Demokratski stil vođenja

Roko, Maruna

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:042832

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Roko Maruna

DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA

DEMOCRATIC LEADERSHIP

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA

DEMOCRATIC LEADERSHIP

Završni rad

MENTOR

Vlatka Ružić, dr.sc., viši predavač

STUDENT

Roko Maruna

MBS: 0296014819/14

Gospić, listopad 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 10.07 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku _____ MBS: 0296019619

Studentu stručnog studija Ekonomika poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Demokratski stil vođenja

Sadržaj zadatka :

Obraditi pojam demokratski stil vođenja, što je demokratsko upravljanje, usporediti ostale stilove vođenja s demokratskim stilom vođenja, „ženski i muški stil“ upravljanja, motivaciju i motivatore u demokratskom stilu vođenja, usporediti autokratski s demokratskim stilom vođenja, zaključak.

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Dr. sc. Vlatka Ružić (ime i prezime) zadano: 10.07.2017. (nadnevak), _____ (potpis)

Pročelnik odjela: V. Ružić (ime i prezime) predati do: 30.09.2017. (nadnevak), _____ (potpis)

Student: Koko Marina (ime i prezime) primio zadatak: 10.07.2017. (nadnevak), _____ (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA „ izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Vlatke Ruţić dr. sc. , viši predavač.

Roko Maruna



(potpis studenta)

SAŽETAK

Djelatnici u poduzeću s demokratskim stilom vođenja moraju biti zadovoljni plaćom i ostalim beneficijama, kao i uvjetima rada, te moraju biti motivirani zahvaljujući nemonotonosti posla i upravljačkim vještinama uprave. Velike prednosti demokratskog stila vođenja su veća fleksibilnost i zarada i izostanak neizvjesnosti i svakodnevnog stresa zbog rizika, dok se teški rad i upornost nagrađuju. Demokratski vođa mora konstantno ispitivati informacije na tržištu prodaje i nabave, proučavati zakonske, devizne, carinske i druge propise i stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Treba naglasiti da istraživačke investicije daju nove mogućnosti, tako da vođa uvodi nove proizvode, a sve u suglasnosti sa svojim djelatnicima. Oni ovisno o upitu kupca, obavještavaju dobavljače tvrtke o proizvodu koji se traži. Nakon toga dobavljači sastavljaju ponudu za demokratskog vođu i kad se odluči o zaradi svih sudionika, određuje se konačna cijena proizvoda i kupcu se šalje nova ponuda prema njegovom zahtjevu. Kupac prihvaća ponudu, ako mu odgovara cijena i ako su djelatnici dobro interpretirali njegove potrebe i želje. Kada su kupci zadovoljni i kupe proizvode, ti se proizvodi afirmiraju na tržištu, a onda ih demokratski vođa uz djelatnike predstavlja na međunarodnim sajmovima i promovira u svojim katalozima. Ovakvom kohezijom nastaju novi asortimani proizvoda. Kreativnost djelatnika mora onemogućiti bilo kakvu grešku i pritužbu klijenata.

Ključne riječi: demokratski stil vođenja, uvjeti rada, motivacija, prednosti

SUMMARY

Employees in the company with a democratic leadership have to be satisfied with payment and other benefits including the working conditions as well. They also have to be motivated due to unmonotonous job and authority's management skills. The great advantages of democratic leadership are higher flexibility, earnings as well as the absence of uncertainty and everyday stress because of the risk. On the other hand, heavy work and persistence are awarded. Democratic leader has to question information on the market of sale and supply, analyze legislative, currency, customs and other regulations and the real and potential competition. It should be emphasized that research investments give new possibilities. Thus, the leader introduces the new products in accordance with his employees. Depending on the buyer's demand, they inform the suppliers of the company about the asked product. After that, they assemble the offer for a democratic leader and when the decision about earning of all participants is made, the final price of product is determined and the new offer with his demands is sent to the buyer. If the price is acceptable to him and the employees interpret his needs and wishes well, he accepts the offer. When the buyers are satisfied and buy products, they affirm on the market and the democratic leader, together with his employees introduce them on the international fairs and promote them in their catalogues. With this cohesion, the new assortments of products are developed. Employees' creativity should exclude any mistake or complaint of the client.

Key words: democratic leadership, working conditions, motivation, advantages

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Predmet i problem završnog rada 1
1.2. Svrha i cilj završnog rada 1
1.3. Struktura završnog rada 2
2. UVJETI U KOJIMA DJELUJE DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA 3
2.1. Demokratski sljedbenici 5
2.1.1. Dijeljenje vodstva 5
2.1.2. Važnost dogovora 5
2.1.3. Dijeljenje odgovornosti i osnaživanje 5
3. ŠTO JE DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ? 6
3.1. UPRAVLJAČKA FUNKCIJA DEMOKRATSKOG VOĐE 7
3.1. Timski rad u sklopu demokratskog stila vođenja 10
3.1.1. Uloge u timovima u sklopu demokratskog stila vođenja 12
3.1.2. Važnost demokratskog vođe 13
4. USPOREDBA OSTALIH STILOVA VOĐENJA S DEMOKRATSKIM STILOM VOĐENJA 14
5. "ŽENSKI I MUŠKI STIL" upravljanja 21
5.1. „Ženski stil" 22
6. MOTIVACIJA I MOTIVATORI U DEMOKRATSKOM STILU VOĐENJA 23
6.1. Posebne motivacijske tehnike 27
7. PRIMJER KOMPANIJE S DEMOKRATSKIM STILOM VOĐENJA 29
8. ZAKLJUČAK 31
LITERATURA 32
POPIS SLIKA 32

1. UVOD

Vođe koji koriste demokratski stil vođenja, ubrajaju se u skupinu idealista koji čine oko 24% poduzetnika. Navedeni poduzetnici kao razlog svog ulaska u poduzetničke vode navode sjajnu poduzetničku ideju ili rad na nečem posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu i nestrpljivi su rješavanju administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza.

1.1. Predmet i problem završnog rada

U ekonomskoj teoriji ne nalazimo odgovor na čemu se točno temelji dobar stil vođenja, jesu li inspiracija, intuicija ili onaj poseban unutarnji osjećaj što potakne operativce da krenu određenim smjerom predmet demokratskog stila vođenja. Problem je u tome, je li primjenjiv baš u svim poduzećima i odgovara li baš svakom tipu zaposlenika, jer su neki skloni autoritetu, dok ga drugi ne podnose baš najbolje. Svaki poduzetnik mora dobro poznavati svoje zaposlenike, da bi primijenio odgovarajući stil vođenja poduzeća.

1.2. Svrha i cilj završnog rada

Poduzetnička profesija je otvorena, ali ni u jednu nije lako ući i započeti je. Današnji uvjeti za uspješno poslovanje nisu nimalo lakši nego prije, pa je potrebno naći najbolji stil vođenja poduzeća koji će motivirati zaposlenike da predanim i odgovornim radom doprinesu uspjehu poduzeća na tržištu. Demokratski stil vođenja uvažava prijedloge zaposlenika i uključuje ih u donošenje bitnih odluka za razvoj poduzeća pa je stoga cilj ovog završnog rada potaknuti sve buduće poduzetnika da se opredijele upravo za ovaj stil vođenja.

1.3. Struktura završnog rada

U uvodnom dijelu rada naveli smo predmet i problem završnog rada, svrhu i cilj, te strukturu.

U drugom dijelu smo detaljno razradili uvjete u poduzeću u kojima djeluje demokratski stil vođenja i kojima se sam vođa mora prilagoditi.

U trećem dijelu smo obradili upravljačku funkciju demokratskog vođe, posebno se orijentirajući na poslove upravljanja ljudskim potencijalima koji su poseban izazov za demokratskog vođu. Posebno smo naglasili prednosti timskog rada koji je u praksi često u sklopu demokratskog stila vođenja, te uloge koje se često dodjeljuju u timovima.

U četvrtom dijelu smo usporedili demokratski stil vođenja s ostalim stilovima koji postoje u poslovnom svijetu te opsežno obradili specifičnosti demokratskog stila koji se u suvremenoj praksi često naziva i ženskim ili mekanim stilom vođenja.

U petom dijelu smo pojasnili motivaciju kao najveći problem demokratskog stila vođenja, jer je upravo njegov cilj postići da ljudi u svom poslu daju maksimum od sebe. Posebno smo definirali motivatore i kako sami vođe mogu biti motivatori zaposlenicima. Naveli smo također i posebne motivacijske tehnike.

Slijedi zaključak u kojem ćemo sažeti i sve spoznaje do kojih se ovim radom došlo, te korištena literatura.

2. UVJETI U KOJIMA DJELUJE DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA

Današnji uvjeti za uspješno poduzetništvo nisu nimalo povoljniji od prvih poduzetničkih pothvata nakon osamostaljenja države. Opća razina informiranja i znanja je veća, ali je konkurencija oštrija. Da bi u navedenim uvjetima suvremeni poduzetnik bio uspješan, mora imati sposobnosti za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, inicijative i inovativnog mišljenja. Također, mora biti dobar organizator, znati motivirati ljude i prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, strpljivost, sistematičnost i upornost. Bitno je na optimalan način upravljati ljudima, financijskim i materijalnim sredstvima, te informacijama. Mnoge poslove mora prenijeti na druge, ali i također mora održati kontrolu nad odvijanjem cjelokupnog posla. Sigurno je to da su to osobe koje znaju što žele.

