidimo boljima nego što objektivno jesmo. Dakle, o odnosu nadređenih i podređenih, samo su nadređeni davali odgovore o svom stilu vodstva. Razlog odbacivanja H1 i H3 student vidi također u neobjektivnosti odgovora čemu u prilog ide činjenica da primjerice mnogi menadžeri nisu niti smjeli kontaktirati uprave svojih banaka i zamoliti ih da se uključe u istraživanje.

Na posljertku je važno napomenuti ograničenja ovog istraživanja. Prije svega, anketni upitnik obuhvatio je svega 75 ispitanika iz svih hrvatskih banaka. Mnogi zainteresirani menadžeri banaka nisu bili u mogućnosti ispuniti anketni upitnik zbog nemogućnosti otvaranja anketnog upitnika zbog stupnja sigurnosti kojeg su neke banke postavile. Također postoji mogućnost da su neki od ispitanika bili neiskreni prilikom ispunjavanja anketnog upitnika kako bi sebe prikazali u boljem svjetlu ili zbog straha da anketa nije anonimna. Isto tako, anketni upitnik odgovorila su samo 2 menadžera više razine tj. 2 člana ili predsjednika uprave banaka jer je jako teško dobiti njihove kontakte i odgovore zbog ustručavanja djelatnika.

## POPIS LITERATURE

### Knjige, članci, studije:

1. Agić, H.: Implikacije usavršavanja direktora na vođenje u promjenama, *Tranzicija*, 13 (27), str. 10-20., 2011.
2. Bedeković, V., Golub, D.: Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, 2 (2), str. 57-63., 2011.
3. Bedeković, V., Ilijaš Baričević, Ž.: Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment*, 2 (2), str. 7-14., 2011.
4. Brajko, Z., Ercegovac, M., Herceg, M., Pešić, M., EFOS, Kolegij: Organizacijsko ponašanje, Tema: Vođenje, raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjctdbYpXPAhWFzRQKHd7ZCbKQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Farhiva%2Fdokumenti%2FA5.ppt&usg=AFQjCNGVek1V9PmCoxy1Jyc9IAzFMWVykQ&bvm=bv.133178914,d.bGs>, [15. veljače 2016.]
5. Branisavljević Radić, M., Masterrad: Liderstvo i suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim resursima u modernom poslovnom okruženju na primeru kompanije Philip Morris, raspoloživo na: [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizqz7v\\_5XPAhWL1hQKHTCmDgIQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.singipedia.si/ngidunum.ac.rs%2Fattachment.php%3Fs%3Dccc0db813fd5e3e72cecf7fa11eb7ffc%26attachmentid%3D3903%26d%3D1446210683&usg=AFQjCNEoT4q4mQ992mIKflvuisM653SuqA&bvm=bv.133178914,d.d24](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizqz7v_5XPAhWL1hQKHTCmDgIQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.singipedia.si/ngidunum.ac.rs%2Fattachment.php%3Fs%3Dccc0db813fd5e3e72cecf7fa11eb7ffc%26attachmentid%3D3903%26d%3D1446210683&usg=AFQjCNEoT4q4mQ992mIKflvuisM653SuqA&bvm=bv.133178914,d.d24), [16. veljače 2016.]
6. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64 (3), str. 279-296., 2013.
7. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
8. Buble, M. (ur.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
9. Dropulić, M.: Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?, *Ekonomski misao i praksa* 18 (2), str. 349-372., 2009.
10. Galičić, V., Ivanović, Z.: Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), str. 79-88., 2006.