Ključ poduzetničkog uspjeha je ono što psiholozi nazivaju potrebom za postizanjem nekog cilja, želja da ostvare nešto još bolje i kvalitetnije nego što je do sada ostvareno, nešto drugačije. Kao što kaže Nicholas Siropolis: „Uspješni poduzetnici često financijski nadmašuju upravitelje velikih poduzeća. Umjesto da štede novac ili ga ulože u dionice, poduzetnici će profite uložiti u daljnji razvoj svojih poslova.“ Uspješan poduzetnik ima šest osobina uspješnog vođe koje je utvrdio profesor McClelland s Harvardskog sveučilišta, a to su:

- inovativnost,
- razumno preuzimanje rizika,
- samouvjerenost,
- uporan rad,
- postavljanje ciljeva,
- odgovornost (Dujanić, 2006, str. 62)

Uspješni demokratski vođa nastoji osigurati uspostavljanje racionalne uporabe svih raspoloživih resursa unutar upravljačkog sustava poduzeća u kojem prevladava akcijsko učenje, tj. učenje kroz akciju. U demokratskom stilu vođenja postoji bezuvjetnost odgovornosti tj. koncept prema kojem menadžeri ne mogu ni na koji način izbjeći odgovornost za rad i rezultate svojih suradnika, odnosno podređenih. Oni mogu delegirati autoritet, ali ne mogu delegirati svoju odgovornost (Dujanić, 2006, str. 138).

Djelatnici u poduzeću s demokratskim stilom vođenja moraju biti zadovoljni plaćom i ostalim beneficijama, kao i uvjetima rada, te moraju biti motivirani zahvaljujući nemonotonosti posla

i upravljačkim vještinama uprave. Velike prednosti demokratskog stila vođenja su veća fleksibilnost i zarada i izostanak neizvjesnosti i svakodnevnog stresa zbog rizika, dok se teški rad i upornost nagrađuju. Demokratski vođa mora konstantno ispitivati informacije na tržištu prodaje i nabave, proučavati zakonske, devizne, carinske i druge propise i stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Treba naglasiti da istraživačke investicije daju nove mogućnosti, tako da vođa uvodi nove proizvode, a sve u suglasnosti sa svojim djelatnicima. Oni ovisno o upitu kupca, obavještavaju dobavljače tvrtke o proizvodu koji se traži. Nakon toga dobavljači sastavljaju ponudu za demokratskog vođu i kad se odluči o zaradi svih sudionika, određuje se konačna cijena proizvoda i kupcu se šalje nova ponuda prema njegovom zahtjevu. Kupac prihvaća ponudu, ako mu odgovara cijena i ako su djelatnici dobro interpretirali njegove potrebe i želje. Kada su kupci zadovoljni i kupe proizvode, ti se proizvodi afirmiraju na tržištu, a onda ih demokratski vođa uz djelatnike predstavlja na međunarodnim sajmovima i promovira u svojim katalozima. Ovakvom kohezijom nastaju novi asortimani proizvoda. Kreativnost djelatnika mora onemogućiti bilo kakvu grešku i pritužbu klijenata. Kvaliteta mora opravdati cijenu. Demokratski vođa koji vjeruje u sebe, također vjeruje i da se stvari uvijek mogu promijeniti na bolje, da se mogu stvoriti nove poslovne prilike, nova tržišta i novi potrošači. U teoriji je zastupljeno mišljenje da su visoke ambicije potrebne za poslovni uspjeh. Demokratski vođe često imaju cilj dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni (Dujanić, 2006, str. 138)

Proizvodni proces je oblikovan tako da bude sposoban od prve ispravno obavljati poslove. Posao demokratskog vođe seže daleko, od upravljanja poduzećem, promoviranja, rješavanja pravnih poslova, fizičkog sudjelovanja i pomaganja djelatnicima u proizvodnji do izlaganja artikala na međunarodnim sajmovima.

U nekim poduzećima je utvrđena grupna norma tj. svojevrsno pravilo i opći standard ponašanja koji upućuje na zahtijevano i očekivano ponašanje grupe. Demokratski vođa je dužan upozoriti djelatnike na to kako se ponašanje tolerira, a kako ne, što je ispravno, a što je pogrešno, odnosno poželjno ili nepoželjno. Često se poželjno ponašanje nagrađuje, dok se nepoželjno sankcionira, ova norma je nepisana, ali ima izuzetan utjecaj na ponašanje djelatnika. Norme o radu kolektivno su rješavanje problema povezanih s poslom, vezane su uz metode rada, brzinu, intenzitet i trajanje rada, proizvodnost, sigurnost, dopuštenu količinu gubljenja radnog vremena i slično.

2.1. Demokratski sljedbenici

Unatoč izmjenama funkcija unutar grupe, ponekad neki članovi upravljaju i vode, a drugi ih slijede. Ti sljedbenici trebaju preuzeti odgovornost za opće dobro kompanije. Na njih se treba računati pri donošenju odluka i postupaka. Na kraju, oni su odgovorni za održavanje autonomnosti. Odgovornost sljedbenika je i u prepoznavanju načina u kojem oni mogu funkcionirati kao vođe. Sljedbenici trebaju imati želju raditi i surađivati s vođama (Gastil, str. 962-963)

2.1.1. Dijeljenje vodstva

Budući da se sve funkcije unutar kompanije trebaju obavljati unutar demokratske grupe ili organizacije, potrebno je imati više vođa. Na neki način su svi vođe jer je svaki pojedinac u grupi osnažen započeti ili zaustaviti neki proces i suočiti se s izazovima koji su im postavljeni. U većini slučajeva, moguće je i rotirati funkcije vodstva unutar članova tako da svaki pojedinac postane sposoban obavljati različite funkcije (Gastil, str. 962)

2.1.2. Važnost dogovora

Aktivno zajedničko sudjelovanje u donošenju odluka znači definiranje, analiziranje i rješavanje problema kroz dogovor i to mnogi smatraju najvažnijim čimbenikom demokracije. Moguća rješenja problema trebaju se odrediti kroz kreativno razmišljanje i kritičko vrjednovanje. Pažljivo slušanje i poštivanje tuđega mišljenja pomažu da rasprava krene prema naprijed. Posebno važan dio slušanja jest moć rasuđivanja koji se sastoji od pažljivog slušanja ideja te probnog pokušaja određivanja javnog mnijenja ili rješenja koje najbolje predstavlja zajednički interes grupe (Gastil, str. 960)

2.1.3. Dijeljenje odgovornosti i osnaživanje

Prva funkcija demokratskog vođenja je dijeljenje odgovornosti. Tako demokratski vođa traži maksimalnu uključenost svakog zaposlenika te dijeli odgovornost na sve. Upravo ta odgovornost služi vođi da kod zaposlenika razvije sposobnosti odlučivanja. Osnažiti zaposlenike je vrlo bitan zadatak demokratskoga vođe. Osim dijeljenja zadataka i odgovornosti, osnaživanje uključuje i emocionalnu i moralnu zrelost. Demokratski vođa pokazuje brigu za svoje zaposlenike, ali to znači da im zamjenjuje roditelje ili skrbnike. On

nikada ne manipulira masama, već se služi emancipacijom svijesti i nikada ne koristi metode prisile. Demokratski vođe trebaju težiti tome da njihovi zaposlenici postaju popit njih, kako bi proširili svoje vodstvo i širili odgovornost (Gastil, str. 958-959)

3. ŠTO JE DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ?

Osamdesetih i devedesetih godina prošloga stoljeća demokratski pokreti su doprinijeli razvoju ljudskih prava, slobode i demokracije u zemljama u razvoju. U nekim državama, ljudi su se suočili i borili protiv diktature, vojnih režima i rasne segregacije. Srušili su autokratske i vojne vlade i doprinijeli razvitku novih, demokratskih vlada i institucija. Upravo je moć građana bila ključ demokratskoga sustava, a vođe u demokratskim pokretima su iskoristili moć građanstva i izborili se za demokraciju (Choi)

Rukovođenje odnosno upravljanje je jedna od najstarijih fenomena čovjeka. Od antičke do moderne povijesti upravljanje je igralo važnu ulogu u razvoju grupa, društava i nacija. Postoje različite definicije upravljanja, a proteklih pedeset godina razvilo se preko 65 različitih definicija za ovaj pojam. Slično je i sa pojmom demokratskog upravljanja. Na primjer, od 1938. do 1985. postojalo je 29 različitih definicija i stilova demokratskog upravljanja. Luthans je na primjer, prikazao 8 različitih stilova demokratskog upravljanja proizašlih iz klasičnih učenja i teorija o upravljanju. Upravo su te različite definicije i stilovi doprinijeli činjenici da danas ne postoji točno razvijena definicija demokratskog upravljanja (Choi, str. 244)

Kao što je već spomenuto, postoji više vrsta vođenja, ali iz perspektive podređenih, kao najbolje vođenje ističe se demokratsko, ali i laissez - fair. Često se postavlja pitanje jesu li demokratski stilovi optimalno rješenje budući da u suvremenim uvjetima poslovanja treba brzo djelovati , ali i preuzeti odgovornost za ishode istih što je vrlo često primjenom demokratskih stilova otežano (Karlić, str. 68)

Slika 1 Komunikacijski stilovi



Izvor:https://slobodni.net/t118347/

3.1. UPRAVLJAČKA FUNKCIJA DEMOKRATSKOG VOĐE

Funkcije demokratskog vođe su: planiranje, organiziranje, utjecanje na zaposlenike i kontrola. Postoje funkcije iz područja međuljudskih odnosa (zastupanje interesa poduzeća u javnosti, vođenje i uspostava veza i poznanstava), funkcije s područja informacija (kontrolna funkcija, funkcija prijenosa informacija i funkcija posrednika) i funkcije područja donošenja odluka (poduzetnik, rukovoditelj u uvjetima nemira, alokator resursa i pregovarač) (Dujanić, 2006, str. 168)

Treća funkcija menadžmenta je upravljanje ljudskim resursima. Kadroviranje je pojam koji je dugo predvodio pojmu upravljanja ljudskim potencijalima, naročito u vrijeme socijalizma. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću (Dujanić, 2006, str. 169)

Nakon što demokratski vođa pokrene vlastiti posao, definira strategiju svog poduzeća, uspostavi odgovarajuću organizacijsku strukturu, pred njega se postavljaju zadaci upravljanja poduzećem. Za razliku od ostalih funkcija vođe, upravljačka funkcija je trajna zadaća neke tvrtke. Ostale funkcije se obavljaju jednokratno ili prema potrebi, dok se funkcija upravljanja mora obavljati stalno. Ova funkcija se sastoji od upravljanja materijalnom imovinom (upravljanje strojevima i opremom, upravljanje lancem nabave i upravljanje zalihama) i upravljanja nematerijalnom imovinom (vođenje, motiviranje i stimuliranje zaposlenih). Demokratski vođa organizira poslove, koordinira rad djelatnika i upravlja svojim poduzećem. Često obavlja poslove strateškog i srednjeg menadžmenta, a nekad se priključuje zaposlenicima u obavljanju operativnog dijela posla. Svaki suvremeni demokratski vođa mora imati karakteristike lidera tj. imati moć upravljanja (Dujanić, 2006, str. 128)

Dinamika u poduzeću nalaže da se problemima ljudi posveti posebna pažnja. Na to su posebno utjecale slijedeće spoznaje:

- da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha svakog poduzeća;
- uspjeh poduzeća ovisi o uskoj koordinaciji upravljanja ljudskim resursima i drugim resursima poduzeća – usmjerena na ostvarivanje ciljeva poduzeća (Dujanić, 2006, str. 138)

Obilježja upravljanja ljudskim potencijalima su slijedeća:

- naglasak na ostvarenju strategije, a ne njezino formuliranje,
- adaptacija zaposlenika strategiji, a ne strategije djelatnicima,
- uzrok izabrane strategije je uzrok, a ne posljedica stupnja razvoja poduzeća,
- naglašavanje usklađenosti ljudskog faktora s organizacijom i tehnologijom, a ne njihovo suprotstavljanje (Dujanić, 2006, str. 120)

Upravljanje ljudskim resursima ima šest specifičnih elemenata, a to su:

- regrutiranje
- selekcija
- obuka i razvoj
- procjena performansi
- upravljanje kompenzacijama
- radni odnos (Dujanić, 2006, str. 122)

Regrutiranje kadrova obuhvaća planiranje i prognoziranje budućih kadrova, pa stoga demokratski vođa utvrđuje potrebe za visoko obrazovanim zaposlenicima koji bi popunili upražnjena mjesta na funkcijama marketinga i za obavljanje određenih drugih administrativnih poslova (Dujanić, 2006, str. 123)Ako se poduzeće planira širiti, prognoze potrebnih kadrova se definiraju kao kratkoročne i dugoročne potrebe za zaposlenicima. U nekim poduzećima prevladava strategija da se postojeći kadrovi, bez dodatnog obrazovanja premještaju s jednog odjela na drugi. Demokratski vođa će angažirati nove kadrove koji posjeduju određena znanja, kada to razvoj poduzeća zahtijeva. Ponekad je moguće da djelatnici steknu obuku na poslu.

Selekcija kadrova je postupak izbora regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova (Dujanić, 2006, str. 165). U ovom postupku se ispituju osobine, znanja, sposobnosti i vještine kandidata, po potrebi se naprave i rang liste, a zatim se onaj najsposobniji angažira za posao budući da konvergira zahtjevima tog posla (Dujanić, 2006, str. 166). U poduzećima se selekcija kandidata vrši na temelju informacija iz prijave o zaposlenju, molbe, preporuke, upitnika o općim podatcima, školske kvalifikacije, radnih karakteristika te pokusnom radu. Demokratski vođa pokazuje tri specifična načina ponašanja:

- interpersonalnu ulogu tj. upravlja svojom osobnošću,
- informacijsku ulogu, upravlja putem informacija,
- ulogu odlučivanja- upravlja akcijama (Dujanić, 2006, str. 138)

Ima tehničke, konceptualne i vještine upravljanja ljudima. Jedan od najtežih zadataka općenito u svijetu upravljanja jest navesti ljude na suradnju. Vodstvo proizlazi 80% iz iskustva. Demokratski vođa ima i neka obilježja transakcijskog vodstva tj. učinkovito organizira osoblje, postavlja razumne ciljeve, pruža im svu pomoć i savjete kao i potrebne resurse za ostvarenje ciljeva. Odgovornost demokratskog vođe je skrbiti o tome da ljudi obavljaju svoj posao. Odluka o kadrovima, najvažnija je njegova odluka kao rukovoditelja. On nastoji ne davati novim radnicima važna zadatke jer se time samo uvećava rizik. Pokušava izvući najbolje iz ljudi kojima raspolaže. Cilj u poduzeću je sinergija tj. pravilo 2+2=5. Svaki dan demokratski vođa ohrabljuje ljude da rade pouzdano i s puno zanosa, elana i ozbiljnosti. Kao vođa djeluje pomažući skupini u ostvarenju ciljeva kroz maksimalnu primjenu njezinih sposobnosti. Pri tome je najvažnija komunikacija kao sredstvo povezivanja ljudi u organizaciji na ostvarenje zajedničke svrhe. Zajednička aktivnost je nemoguća ako nema komunikacije, jer se ne mogu prevesti koordinacije promjena.

U poduzeću demokratski vođa mora primjenjivati isto tzv. upravljanje šetajući okolo. Da bi komunikacija bila uspješna, mora postojati povratna informacija ili feedback (Dujanić, 2006, str. 140). Demokratski vođe moraju biti dobri slušatelji tj. moraju biti otvoreni za nove ideje, poticati inovativnost, doprinose boljem odnosu među svim radnim kolegama, moraju smanjivati stres, prevenirati konflikte i poticati praksu konsenzusa u odlučivanju. Ipak, svaka promjena donosi ogromnu količinu stresa i mnogi djelatnici nisu sigurni mogu li se nositi s tim. To je normalno, jer sve nepoznato uzrokuje strah i otpor. Pri tome, demokratski vođa objašnjava djelatnicima novi koncept posla, pri čemu se smanjuje količina straha od novog, a time i otpor promjenama. Trude se pojasniti brzinu kojom će se promjene odvijati, rezultate koje očekuju te svoju ustrajnost. Također oslobode dio svog radnog vremena za upite čime su radnici potaknuti da daju svoje primjedbe i sugestije (Dujanić, 2006, str. 140)

Prema osnovnom načelu vodstva ljudi nastoje slijediti one koje im, prema njihovom mišljenju nude sredstva za zadovoljenje njihovih vlastitih ciljeva, pa to znači da demokratski vođa treba razumjeti što motivira određene i kako ta motivacija djeluje, te što više provode to razumijevanje, bit će uspješniji kao vođe (Dujanić, 2006, str. 141)

Ljudi su najveći kapital svakog poduzeća. Obveza je svakog zaposlenika da novom zaposleniku pokaže svoje umijeće i oslobodi ga da bude jednako dobar djelatnik.

U harmoniziranoj radnoj okolini, naravno da se kvalitetnije i brže obavlja posao. Ipak, uvijek je pozitivno u poduzeću imati određenu razinu pozitivne konkurencije među djelatnicima, jer i rivalstvo nekada nije loše. Svi postupci moraju biti u skladu s propisima. Naročito što se tiče zaštite na radu, jer svaka ozljeda na radu ozbiljno šteti ugledu tvrtke.

3.1. Timski rad u sklopu demokratskog stila vođenja

Tim je grupa u kojoj članovi intenzivno djeluju, surađuju i koordiniraju svoje aktivnosti na temelju jakog osjećaja zajedničke misije i odgovornosti kako bi postigli odgovarajući cilj (Škrtić, 2006.). Iako se pojam tim često upotrebljava kao sinonim za grupu, postoje bitne razlike. Tim jest grupa,ali grupa nije i ne može biti tim. Ono što ih razlikuje jest upravo osjećaj zajedničke misije i odgovornosti, koji obične grupe nemaju. Tim je grupa djelatnika koji rade na zajedničkom projektu, te dijele zajedničku odgovornost ako karakteristike odstupaju od vizije demokratskog vođe (Škrtić, 2006, str. 28)

Kad je riječ o organizacijskim timovima kao najjačem instrumentu demokratskog stila vođenja, ističu se i slijedeća obilježja koja ih razlikuju od grupe:

- visoka međuovisnost i povezanost članova tima
- timovi se formiraju tako da obuhvaćaju cjelovite procese i obavljaju sve funkcije potrebne za izvršavanje cjelovitog zadatka i postizanja cilja
- članovi tima imaju raznolike vještine i sposobnosti koje zahtijevaju visoku međusobnu suradnju, odnosno timski rad u postizanju ciljeva (Dujanić, 2006, str. 138)

Članove tima povezuje specifična vizija i svrha, kolektivni rad i rezultati aktivnosti, zajedničke rasprave i odlučivanje o svim problemima.