11. Gotal, M.: Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), str. 405-413., 2013.
12. Isaković, M., Đogić, R., Kulović, Dž., Šabanović, A.: Dominantni silovi vodstva u malim i srednjim preduzećima Zeničko-dobojskog kantona, Konferencija razvoj poslovanja 2012: Zbornik radova, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, 2012.
13. Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
14. Jozić, I.: Pripajanje Slavonske banke Hypou; merging za jačanje pozicije u Hrvatskoj, 10. ožujka 2009., raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/pripajanje-slavonske-banke-hypo-u-merging-za-jacanje-pozicije-u-hrvatskoj/>, [25. veljače 2016.]
15. Juras, A.: Traits, skills and leadership styles of managers in Croatian firms, Management, 15 (2), str. 67-84., 2010.
16. Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
17. Karlič, T., Hadelan, L.: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Praktični menadžment, 2 (2), str. 67-72., 2011.
18. Kostov, B.: Međuovisnost stilova vođenja i osobina managera u lučkim poduzećima Republike Hrvatske, Magistarski rad, Split, 1998.
19. Krkač, K. (ur.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb, 2007.
20. Kundid, A.: Veliki problemi malih banaka u Republici Hrvatskoj, Financije i menadžment u globalnoj ekonomiji, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, str. 109-113., 2012.
21. Kurtić, A., Kulović Dž.: Poslovno vođenje, JORDAN Studio, Sarajevo, 2011.
22. Lay, V.: Održivi razvoj i vođenje, Društvena istraživanja 16 (6), str. 1031-1053., 2007.
23. Ljubaj, I.: Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, listopad 2015. godine, raspoloživo na: <http://hnbnetra.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf>, str. 9-10., [16. veljače 2016.]
24. Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala: Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1994.
25. Paunović, S.: Ljudski resursi i preduzetnička kultura u savremenim korporacijama, Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum – Utjecaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014.
26. Petz, B.: Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
27. Pivac, S., Rozga, A.: Statističke analize socioloških istraživanja, Redak, Split, 2008.

28. Požega, Ž., Crnković, B., Udovičić, A.: Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća, *Ekonomski vjesnik*, 25 (2), str. 347-355, 2012.
29. Radojčić, J.: Hrvatska u stranom vlasništvu, 21. srpanj 2013., raspoloživo na: <http://www.aurora.hr/2186/hrvatska-u-stranom-vlasnistvu/>, [16. veljače 2016.]
30. Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995.
31. Robbins S. P.: *Organizational behavior*, PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
32. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
33. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004.
34. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
35. Sikavica, P. (ur.): Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999.
36. Skansi, D.: Relation of managerial efficiency and leadership styles – empirical study in Hrvatska elektroprivreda d.d., *Management*, 5 (2), str. 51-67., 2000.
37. Skupina autora: Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb, 2008.
38. Šunje, A., Rahimić, Z., Filipović, D.: Uloga kompatibilnosti stilova menadžmenta za uspješno upravljanje promjenama u preuzetim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 63 (7-8), str. 379-396., 2012.
39. Šverko I., Pavlović, A., Vukas, J. : Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika* 133, str. 27-28., 2012.
40. Tipurić D. (ur.): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008.
41. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.
42. Udovičić, A., Požega, Ž., Crnković, B.: Analysis of leadership styles in Croatia, *Ekonomski vjesnik*, 27 (1), str. 71-80., 2014.
43. Vrdoljak Raguž, I.: Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, 61 (7-8), str. 455-475., 2010.
44. Vuković, D.: Društvena odgovornost i vodstvo u organizaciji, Zbornik radova 7. Konferencije o DOP-u, str. 373-385.
45. Žugaj, M. (ur.): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004.

46. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

### **Legislativa:**

Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine br.159/13, 19/15 i 102/15

Odluka o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji, Narodne novine, broj 14/14.

Delegirana uredba Komisije (EU) br. 604/2014, Službeni list Europske unije, broj 167/30.

### **Internetski izvori:**

1. [www.aurora.hr](http://www.aurora.hr)
2. [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr)
3. [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)
4. [www.nn.hr](http://www.nn.hr)
5. [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)
6. [www.profitiraj.hr](http://www.profitiraj.hr)
7. [www.singipedia.singidunum.ac.rs](http://www.singipedia.singidunum.ac.rs)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Spol ispitanika .....	82
Tablica 2: Dob ispitanika .....	82
Tablica 3: Stupanj stručnog obrazovanja ispitanika .....	83
Tablica 4: Ukupni radni staž ispitanika .....	84
Tablica 5: Radni staž ispitanika na poslovima rukovođenja .....	84
Tablica 6: Mijenjanje zaposlenja ispitanika .....	85
Tablica 7: Napredovanje ispitanika u banci .....	85
Tablica 8: Prosječno trajanje radnog dana ispitanika .....	86
Tablica 9: Veličina banke u kojoj ispitanici rade .....	87
Tablica 10: Radno mjesto ispitanika .....	87
Tablica 11: Varijable vođenja u malim bankama .....	89
Tablica 12: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima? .....	89
Tablica 13: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu? .....	89
Tablica 14: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite? .....	90
Tablica 15: Varijable motivacije u malim bankama .....	90
Tablica 16: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite? .....	91
Tablica 17: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke? .....	91
Tablica 18: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad? .....	91
Tablica 19: Varijable komunikacije u malim bankama .....	92
Tablica 20: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci? .....	92
Tablica 21: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo? .....	93
Tablica 22: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore? .....	93

Tablica 23: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni? .....	93
Tablica 24: Varijable odlučivanja u malim bankama.....	94
Tablica 25: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?.....	94
Tablica 26: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao? .....	95
Tablica 27: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani? .....	95
Tablica 28: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?.....	95
Tablica 29: Varijable ciljeva u malim bankama.....	96
Tablica 30: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?.....	96
Tablica 31: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?.....	97
Tablica 32: Varijable kontrole u malim bankama .....	97
Tablica 33: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?.....	98
Tablica 34: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke? .....	98
Tablica 35: Odgovori zaposlenika malih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci? .....	99
Tablica 36: Varijable vođenja u srednje velikim bankama? .....	100
Tablica 37: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima? .....	100
Tablica 38: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu? .....	100
Tablica 39: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?.....	101
Tablica 40: Varijable motivacije u srednje velikim bankama.....	101
Tablica 41: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite? .....	102

Tablica 42: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke? .....	102
Tablica 43: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad? .....	102
Tablica 44: Varijable komunikacije u srednje velikim bankama .....	103
Tablica 45: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci? .....	103
Tablica 46: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo? .....	103
Tablica 47: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore? .....	104
Tablica 48: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni? .....	104
Tablica 49: Varijable odlučivanja u srednje velikim bankama .....	105
Tablica 50: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke? .....	105
Tablica 51: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao? .....	105
Tablica 52: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani? .....	106
Tablica 53: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer? .....	106
Tablica 54: Varijable ciljeva u srednje velikim bankama .....	107
Tablica 55: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke? .....	107
Tablica 56: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke? .....	107
Tablica 57: Varijable kontrole u srednje velikim bankama .....	108
Tablica 58: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja? .....	108
Tablica 59: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke? .....	108
Tablica 60: Odgovori zaposlenika srednje velikih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci? .....	109

Tablica 61: Varijable vođenja u velikim bankama.....	110
Tablica 62: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima? .....	110
Tablica 63: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu? .....	110
Tablica 64: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?.....	111
Tablica 65: Varijable motivacije u velikim bankama .....	111
Tablica 66: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koje oblike motivacije koristite? .....	112
Tablica 67: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?.....	112
Tablica 68: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad? .....	112
Tablica 69: Varijable komunikacije u velikim bankama .....	113
Tablica 70: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?.....	113
Tablica 71: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo? .....	114
Tablica 72: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?.....	114
Tablica 73: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni? .....	114
Tablica 74: Varijable odlučivanja u velikim bankama.....	115
Tablica 75: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?.....	115
Tablica 76: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao? .....	116
Tablica 77: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani? .....	116
Tablica 78: Odgovori zaposlenika veliki banaka na pitanje - Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?.....	116
Tablica 79: Varijable ciljeva u velikim bankama.....	117