Demokratski stil vođenja temelji se na formiranju timova unutar klasične organizacijske strukture preko kojih se unosi dinamizam u organizaciju. Tako se u poduzeću otklanja rigidnost klasičnih struktura i ruše granice između pojedinih dijelova organizacije. Organizacijske jedinice i timovi ipak nisu autonomni potpuno, već su ipak odgovorni demokratskom vođi.

U poduzeću s demokratskim stilom vođenja se potiče specijalizacija po pojedinim funkcijama, ali ipak, svi djelatnici međusobno često surađuju, čime mogu uvidjeti međupovezanost raznih činitelja koji povećavaju uspješnost i učinkovitost njihovih poslova. Njihove međuradnje rezultiraju mnogim poboljšanjima i inovacijama u njihovom području posla. S psihološkog aspekta, zajednički dnevni rad s ostalim osobljem koje dijeli iste interese, povećava zadovoljstvo na poslu, a time doprinosi i nižoj stopi fluktuacije zaposlenih i odlaženju s posla (Dujanić, 2006, str. 140)

Kada demokratski vođa na ovakav način organizira poduzeće, lakše planira i provodi posao, veća je motivacija za rad i puno se bolje kontroliraju skupine zaposlenih. Lakše se postiže pretakanje zadataka, ciljeva i planova organizacije u akciju. Demokratski vođa nije udaljen od svih odjela, a naročito proizvodnje. Također opskrbljuje poduzeće potrebnim resursima, brine se o inputu, kao i o outputu. Nije oslobođen svakodnevnog uključivanja u operativne poslove poduzeća u potpunosti (Škrtić, 2006, str. 40). Nekad se treba fokusirati na strategijske probleme i poslovne mogućnosti poduzeća. Nastoji smanjiti vrijeme na sastancima kako bi ga utrošio na realizaciju stvarnih projekata. Timovi su kreirani oko tijeka rada ili proizvodnog procesa, te se ponekad granice između odjela brišu naročito kad je rok isporuke blizu.

Timovi moraju raspolagati adekvatnim brojem informacija, podatcima o tržištu i kupcima, financijama, osoblju i drugom. Članovi tima imaju vještine donošenja odluka, rješavanja problema i implementacije rješenja. Imaju pristup materijalima, informacijama, opremi i dobavljačima potrebnima za izvršavanje kompletnog zadatka. Također su osposobljeni izvršavati poslove jedan drugoga, te tako kombiniranjem svih vještina mogu obavljati glavne zadatke poduzeća (Škrtić, 2006, str. 48). Djelatnici moraju biti usmjereni na ispunjenju potreba kupaca, uklanjanju barijera između odijela i osiguranju kooperacije na cijelom zadatku. Razvoj samog poduzeća se temelji na izgradnji znanja i vještina svih članova, kako bi bili pripremljeni za nove poslove i izazove (Škrtić, 2006, str. 49)

Svako poduzeće može uspjeti ako je koncipirano na projektiranju i podjeli poslova, traženju ravnoteže između odnosa i autoriteta koja omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i ciljeva poduzeća.

3.1.1. Uloge u timovima u sklopu demokratskog stila vođenja

Timske uloge su očekivana ponašanja članova tima u funkciji ostvarivanja ciljeva i održavanja tima. Da bi timovi bili dugoročno uspješni, moraju ispunjavati dvije svrhe: održavati socijalno zadovoljstvo i dobrobit svojih članova i obavljati zadatke i postizati predviđene ciljeve. Uz to su povezane i dvije vrste uloga koje mogu imati članovi: uloga specijalista zadatka usmjerene na pomaganje timu da uspješno obavi zadatak i postigne cilj, i socio-emocionalna uloga usmjerena na emocionalne i socijalne potrebe članova, jačanje i održavanje socijalnog jedinstva grupe.

Uloga specijalista zadatka uključuje slijedeće oblike ponašanja:

- iniciranje i predlaganje novih rješenja za probleme,
- davanje mišljenja o rješenjima zadatka,
- traženje informacija,
- sažimanje ideja i
- stimuliranje radne aktivnosti tima. (Škrtić, 2006, str. 62)

Socio-emocionalna uloga postavlja slijedeće zahtjeve glede ponašanja:

- poticanje i ohrabrivanje drugih,
- harmoniziranje i rješavanje konflikata,

- smanjenje tenzija,
- podrška drugim članovima i
- pravljenje kompromisa u ime timske harmonije (Škrtić, 2006, str. 63)

Za uspješno funkcioniranje tima potrebna je dobra raspodjela uloga koja osigurava obje dimenzije timske uspješnosti. Neki članovi u ovom poduzeću imaju dvojnu ulogu. Usmjereni su na zadatke i na ljude, kao i demokratski vođa. Također postoje djelatnici koji nemaju nijednu od tih uloga, odnosno malo pridonose rješavanju zadatka i zadovoljavanju socio-emocionalnih potreba članova. Podjela uloga u timu demokratskog vođe je najčešće spontana i određena osobnim preferencijama i karakteristikama članova (Škrtić, 2006, str. 41). Detaljna analiza vodi većem broju različitih uloga čije je obavljanje pretpostavka timske uspješnosti demokratskog stila vođenja. To su uloge voditelja koji utvrđuju program rada, dizajniraju zadatke, kreiraju i generiraju ideje te ih na kraju uređuju.

3.1.2. Važnost demokratskog vođe

Nema uspješnog vođenja odnosno upravljanja bez vođe čija je zadaća motivirati i usmjeravati zaposlenike kako bi mogli kvalitetno izvršiti neki zadatak, ali i svojim razmišljanjima i djelovanjem pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća (Karlić, str. 67)

Suvremeni vođa sa svojim zaposlenicima ima dvosmjeran odnos, dakle, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči. Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršavanje zadataka. Naravno, stil vođenja nije određen samo osobinama vođe, već i osobinama podređenih te konkretnom situacijom (Karlić, str. 68)

Slika 2 Demokratski vođa



Izvor :http://sjedi5.com/magazin/kakav-ste-i-jeste-li-voda/

4. USPOREDBA OSTALIH STILOVA VOĐENJA S DEMOKRATSKIM STILOM VOĐENJA

U teoriji, kao i u praksi vođenja, prisutni su brojni načini odnosno stilovi vođenja koji se kreću između dvije krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vođenja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno demokratski stil vođenja

Pored ova dva osnovna stila vođenja, u teoriji i u praksi organizacije i menadžmenta razvili su se razni stilovi vođenja koji u obzir uzimaju različite čimbenike, točnije njihov utjecaj na način vođenja (Dujanić, 2006, str. 130). Brojne od tih teorija, u izboru odgovarajućeg stila vođenja, polaze od značajki vođe, kao i značajki podređenih, ali i od konkretne situacije. Neki od stilova vođenja kombiniraju različite utjecajne čimbenike kao što su: struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, odnos između vođe i podređenog, struktura zadatka i pozicija vlasti, odnosno moć vođe u organizaciji.

Menadžerski stil se ne odnosi samo na upravljanje ljudima, nego isto tako i na planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata. Stil upravljanja može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u organizaciji. Rukovođenje i upravljanje predstavlja interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstveno područje organizacije i menadžmenta, komunikacija, psihologije i sociologije. Menadžere kao poduzetnike u svojim poduzetništvima karakterizira poduzetničko ponašanje

koje uvijek želi iskoristiti povoljnu poduzetničku priliku. Osim osobina kojima raspolaže poduzetnik za uspjeh je potrebno i znati rukovoditi zaposlenima u poduzetništvu. Poduzetničko ponašanje predstavlja stalni proces istraživanja, analize, donošenja odluka, preuzimanja rizika i ostvarenja dobiti. Privatno poduzetništvo na temelju iskustava u razvijenim zemljama, a također i u Hrvatskoj ima najučinkovitije ekonomsko poslovanje zahvaljujući ulaganju u menadžment.

Jedna od tipičnih klasifikacija stilova vođenja klasično polazi od toga da se oni mogu razvrstati s posebnim obzirom na korištenje autoriteta u organizaciji. Prema toj klasifikaciji razlikuju se:

- autokratski,
- demokratski i
- laissez-faire stil vođenja.

Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i samostalno donosi sve poslovne odluke.

U svom radu autokratski rukovoditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Zadatci, odnosno nalozi idu od vođe prema podređenima. Oni koji zagovaraju o9vakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovoditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost (Dujanić, 2006, str. 132)

Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima kao i usmjerenost na brzinu izvršavanja svih zadataka i mogućnost kontrole.Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja s velikim brojem podređenih.