Tablica 80: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?.....	117
Tablica 81: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?.....	118
Tablica 82: Varijable kontrole u velikim bankama .....	118
Tablica 83: Odgovori zaposlenika veliki banaka na pitanje - Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?.....	119
Tablica 84: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke? .....	119
Tablica 85: Odgovori zaposlenika velikih banaka na pitanje - U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci? .....	119
Tablica 86: Utvrđivanje ukupnog stila vodstva prema veličini banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske .....	120
Tablica 87: Prikaz grupa stilova prema mišljenju ispitanika prema veličini banke.....	121
Tablica 88: Prosječni stil vodstva za srednje velike banke .....	121
Tablica 89: T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 2,5.....	122
Tablica 90: T-test za testiranje razlike aritmetičke sredine u odnosu na 3,5.....	122
Tablica 91: Utvrđivanje međuovisnosti veličine banke i stila vodstva menadžera.....	123
Tablica 92: Utvrđivanje empirijske razine signifikantnosti međuovisnosti veličine banke i stila vodstva menadžera .....	123



## POPIS SLIKA

Slika 1: Personalno-patrijarhalni sistem vodstva .....	25
Slika 2: Linijski sistem vodstva .....	26
Slika 3: Funkcionalni sistem vodstva.....	27
Slika 4: Funkcionalni sistem vodstva u praksi .....	28
Slika 5: Stožerno-linijski sistem vodstva .....	30
Slika 6: Usporedni prikaz temeljnih postavki Teorije X i Teorije Y .....	41
Slika 7: Kontinuum stilova vodstva .....	45
Slika 8: Menadžerska mreža .....	50
Slika 9: Podjela banaka na velike (V), srednje velike (S) i male (M) na dan 30. rujna 2015. godine.....	77

## POPIS GRAFOVA

Graf 1: Kretanje broja banaka od 1993. godine do 30. rujna 2015. godine .....	69
Graf 2: Kretanje ukupne imovine banaka u milijardama HRK od 1998. godine do 30. rujna 2015. godine .....	70
Graf 3: Vlasnička struktura banaka u postocima.....	72
Graf 4: Banke po veličini imovine na dan 30. rujna 2015. godine.....	75
Graf 5: Banke po udjelu imovine na dan 30. rujna 2015. godine.....	76

## **PRILOG: ANKETNI UPITNIK**

### **Anketni upitnik za menadžere banaka u Republici Hrvatskoj**

Poštovane kolege,

provodim anketni upitnik za potrebe istraživanja za završni magistarski rad na temu: "Međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske". Molila bih Vas da odvojite nekoliko minuta i popunite navedeni upitnik. Zahvaljujem od srca na utrošenom vremenu i srdačno Vas pozdravljam!

Dijana Kalinić  
Voditelj kartičnog i kreditnog poslovanja  
Imex banka d.d.

#### **Spol**

- Muško
- Žensko

#### **Dob**

- do 30 godina
- 31 do 40 godina
- 41 do 50 godina
- 51 do 60 godina
- iznad 60 godina

#### **Stupanj stručnog obrazovanja**

- završena srednja škola
- više stručno obrazovanje
- visoko stručno obrazovanje
- magisterij ili doktorat

#### **Ukupni radni staž**

- do 5 godina
- 6 do 10 godina
- 11 do 15 godina
- 16 do 20 godina
- 21 do 25 godina
- 26 do 30 godina
- iznad 30 godina

**Radni staž na poslovima rukovođenja**

- do 5 godina
- 6 do 10 godina
- 11 do 15 godina
- 16 do 20 godina
- 21 do 25 godina
- iznad 26 godina