U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije podređenih radnika i rukovoditelja, te povećanja netrpeljivosti (Dujanić, 2006, str. 139)Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju vođe. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima (Dujanić, 2006, str. 139). Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe rukovoditelja i on se ne može delegirati na podređene (Dujanić, 2006, str. 140)

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil vođenja. Kod demokratskog stila vođenja je karakteristično da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih rukovoditelj konzultira, oni sudjeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka (Dujanić, 2006, str. 141)

Leissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem vođe u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju o radu. Menadžer „odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima (Dujanić, 2006, str. 143)

U demokratskom stilu vođenja se podređeni uključuju svakodnevno u proces donošenja odluka. Pretpostavljeni vođa, prije nego donese određenu odluku, konzultira se sa svojim djelatnicima. Poklanja veliku pažnju međuljudskim odnosima, a to je temelj ovog stila vodstva. Demokratski vođa dobro poznaje svoje djelatnike, a njegova moć proizlazi iz sposobnosti tzv. referentna moć (Dujanić, 2006, str. 144). Time zaposlenici imaju povećanu svjesnost o važnosti svojih poslova i visokih učinaka, svjesni su svojih potreba za rastom, razvojem i postignućem. tada oni rade za dobrobit organizacije, a ne samo za svoju osobnu korist. Demokratski vođa promiče inteligenciju, promišljanje i pozorno rješavanje problema te potiče razmatranje situacije s više strana. Demokratski vođa daje inicijativne prijedloge i smatra se članom grupe zaposlenika, potiče međusobnu suradnju, posvećuje pažnju željama zaposlenih, uključujući i napredovanje u poduzeću. Predstavnici ovog stila vođenja u ekonomskoj teoriji smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom radnika na poslu. Temeljne značajke demokratskog stila vođenja sastoje se od aktiviranja svih učesnika tima u planiranje i izvršavanje zadataka. Kako bi se proces proizvodnje mogao provesti, daju se sugestije i prijedlozi, koji se nakon definiranja moraju izvršiti.

Radnu situaciju čini „kišobran" ciljeva koji se razumiju i uključuju podjelu odgovornosti za njihovo ostvarenje.

Demokratski stil vođenja omogućuje timski rad u realizaciji ciljeva. Bit vođenja je slijeđenje, tj. volja ljudi da slijede vođu i drže se onoga što on naredi ili do njihovog međusobnog dogovora.

Svaki djelatnik zaposlen u poduzeću slobodan je pristupiti vođi i konzultirati se s njim u vezi određenih nejasnoća u vezi s poslom, oko izbora najboljeg načina izrade postavljenog zadatka, slobodnih dana, godišnjeg odmora… Također su djelatnici uključeni u donošenju

mnogih poslovnih odluka, vođa često ispituje njihove stavove oko pojedinih zadataka i ciljeva na temelju kojih se pravi konsenzus za dobrobit organizacije. Vođa zaposlenike nastoji motivirati plaćom, obogaćivanjem posla i usmjeriti na stvari za koje je pojedini zaposlenik najsposobniji, postavljajući ga na to radno mjesto (Dujanić, 2006, str. 150)

Uspješnost poduzetništva zasniva se na stalnim promjenama i reagiranju na te promjene. U osnovi svih promjena leži kreativnost vođe, inoviranje proizvoda i usluga, te visoka kvaliteta novih proizvoda koju jedino može potvrditi tržište (Dujanić, 2006, str. 152)

Teoretičarka Nina Pološki definira demokratski stil vodstva kao ženski stil vođenja. Žena u vođenju uvijek je spremna na suradnju, ima razvijene interpersonalne vještine, potiče participaciju, dijeli moć i informacije, potiče samopoštovanje i entuzijazam kod zaposlenih, poštovanje, povjerenje, daje pozitivne primjere i dopušta timski rad. Fokus poslovanja premješta se na inovativnost, na brzu razmjenu informacija. Vrijednosti kompanija postaju sposobnosti kreativnog razmišljanja i raznolikost vještina. Dalje, organizacije današnjice uvidjele su da njihova konkurentska prednost više ne počiva na zemlji, na sirovinama, na tehnologiju koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi jedino i isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Za uspješnost organizacije postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijazam zaposlenih. Naime, uvidjelo se da se u informacijsko doba, „doba znanja“, ljudi sa svojim znanjima, informacijama koje posjeduju ono najvrednije što neka organizacija ima, te se tako u poduzeću najviše pažnje usmjerava na ljude koji su ujedno nositelji proizvodnje svojim talentom i umijećem. Njihove ruke su kapital svakog poduzeća, jer svakim danom produktivnost njihova rada raste, kao i vrijednost samog poduzeća.

Da bi ljudi u potpunosti iskorištavali svoje potencijale i da bi bili zainteresirani stalno učiti i produbljivati svoja znanja i vještine u organizacijske svrhe, potrebno je tako koncipirati organizacije da se oni u njima osjećaju dobro, kao kod kuće, da im budu odani i da žele ostvarivati njihove ciljeve, odnosno da im ciljevi budu identični sa ciljevima organizacije (Adler, 1990.). Upravo se zbog tog razloga danas od vođa traži da primjenjuju „mekani“ stil vođenja, odnosno način u suvremenoj literaturi nazvanim „ženskim“ stilom vođenja.

„Ženski“ stil vođenja je populari naziv za moderni demokratski stil vođenja. Ovaj stil vođenja u svijetu se još naziva i „emotivnim“, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim

ili interaktivnim, a također i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. Za taj je stil vođenja karakterističan „mekani“ („soft“) pristup upravljanju i motiviranju ljudi (Adler, 1990, str. 62)

Demokratski, participan, transformacijski, kolegijalni, prijateljski, „emotivan“, interaktivan, suradnički stil vođenja se pokazao kao stil podrške radu zaposlenika. Žene karakterizira transformacijski stil vođenja- poticanje podređenih da transformiraju vlastite interese grupe brigom za šire ciljeve, odnosno „interaktivno“ vodstvo, zbog toga što aktivno radena tome da svoje interakcije s podređenima učine pozitivnima za sve uključene (Adler, 1990, str. 63)

Prema demokratskom stilu vođenja, grupa ljudi ostvaruje ciljeve poduzeća u suradnji s rukovoditeljem (Dujanić, 2006, str. 139). Zadatak je, najkraće rečeno, narudžba kupca koja se mora isporučiti u ugovorenom roku, prema kojem svaki djelatnik u organizaciji ima obvezu i odgovornost obaviti svoj posao u očekivanom vremenu i s očekivanom kvalitetom. U poduzeću se može prakticirati bonus za redovitost na poslu, a to je dodavanje određenog postotka na plaću kao nagradu za redovitost i odgovornost prema poslu. Na taj način organizacija destimulira izostajanje i zakašnjavanje svojih zaposlenika koje im može napraviti mnogo problema u organizaciji i obavljanju posla (Dujanić, 2006, str. 140)

U svakom poduzeću, povezano s demokratskim stilom vođenja, važna je povratna veza u komunikaciji, tako da zaposleni, kao i nadređeni trebaju dobiti odgovor na traženi upit. Primjerice, svi djelatnici moraju biti upoznati sa stanjem na skladištu, nadređeni radi dogovora s dobavljačima o nabavi robe, a djelatnici u proizvodnji najbolje znaju koliko proizvoda mogu izraditi od određenog stanja materijala na skladištu. Upravo suradnjom se postižu ciljevi proizvodnje tj. maksimalna efektivnost i efikasnost. Cilj je svih organizacija stalno maksimiziranje i korištenje jakih strana ljudskih potencijala i minimiziranje i otklanjanje prepreka organizacijskoj uspješnosti i postizanju strategijskih ciljeva tj. pretvaranje specifičnih talenata, sposobnosti, znanja, vještina i motivacije ljudi u konkurentsku i strategijsku prednost (www.cover-magazin.com, 2018). U poduzeću ne smije postojati diskriminacija, odnosno nejednakost zbog klasne, etničke, religijske, rasne, spolne, dobne ili neke druge pripadnosti. Ona vodi ne samo kršenju ljudskih prava, nego je i kontraproduktivna s ekonomskog gledišta jer vodi nedovoljnoj iskorištenosti ljudskog potencijala i talenta. Diferencirani tretman ljudi mora se temeljiti na stvarnim razlikama u sposobnosti i doprinosu ljudi, a ne nekim arbitrarnim karakteristikama.

Upravljačka mreža koju su razvili R. Blake i J. Mounton, temelji se na osnovne dvije dimenzije u poduzeću:

- briga za ljude
- briga za proizvodnju (Dujanić, 2006, str. 118)

Ovdje se naglašava način kako rukovoditelj brine o proizvodnji ili o ljudima, a ne koliko proizvodnje žele izvući iz zaposlenika.

Briga za proizvodnju uključuje stavove nadglednika o slijedećem: kvaliteti odluka o plitici, proceduri i procesima, kreativnosti istraživanja, kvaliteti usluga stručnih službi, djelatnosti, te opsegu proizvodnje (Dujanić, 2006, str. 120)

Briga za ljude podrazumijeva stupanj predanosti ostvarenju ciljeva, održanje samopoštovanja radnika, postavljanje odgovornosti na bazi povjerenja, a ne poslušnosti, osiguranje dobrih radnih uvjeta i održavanje zadovoljavajućih međuljudskih odnosa (Dujanić, 2006, str. 122)

Prema upravljačkoj mreži razvili su se slijedeći stilovi:

- Stil 1.9. „Upravljanje lokalnog kluba“- značajna pažnja je posvećena potrebama ljudi i vodi prijateljskoj i ugodnoj atmosferi,
- Stil 9.9. „Timski menadžment“- rad obavljaju zaposlenici predani poslu, povezani zajedničkim interesima i organizacijskoj svrsi, te s povjerenjem i poštovanjem,
- Stil 5.5. „Menadžment organizacijskog čovjeka“- adekvatno ostvarenje kroz uravnoteženost radnih zahtjeva i održanja odgovarajućeg morala,
- Stil 1.1. „Osiromašeno upravljanje“- iskazivanje minimalnog napora potrebnog da se obavi posao i održi organizacijski moral,
- Stil 9.1. „Autoritet-pokoravanje menadžment“- uspješnost rezultata iz takvih radnih dogovora u kojima ljudski element ima malo efekta (Dujanić, 2006, str. 128)

Koncept uspješnog upravljanja poduzećem se temelji na uspješnom upravljanju zahtjevima organizacije. Poduzetnik proizvođač koji je ujedno integrator, administrator uspješnom suradnjom i timskim odlučivanjem ostvaruje ciljeve svoje tvrtke. Novim zahtjevima i izazovima na tržištu, ne može udovoljiti pojedinac, već samo tim. Tim poduzeća mora biti formiran prema iskazanim sposobnostima i vještinama svakog djelatnika. Demokratski vođa stalnom motivacijom održava efikasnost i efektivnost rada, uvažavajući želje i zahtjeve svih zaposlenih, bez manipuliranja i diskriminacije (Dujanić, 2006, str. 130)

Kroz interaktivan i asocijativan pristup, djelatnici sami percipiraju svoje uloge u timu i sagledavaju razvojne, komunikacijske mogućnosti unutar poduzeća kao tima, te postižu samorealizaciju kroz timsku ulogu, u svrhu vrhunskih rezultata. Primjena „Timskog menadžmenta“ kao stila pruža nenadmašnu prednost da se zajedničkim naporima postižu skupni rezultati koji nadmašuju zbroj onih pojedinačnih. Timovi nasuprot pojedincima imaju mogućnost ujedinjenja vještina, iskustva i discipline koje nameće današnje vrijeme promjena.

Profesor Renis Likert, ujedno je i američki sociolog koji se bavio teorijom menadžmenta i organizacije (Dujanić, 2006, str. 59). Likert navodi da uspješan menadžer mora biti orijentiran na podređene. Također mora održavati skladno funkcioniranje dijelova i cjeline oslanjajući se na komunikaciju. Svi članovi skupine uključujući i vođu, usvajaju podupirući stav prema kojem sudjeluju u zajedničkim vrijednostima, aspiracijama, ciljevima i očekivanjima. Razvio je slijedeća četiri sustava upravljanja:

- Sustav „ekstremno-autoritativni“
- Sustav „benevoletnih-autoritativnih“
- Sustav „konzultativni“
- Sustav „participativno-skupni“ (Dujanić, 2006, str. 64)

Vođe u svim situacijama imaju potpuno povjerenje u podređene, koriste mišljenja i ideje podređenih, daju ekonomske nagrade na bazi skupne participacije i uključenosti u postavljanju ciljeva i ocjenjivanje napretka u njihovom ostvarenju. Komunikacija u poduzeću teče prema dolje, prema gore i bočno, prema kolegama.

Likert je ustvrdio da četvrti stupanj upravljanja, ujedno je i najbolji sustav upravljanja poduzećem. Poticanje participacije osnova je interaktivnog vodstva. Demokratski vođa postići identifikaciju podređenih s grupom na različite načine, između ostaloga poticanjem drugih da sudjeluju u svakom aspektu posla, od postavljanja ciljeva do određivanja strategije poduzeća. Sudjelujući u svim aspektima poslovanja zaposleni se osjećaju kao dio organizacije pa su joj još privrženiji i odaniji i sve što rade, rade u cilju ostvarenja njezinih ciljeva. Poticanje participacije zaposlenih korisno je i zbog činjenice da više ljudi „proizvodi“ više ideja, pogotovo ako se radi o ljudima koji su na prvim linijama, odnosno direktno upoznati s poslom. Participacija isto tako povećava i stupanj podrške odlukama, jer kada zaposleni sami sudjeluju u kreiranju, tj. lakše donose odluku i potom je realiziraju. Vođe koji primjenjuju ovaj sustav vođenja dijele informacije i moć, jer su svjesni svojih vrijednosti, svojeg identiteta, te činjenice da neće izgubiti svoju kvalitetu i osobnost ako budu dijelili informacije i moć koju imaju. Dalje, dijeljenje moći i informacija pokazuje povjerenje demokratskog vođe

u suradnike, vjerovanje u inovativnost, ali u i mogućnost primjene ideje podređenih, odnosno ono pokazuje da vođe poštuju ideje svojih suradnika. Naime, kako kaže Rosener, „dijeljenje moći i informacija potiče lojalnost jer signalizira suradnicima i podređenima da im se vjeruje, te da se njihove ideje poštuju“ (Adler, 1990, str. 64). Samopoštovanje zaposlenih raste ne samo kao posljedica dijeljenja moći, informacija i participacija, već i kao posljedica nagrađivanja i pohvaljivanja, dakle, davanje pozitivnog feedbacka, što također karakterizira ovaj sustav vođenja. Kako kaže Heim,“žene se koriste pohvalama da bi potakle zaposlene na bolji rad. One pozvale smatraju učinkovitim menadžerskim oruđem“ (Adler, 1990, str. 65)

Vođe koji se koriste participativno-skupnim sustavom manje ističu vlastite vrijednosti, manje su skloni pokazivati svoju superiornost korporativnim statusnim simbolima i slično. Kako kaže Rosener, „omogućivanje zaposlenima da pridonose i da se osjećaju moćnima i važnima jest win-win situacija dobra za zaposlene i za organizaciju (Adler, 1990, str. 66) Poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih slijedeći je veoma važan aspekt interaktivnog vodstva. Naime, ljudi postižu bolje rezultate ako se sami osjećaju dobro iako su zadovoljni svojim poslom. Prema Roseneru, žene vođe karakterizira entuzijazam za posao i širenje toga entuzijazma da bi posao bio razveseljavajući i zabavan izazov (Adler, 1990, str. 71). Zaq vođe koji se koriste ovakvim načinom vođenja, karakteristično je da upravo vlastitim primjerom nastoje poslužiti kao uzor pozitivnog ponašanja, odnosno onog ponašanja koji sami poštuju.

5. “ŽENSKI I MUŠKI STIL“ upravljanja

Posljednjih se godina sve više govori o dubokim promjenama poslovnih vrijednosti, a pritom se misli na nove trendove koji se tiču ponašanja u procesu poslovanja . Današnje suvremene organizacije sve su manje hijerarhijske, a sve više se oslanjaju na timski rad i kompromis (Pološki, str. 38-39)

Kao što je već opće poznato, u prošlosti su organizacije bile autoritarne, hijerarhijske i birokratske. To znači da su bile organizirane po principu naređivanja, poput vojske. Karakterizirale su ih hijerarhija, centralizacija, raspon rukovođenja, formalni autoritet, kontrola i drugo. Prema Pološki, radi se o "muškim" organizacijama. U njima su sve informacije bile dostupne samo vlasnicima menadžmenta, dakle trebalo se prilagođavati normama organizacije. Takve su tipovi organizacija bili popularni u industrijskoj eri , ali danas se to mijenja (Pološki, str. 39)

Danas je sve više organizacija decentralizirano i fleksibilno, a karakterizira ih dijeljenje informacija, povjerenje, timski rad, zajedničko odlučivanje, prijateljstvo i suradnja. Danas vrijednost neke tvrtke postaju sposobnost kreativnog razmišljanja i posjedovanje vještina. (Pološki, str. 39). Takav stil vođenja autorica Pološki zove "ženskim" stilom vođenja odnosno upravljanja.