**Koliko ste puta mijenjali zaposlenje?**

- nijedanput
- jedan put
- dva puta
- tri i više puta

**Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja (neovisno o mijenjanju poduzeća-banaka) napredovali u istoj banci?**

- da
- ne

**Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan?**

- do 6 sati
- 7 do 8 sati
- 9 do 13 sati
- preko 13 sati
- ne mogu procijeniti

**Podaci o veličini banke u kojoj radite?**

- velika (ZABA, PBZ, Erste, RBA, SG Splitska banka, HYPO Alpe-Adria)
- srednja (HPB, OTP, Sberbank)
- mala (sve ostale koje nisu prethodno navedene)

**Radno mjesto**

- vrhovni menadžment (predsjednik ili član uprave)
- srednji menadžment (direktor)
- niži menadžment (voditelj, koordinator i slično)

**Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema podređenima?**

- praktično ništa
- ponešto
- prilično mnogo
- puno

**Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?**

- ( ) niti malo
- ( ) donekle slobodno
- ( ) prilično slobodno
- ( ) vrlo slobodno

**Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?**

- ( ) rijetko
- ( ) ponekad
- ( ) često
- ( ) vrlo često

**Koliko često za izvršenje zadataka podređenih koristite prijetnje?**

- ( ) rijetko
- ( ) ponekad
- ( ) često
- ( ) vrlo često

**Koliko često za izvršenje zadataka podređenih koristite kazne?**

- ( ) rijetko
- ( ) ponekad
- ( ) često
- ( ) vrlo često

**Koliko često za izvršenje zadataka podređenih koristite nagrade?**

- ( ) rijetko
- ( ) ponekad
- ( ) često
- ( ) vrlo često

**Koliko često za izvršenje zadataka podređenih koristite participaciju?**

- ( ) rijetko
- ( ) ponekad
- ( ) često
- ( ) vrlo često

**Koje oblike motivacije koristite?**

- ( ) plaća

- ( ) plaća, status
- ( ) plaća, status, pohvale i priznanja
- ( ) raznovrsni oblici motivacije

**Tko je stvarno odgovoran za ostvarenje ciljeva Vaše banke?**

- ( ) isključivo uprava
- ( ) uprava i drugi menadžeri
- ( ) nitko baš određeno
- ( ) svi zaposleni

**U kojoj mjeri u Vašoj banci postoji timski rad?**

- ( ) vrlo malo
- ( ) relativno malo
- ( ) osrednje
- ( ) u velikoj mjeri

**Koji je uobičajen pravac toka informacija u Vašoj banci?**

- ( ) prema dolje
- ( ) većinom prema dolje
- ( ) dolje i gore
- ( ) gore, dolje i bočno

**Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?**

- ( ) sumnjičavo
- ( ) vjerojatno sa sumnjom
- ( ) s oprezom
- ( ) s otvorenim umom

**Koliko su točne informacije koje zaposleni prenose prema gore?**

- ( ) obično netočne
- ( ) često netočne
- ( ) često točne
- ( ) gotovo uvijek točne

**Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?**

- ( ) ne baš dobro
- ( ) dobro
- ( ) prilično dobro
- ( ) vrlo dobro

**Na kojoj se razini u Vašoj banci donose odluke?**

- ( ) većinom na vrhu
- ( ) politike na vrhu, nešto delegiranja
- ( ) osnovne politike na vrhu, više delegiranja
- ( ) na svim razinama, ali dobro integrirano

**Uključujete li zaposlenike u donošenje odluka koje se odnose na njihov posao?**

- ( ) gotovo nikad
- ( ) povremeno ih konzultiram
- ( ) općenito ih konzultiram
- ( ) potpuno ih uključujem

**Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?**

- ( ) ne previše
- ( ) relativno malo
- ( ) nešto
- ( ) priličan doprinos

**Na koji način, po Vašem mišljenju, treba biti imenovan menadžer?**

- ( ) imenovan
- ( ) natječajem
- ( ) na prijedlog grupe bira ga uprava
- ( ) bira ga grupa