5.1. „Ženski stil“

Ženski stil" vođenja naziv je za moderan stil vođenja, još se naziva i prijateljskim, "emotivnim", interaktivnim, ali i demokratskim stilom vođenja. Karakterizira ga "mekani" pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Taj "mekani" pristup znači gledati na zaposlenike kao na zrela, odrasla bića s vlastitim potrebama i željama . Također, to znači i vjerovati da su ljudski potencijali osnovni resursi razvoja i osnova konkurentske prednosti na suvremenom tržištu (Pološki, str. 40)

Ovakav "ženski stil" upravljanja ne voli konkurenciju unutar poduzeća jer to smatraju demotivirajućim za zaposlenike. Smatraju da konkurencija stvara neprijateljstvo, svađe i napetost, pa se zaposleni ne usude davati svoje ideje i prijedloge. Poznavanje zaposlenika je još jedna važna stavka ovoga stila jer jedino se na taj način može iz pojedinca izvući maksimum. Visoko razvijene interpersonalne vještine su također odlika demokratskog odnosno "ženskog stila" vođenja budući da su zdravi međuljudski odnosi i redovita međusobna komunikacija koja uključuje aktivno slušanje neophodni za razvoj određenoga poduzeća. Osnova interaktivnoga vodstva je poticanje participacije. Sudjelujući u svim aspektima poslovanja, zaposlenici su odani i privrženi onome što rade i osjećaju se kao dio organizacije. Menadžeri koji se služe ovim stilom, svjesni su svojih vrijednosti i identiteta, pa rado dijele informacije i moć,a to ujedno dokazuje i povjerenje koje on ima u svoje zaposlenike. Posljedica dijeljenja moći i informacija je poticanje samopoštovanja kod zaposlenih. Davanje pozitivnog feedbacka potiče zaposlenike na rad, a pohvale se smatraju glavnim oruđem menadžera. Tu sa može spomenuti i još jedna bitna karakteristika, a to je poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih. Naime, što su ljudi zadovoljniji svojim poslom, bolje će rezultate postizati na radnome mjestu. Konačno, timski rad se ovdje ističe kao značajka ovoga stila jer se ciljevi mogu ostvariti samo uz zajedničku interakciju i suradnju, a pritom do izražaja dolaze i interpersonalne vještine (Pološki, str. 41-43)

Vođenje je vrlo zahtjevna menadžerska funkcija te je kao pojam vrlo kompleksan. Naime, riječ je o dinamičnom procesu u kojem su najvažnije stavke kreativnost i organiziranost. Postoje različite vrste vođenja, od autokratskog do demokratskog i svaki je poseban na svoj način.

6. MOTIVACIJA I MOTIVATORI U DEMOKRATSKOM STILU VOĐENJA

Motivacija je zbirni pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 21). Sam motiv je razlog ponašanja na određeni način, iskazivanja i primjene znanja i sposobnosti u nekoj aktivnosti. U poduzeću vođa raščlanjuje individualna očekivanja, motivaciju i faktore koji ih određuju (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 22). U poduzeću prevladava očekivanje da će veće zalaganje i postizanje određenog učinka voditi većoj nagradi i važnosti koju nagrada ima za pojedinca i ostvarivanje njegovih pojedinačnih ciljeva, motivaciju za rad određuju i očekivanja da je zadatak uz veće zalaganje moguće uspješno obaviti i postići očekivani radni učinak (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 25)

Da bi zaposleni u nekom poduzeću bili motivirani za rad, važno je da ih demokratski vođa jednako i pravedno tretira, jer će vjerojatno svaka percepcija nejednakosti u socijalnoj razmjeni voditi potrebi i aktivnosti da se otkloni. Polazište svakog demokratskog vođe je da se odnos organizacije i pojedinca promatra kao specifičan odnos razmjene u kojem pojedinac ulaže svoja znanja, radne sposobnosti, interese, energiju i dr., a za uzvrat od organizacije dobiva različite naknade i nagrade (plaću, beneficije, priznanje, status, podršku itd.), odnosno mogućnost zadovoljavanja različitih potreba (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 30)

Teškoće u analizi motivacije u demokratskom stilu vođenja:

- Motive je teško analizirati jer različiti motivi mogu rezultirati istim ponašanjem.
- Isto tako, jedan ponašanjem isti motiv može rezultirati različitim.
- Zadovoljenje potrebe može smanjiti, ali i povećati motivaciju (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 41)

Prema Maslowu svi ljudi imaju slijedeće potrebe: fiziološke potrebe (kisik, voda, hrana, odjeća, obuća), potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za uvažavanjem (od strane okoline), potrebe za samoaktualizacijom (razvijanje duhovnih i tjelesnih sposobnosti) (Bahtijarević, 2001.). Više potrebe dobivaju na značenju tek kada se zadovolje potrebe nižeg reda. Niže potrebe su nagonske, dok su više potrebe pretežno racionalne. Danas je na svakom radnom mjestu lakše zadovoljiti potrebe nižeg reda, npr. fiziološke (plaća, hrana), a teže potrebe višeg reda (uvažavanje, razvoj sposobnosti…). Demokratski vođa nastoji biti svjestan potreba svojih djelatnika, te ih nastoji zadovoljiti u svrhu povećanja produktivnosti na poslu. Svi djelatnici u poduzeću imaju na prvom mjestu kao i drugi ljudi, egzistencijalne potrebe koje zadovoljavaju svojom mjesečnom plaćom (Weihrich, 1998.). Imaju potrebe za povezanošću, tj. svi djelatnici zajedno surađuju bez obzira na dodijeljene funkcije, pomažu jedni drugima kad izbiju određene poteškoće i nastoje poboljšati prijateljstvo druženjem i izvan radnog okružja. Demokratski vođa u cilju poticanja kolegijalnosti ne traži persiranje, već je sa svojim suradnicima na „ti“, te međusobno komuniciraju nadimcima. Potrebe rasta i razvoja variraju od osobe do osobe i može se zamijetiti da su mlađe osobe motiviranije, ali u osnovi, svi trebaju imati stvaralačke vještine potrebne za posao, koje izazivaju osjećaj cjelovitosti i punoće. Djelovati motivirajuće na djelatnike, uvijek je izazov za demokratskog vođu. Djelatnici se stalno bore s negativnim mislima, anksioznošću i strahom od budućnosti. Svako se povremeno suočava sa sumnjama i potištenošću, međutim ono što razlikuje uspješne ljude jest mogućnost da odvoje takve misli i nastave se kretati naprijed. Za nedostatak motivacije nema jednostavnog rješenja, jer i jednom kada se pobijedi taj problem, on će se pojaviti ponovno u budućnosti. Ključ je u razumijevanju misli i načinu na koji na njega utječu emocije. Za demokratskog vođu, briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje dijelom programa uspostavljanja i razvoja integralne kvalitete poduzeća. Najproduktivnija poduzeća nastala su postizavanjem premise da se zaposleni posve aktivno uključuju u njegov život jer im rad u tom poduzeću pričinja radost.

Poslovna poduzeća imaju dvije vrste strategija koje moraju biti usko povezane i međusobno kongruentne: eksterna- način natjecanja na tržištu (konkuriranja), interna- način razvijanja, angažiranja, motiviranja, usmjeravanja i kontroliranja unutarnjih resursa. Strategija nagrađivanja demokratskog vođe treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala (Weihrich, 1998.).

Posljednjeg desetljeća razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koja označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne

isključivo racionalnom biću (Weihrich, 1998.). Filozofija ovlašćivanja i njezina uspješna primjena zahtijeva od demokratskog vođe poštivanje bitnih karakteristika: povjerenje, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motiviranje i potkrepljenje te resurse potrebne za djelovanje na sve djelatnike u poduzeću (Weihrich, 1998, str. 58). Okvir djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

Demokratski vođe predstavljaju sponu između ljudi i poduzeća te obavljaju svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sustava i postiglo zadovoljstvo ljudi, ali i ciljevi poduzeća.

Ključne točke u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja. Dio činitelja profesionalnog razvoja ujedno su i činitelji motivacije. Ukoliko su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u poduzeću javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeran razvoj (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 72)

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Različite sun metode redovito vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo te predavanja, audiovizualne tehnike, konferencije, metoda slučajeva neke su od brojnih metoda koje demokratski vođe mogu koristiti prilikom obučavanja djelatnika (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 73). Treba posvetiti veliku pažnju pri njihovom izboru, kao i izboru osobe trenera te odgovornog za uspješnost njezine primjene. Djelatnik koji se pokaže najboljim, postaje mentorom novom zaposleniku i žrtvuje svoje radno vrijeme za njega. Profesionalna orijentacija se odvija u sklopu podsustava evidentiranja zaposlenih, uvođenja u posao, napredovanja u radu, tehnoloških promjena i praćenja ljudskih potencijala i predviđanja su da će doći do bitnog poboljšanja funkcije profesionalne orijentacije u svim njezinim aspektima, osobito u području obrazovanja i osposobljavanja (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 81)

Čovjek se ne zapošljava da bi ostao uvijek na istome radnom mjestu i istoj razini, već traži napredovanje, osobni uspjeh, promjene na bolje. Stručni izbor kandidata za napredovanje mora biti jednak kao i izbor i raspoređivanje novih ljudi i on uključuje predlaganje kandidata, ocjenjivanje njihovih osobina, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere (Dujanić, 2006, str. 36)

Motivacija za rad je bitan problem upravljanja ljudskih potencijala demokratskog vođe. Bitan razlog koncipiranja radne motivacije jeste potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka demokratskog vođe postaje uspješno upravljanje ljudskim potencijalima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije. Problem dugoročnog zadržavanja visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju osnovna dva pitanja:

1. Kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. Kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u poduzeću nego i stalno poticati na veće doprinose poduzeću? (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 54)

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobitci i privilegije, a za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća ili radna klima u poduzeću. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca. Demokratski vođa mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 60)

Glavni motivatori u poduzeću moraju biti demokratski vođe. Oni pružaju ljudima dobre uvjete za rad, objašnjavaju im misiju kompanije, timovima postavljaju ciljeve, pamte svakog pojedinog člana tima, promoviraju identitet tima i potiču njegovu pozitivnost, dijele s radnicima uspjeh i nastoje biti motivirajući vođe.

Gledajući iz šire perspektive, vidimo da je svrha menadžerskih i vodstvenih treninga veća osobna i grupna produktivnost (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 62). Time se postiže veća kvaliteta i kvantiteta proizvoda, efikasniji odnos prema potrošačima koji rezultira povećanjem prodaje, te većom učinkovitošću poreza koji se troši na državne institucije.

Motivatori su pojave koje pojedinca potiču na djelovanje, a oni su određene nagrade ili poticaji, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe i naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet (Dujanić, 2006, str. 20). Demokratski vođa stvara okolinu koja potiče određene nagone čime mogu iskoristiti motive bilo da se radi o dobrom glasu ili reputaciji ili o visokoj kvaliteti što teži daljnjoj motivaciji. Tako demokratski vođa nastoji stalno upotrijebiti one motivatore koji će navesti ljude da uspješno rade. Pojedinci svojim individualnim karakteristikama predstavljaju svoje potrebe, vrijednosti i stavove koji se

razlikuju od osobe do osobe. Oni s obitelji prvenstveno misle na osiguranje egzistencije svoje djece, dok zaposleni koji nemaju obitelj misle na osobni prosperitet i dobivanje pozicije koja će im donijeti veće samopoštovanje i novčana sredstva (Dujanić, 2006, str. 35)

Nagrade u poduzeću su većinom u novčanom obliku, promaknuće i premije. Zaposlenike također potiče strah od gubitka posla, degradacije, gubitak položaja ili promaknuća, kao i sankcije odnosno smanjenja plaća zbog učinjenih propusta. Iako strah nije dobar motivator, zaposlenici ga ipak trebaju imati kako bi kontrolirali svoje ponašanje na radnom mjestu.

Demokratski vođe imaju svoje potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, dobivanja povratne informacije od zaposlenih djelatnika, potrebu za inovacijama tj. novim proizvodima, potrebe predviđanja buduće prodaje, potrebu za moći, afirmacijom, statusom, učenjem, pomaganjem drugima i identifikacije s profesijom (Dujanić, 2006, str. 41)

Liderske vještine pridonose smanjivanju jaza produktivnosti, snažni su motivatori i svakodnevno inspiriraju svoje sljedbenike, odlučni su, donose pravovremene, ispravne odluke, voljni su preuzimati rizike pri donošenju teških odluka što dugoročno pridonosi povećanju produktivnosti, uživaju u stvaranju dobrih promjena, imaju svoje pozitivne stavove koje čuvaju kao vrijednu imovinu, preuzimaju kontrolu nad svojim stavovima i pružaju izvanrednu komunikaciju.

Postoje situacije u kojima je uključivanje podređenih u donošenje odluka mudar potez- kada je potrebno više informacija za dobru odluku, kada je potrebno smanjiti otpor prema konačnoj odluci, te kada tim može pridonijeti više nego pojedinačan napor svakog člana osoblja. Tada demokratski vođa ima više vremena posvetiti se ključnim problemima i donošenju onih odluka koje su ključne za opstanak poduzeća.

6.1. Posebne motivacijske tehnike

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera da zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike. One se prema najjednostavnijoj podjeli dijele na financijske i nefinancijske naravi (Bahtijarević, 2001.). Izravne financijske tehnike su plaće, honorari, putni troškovi i reprezentacija. Financijske neizravne motivacije su socijalna davanja, primjerice mirovinski fond, socijalno i zdravstveno osiguranje, dopusti, bolovanja, godišnji odmori, plaćeno životno osiguranje itd.

(2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 71). Nefinancijska motivacija s osvrtom na posao su zanimljive zadaće, izazov, kontakti, samopotvrđivanje, napredak, izobrazba i postignuće. Nefinancijska motivacija s obzirom na radnu okolinu jest politika poduzeća, rukovođenje, osiguran prijevoz na posao i s posla, suradnici, prehrana, status, skraćen u pojedinim prilikama radni tjedan i klizno radno vrijeme.

Osim podjele motivacijskih kompenzacija na financijske i nefinancijske, izravne i neizravne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrinzične kao npr. sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te intrinzične poput obrazovanja i napredovanja. Rezultati istraživanja pokazuju da prvo valja riješiti ekstrinzične motive radi postizanja prosječne proizvodnosti, a zatim uključiti intrinzične činioce radi postizanja veće motiviranosti i nadprosječne proizvodnosti (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 74). Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

1. izravni financijski dobitci koje pojedinac dobiva u „novcu“, i
2. neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca (2Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 64).

Slika 3 Motivacija



Izvor :http://ivonica.blogspot.hr/2011/04/nematerijalne-kompenzacije.html

7. PRIMJER KOMPANIJE S DEMOKRATSKIM STILOM VOĐENJA

Altria Media je tvrtka osnovana 2013. Godine sa sjedištem u Zagrebu, a kao glavna registrirana djelatnost upisana je djelatnost 7022 , savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem. Osim toga, tvrtka se bavi i promidžbom, istraživanjem tržišta, pružanjem usluga informacijskog društva, izdavačkom djelatnošću, distribucijom tiska, djelatnosti pružanja medijskih usluga, poslovanjem nekretninama itd. Organizacijska struktura ove tvrtke slična je većini poduzeća jer se sastoji od uprave, odjel općih, pravnih i kadrovskih poslova, računovodstva, marketinga, unutrašnje kontrole i odjela nabave i prodaje (Protić, str. 15-17)

Autorica završnoga rada u svojem istraživanju tvrdi je ova tvrtka primjer demokratskog stila vođenja. Taj stil prakticira izvršni menadžer , a on je ujedno i vođa zaposlenicima. Kod većine zaposlenika se osjeća zadovoljstvo te se osjećaju opuštenima. Prema mišljenju samih zaposlenika, menadžer ih razumije i trudi se uvažiti njihove prijedloge. Iako demokratski stil ne sprječava napetosti među zaposlenicima, on najčešće kroz razgovor i dogovor dovodi do rješenja tih problema, a to naravno, zahtijeva više vremena (Protić, str. 17-18)

Demokratski stil u svoje poslovanje unosi neku vrstu mekoće koja je svojstvena emocionalno inteligentnim osobama. Bit je u dvosmjernoj komunikaciji koja podrazumijeva suradnju menadžera i zaposlenika. Zajedničko planiranje, podrška i razumijevanje doprinose osjećaju ugode i sigurnosti u organizaciji i upravo je to razlog zbog kojeg se mnogi menadžeri odlučuju za ovu vrstu vođenja. Ovaj je stil karakterističan za velike i srednje organizacije čiji su preduvjeti pozitivna atmosfera i komunikacija (Bošnjak, str. 10)

8. ZAKLJUČAK

Demokratski stil vođenja je ponajviše zaslužan za zavidnu količinu proizvodnje mnogih poduzeća i motiviranost svojih djelatnika. Poduzeća često svoj uspjeh duguju upravo ovom novom stilu vođenja poduzeća u kojem djelatnici participiraju u procesu donošenja odluka. To je posebno korisno ukoliko demokratski vođe žele uvesti nove linije proizvoda što zahtijeva veliku količinu novih informacija.

Demokratski vođa mora davati inicijativne prijedloge i smatrati se članom grupe, podržavajući sve zaposlenike, potičući suradnju i posvećujući pažnju svakom članu poduzeća.

Demokratski vođa direktno utječe na motivaciju suradnika, međuljudske odnose, zadovoljstvo i rezultate rada. Svi djelatnici su u uzajamnom odnosu. ipak se zna tko je komu nadređen, a tko podređen.

Demokratski stil vođenja ili kako se još u modernoj literaturi naziva ženski ili mekani stil vođenja omogućuje razvitak individualnih sposobnosti, znanja i vještina svih djelatnika u poduzeću.

Demokratski vođe imaju svoje potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, dobivanja povratne informacije od zaposlenih djelatnika, potrebu za inovacijama tj. novim proizvodima, potrebe predviđanja buduće prodaje, potrebu za moći, afirmacijom, statusom, učenjem, pomaganjem drugima i identifikacije s profesijom.

Liderske vještine pridonose smanjivanju jaza produktivnosti, snažni su motivatori i svakodnevno inspiriraju svoje sljedbenike, odlučni su, donose pravovremene, ispravne odluke, voljni su preuzimati rizike pri donošenju teških odluka što dugoročno pridonosi povećanju produktivnosti, uživaju u stvaranju dobrih promjena, imaju svoje pozitivne stavove koje čuvaju kao vrijednu imovinu, preuzimaju kontrolu nad svojim stavovima i pružaju izvanrednu komunikaciju.

Roko Maruna



(potpis studenta)

LITERATURA

Knjige:

1. Adler, N. J., Žene u managementu širem svijeta“, Žena, Zagreb, 1990.
2. Bahtijarević-Šiber, Sikavica P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
3. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
4. Siropolis, C. N., Menadžment malog poduzeća, Mate, Zagreb, 1990.
5. Škrtić, M., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Weihrich, H, Koontz, H, Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.

Elektronski izvori:

1. www.sve-mo.ba/ef/nastavni/materijal/
2. www.kr-zag-zupanija.hr
3. www.hrcak.srce,hr/file/39834
4. www.poslovniforum.hr
5. www.cover-magazin.hr

POPIS SLIKA

Slika 1 Komunikacijski stilovi 7
Slika 2 Demokratski vođa 14
Slika 3 Motivacija 29