**Kako se postavljaju ciljevi Vaše banke?**

- ( ) izdaju se zapovijedi
- ( ) zapovijedi, prihvaća se nešto komentara
- ( ) nakon rasprave, zapovijedi
- ( ) grupnom akcijom (osim u kriznim situacijama)

**Koliko je prisutan otpor prema ciljevima banke?**

- ( ) jak otpor
- ( ) osrednji otpor
- ( ) ponekad nešto otpora
- ( ) malo ili ništa otpora

**Tko obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja?**

- ( ) isključivo uprava

- u značajnoj mjeri uprava
- svi menadžeri
- svi menadžeri, ali i sami zaposlenici

**Postoje li u banci pojedinci i grupe koji se opiru pravilima rada banke?**

- da
- obično
- ponekad
- ne postoje

**U koju se svrhu koriste podaci o troškovima, učinkovitosti i drugi kontrolni podaci?**

- uglavnom za kazne
- za nagrade i kazne
- za nagrade, ali za to da zaposleni sami usmjere svoj rad
- uglavnom za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema



## **SAŽETAK**

Vođenje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Vođa svoj utjecaj može ostvarivati na više načina u rasponu od potpune autokracije do potpune tolerancije. Na osnovu toga formiraju se različiti sistemi vodstva iz kojih proizlaze različiti stilovi vodstva. Mnogi teoretičari ističu značajan utjecaj vodstva i modela vodstva na uspjeh poduzeća. Rensis Likert razvio je 1961. godine jedan od najpoznatijih biheviorističkih modela. Glavni nalazi njegovog istraživanja mogu se sažeti u dva zaključka. Jedan pokazuje da je menadžment uzrok, a ne posljedica produktivnosti organizacije, što je potkrijepljeno činjenicom da promjena vodstva dovodi do promjene produktivnosti poduzeća. Drugi zaključak ističe da postoje bitne razlike između uspješnih i neuspješnih vođa, odnosno organizacija kojima rukovode. Najočitiye razlike su upravo u orijentaciji, odnosima, komunikaciji, načinu kontrole i principima rada menadžmenta. Na osnovu rezultata dobivenih istraživanjem, R. Likert je razvio model sa četiri sustava vodstva menadžera i to eksploatatorsko - autoritativan, benevolentno-autoritativan, konzultativan i participativan. Prema navedenom modelu provedeno je istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske u kojima su menadžeri zaposleni. Rezultati istraživanja pokazali su da se u svim bankama u Republici Hrvatskoj, bez obzira na veličinu, njeguje konzultativan stil.

## **KLJUČNE RIJEČI**

vođenje, sistemi vodstva, stilovi vodstva, menadžeri banaka, Likertov sustav

## **SUMMARY**

Leadership is one of the basic functions of management. The leader can achieve his influence through numerous ways, ranging from complete autocracy to complete tolerance. Based on this, the different systems of management are being formed, which establish different styles of leadership. Many theorists point out a significant impact of leadership and management models to organization success. Rensis Likert developed one of the most famous behavioral models in 1961. The main findings of his research can be summarized in two conclusions. One shows that the management is the cause, and not a result of the productivity of the

organization, which is supported by the fact that the change of leadership leads to changes in the productivity of enterprises. The second conclusion points out that there are important differences between successful and unsuccessful leaders or organizations they manage. The most obvious differences are in orientation, relationships, communication, methods of control and principles of management. Based on the results obtained in his research, R. Likert developed a model with four management systems: exploitative-authoritative, benevolent-authoritative, consultative and participatory. A research of interdependence of managers leadership styles and the size of banks in the banking sector of Republic of Croatia in which managers were employed, was conducted based on this model. Results showed all banks in Republic of Croatia, regardless of size, cherish consultative style.

## **KEY WORDS**

leading, leadership systems, leadership styles, bank managers, Likert's management system