



VOĐENJE ZAPOSLENIKA KROZ AUTORITET I KARIZMU

MANAGING EMPLOYEES THROUGH THE AUTHORITY AND CHARISMA

Monika Kapac

RTL Televizija, Zagreb, Hrvatska

Ana Skledar Ćorluka

Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar", Zaprešić, Hrvatska

<https://orcid.org/0000-0001-7161-5764>

Maja Buljat

Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar", Zaprešić, Hrvatska

©MESTE

JEL kategorija rada: **J50, O15**

Apstrakt

Vođe koji svoje zaposlenike vode ka ostvarenju zajedničkih ciljeva organizacije imaju veliku odgovornost upravljanja ljudima i upravo zato je vrlo važno pristupiti im na pravi način kako bi zadatci bili odrađeni efektivno i efikasno a zaposlenici ostali motivirani za novi radni zadatak. Bilo da se vođa koristi autoritetom ili karizmom prvenstveno je potrebno znati što njegove ljude više motivira i kojim će pristupom lakše doprijeti do svojih zaposlenika. Dok autoritarni vođa teži strogo poslovnim odnosima, karizmatični vođa teži prijateljski nastrojenom odnosu. U mnoštvu karakterno različitih ljudi koji rade u organizaciji uvijek će se naći većina koja autoritarnog vođu smatra neadekvatnim dok će drugima upravo takav vođa biti idealan za njihovu produktivnost i u konačnici ostvarenje zajedničkih ciljeva. Zadatak vođe je da procijeni na koji način će voditi ljude (strogo poslovno, kroz prijateljske odnose, uz vremenski pritisak, uz pohvale i nagrade...) a da u skladu s tim zadatci budu odrađeni u pravo vrijeme i uz pozitivne rezultate i za organizaciju ali i za zaposlenike jer na kraju krajeva karakteristike vođe reflektiraju se na rad zaposlenika. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja o percepciji zaposlenika te osobnom prihvaćanju autoritarnih i karizmatičnih vođa u organizacijama kao i njihovu utjecaju na produktivnost ukazuju na to da je karizmatični vođa gotovo uvijek percipiran kao idealan. S druge strane autoritarni je percipiran kao manje poželjan vođa jer svojim pristupom dovodi do smanjenja produktivnosti zaposlenika te je zadovoljstvo istih svakodnevno na padajućoj razini.

Ključne riječi: autoritet, karizmatičnost, pristupi vodstvu, karakteristike autoritarnog vođe, karakteristike karizmatičnog vođe

Address of the corresponding author:

Monika Kapac

monikakapac1@gmail.com

Abstract

Leaders who lead their employees to achieve the common goals of the organization have a great responsibility to manage people and that's why it's very important to approach them in the right way so that tasks are done effectively and efficiently, and employees remain motivated for a new task. Whether a leader uses authority or charisma, it's primarily necessary to know what motivates his people more and which approach will reach out to his employees more easily. While an authoritarian leader strives for a strictly business relationship, a charismatic leader strives for a friendly relationship. In the multitude of character-diverse people who are working in an organization, there will always be a majority who find an authoritarian leader inadequate while for others he is going to be ideal for their productivity and ultimately for achieving common goals. The task of the leader is to estimate how he will lead people (strictly business, through friendly relations, with time pressure, with praises and awards...) and following that, the tasks should be done at the right time and with positive results for both, the organization and the employees, because after all, the characteristics of a leader are reflected in the work of employees. The results of empirical research on employee perception and personal acceptance of authoritarian and charismatic leaders in organizations as well as their impact on productivity indicate that a charismatic leader is almost always perceived as ideal. On the other hand, the authoritarian is perceived as a less desirable leader because his approach leads to a decrease in employees' productivity and their satisfaction is declining daily.

Keywords: authority, charisma, approaches to leadership, characteristics of an authoritarian leader, characteristics of a charismatic leader

1 UVOD

Suvremena poduzeća svoje poslovanje održavaju u iznimno dinamičnoj okolini u kojoj se neprestano susreću sa novim izazovima. Zaposlenici tih istih poduzeća konstantno podliježu promjenama poslovanja kako bi ono bilo što više u korak sa konkurencijom (ako ne i bolji od nje) i u skladu sa trendovima na tržištu. Za to je potrebno puno strpljenja, odricanja i rada, ali prvenstveno dobrog vođenja (što ljudi, što samog poslovanja). U suvremenom vodstvu očekuje se od jednog vođe intenzivno i kontinuirano angažiranje u poslovne procese. Isto tako, njegov odnos sa zaposlenicima može biti ključan tijekom samog poslovanja pa je izrazito bitno stvoriti takvu radnu okolinu u kojoj će se oni osjećati sigurno, motivirano i zadovoljno kako bi dali svoj maksimum u radu. Takav odnos se ne mora nužno postići sklapanjem prijateljstva sa zaposlenicima već, potpuno suprotno, imajući strogo poslovni odnos u kojem će svaki od zaposlenika znati kada što i kako treba napraviti. Uzevši u obzir da su karakterne osobine svakog zaposlenika ponaosob različite, logika nalaže kako će svakoj osobi biti privlačan drugačiji princip vođenja. U skladu s tom tezom provodi se istraživanje u kojem će se analizirati kakav vođa najviše utječe na svoje zaposlenike (autoritarni ili

karizmatični) te što je za poslovanje organizacije bolje.

2 OPĆE ZNAČAJKE AUTORITETA I VODSTVA

Spominjući pojam „vodstvo“ u ljudima se obično budi slika moćnog, staloženog, strogog i adekvatnog čovjeka koji posjeduje određenu karizmu i vještine. Vodstvo se može percipirati na različite načine kod ljudi i ne mora uvijek nužno biti samo u pozitivnoj konotaciji. Jedan vođa može biti percipiran od strane svojih sljedbenika na različite načine jer postoje različiti pristupi vodstvu i svaki od njih, bilo to na temelju karizme, vještina ili osobina, vodi ljude na svoj način pomoću tehnika za koje on smatra da su najuspješnije za poduzeće. Nekada je to povezano sa autoritarnim i strogo poslovnim pristupom a nekada su prijateljski odnos i karizmatičnost ključne osobine kojima se jedan vođa koristi jer smatra da je tako lakše poslovati i njemu i njegovim sljedbenicima.

Vodstvo se često povezuje sa menadžmentom ali i sa pojmom „vođenje“. Važno je razlikovati te pojmove kako bi dobili bolji prikaz toga što vodstvo u stvari znači u jednom poduzeću. Vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta, a vodstvo je jedan segment vođenja.

2.1 Razlika između menadžmenta i vođenja

Wehrich i Koontz (1998) definiraju funkcije menadžmenta kroz pet osnovnih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Kao što se može vidjeti vođenje pripada u osnovne funkcije menadžmenta i upravo zbog toga bitno je razlikovati ta dva pojma koja se često smatraju jednakima. Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), obilježja menadžmenta vežu se uvijek uz neku formalnu organizaciju, dok sami proces vođenja, odnosno vođa, ne mora biti vezan uz formalnu organizaciju, već može djelovati neformalno ili potpuno van organizacijskih oblika. Utvrđivanje razlike između menadžera i vođe je jedna od aktualnih tema jer se često ta dva pojma poistovjećuju tako se kao primjer razlike u definiranju menadžera i vođe ističe stav da se menadžeri bave stvarima, dok se vođe bave ljudima, odnosno ustaljen je i stav da menadžeri "rade stvari na pravi način" dok vođe "rade prave stvari" (Šimić 2015).

2.2 Vodstvo

Za vodstvo možemo reći da je to određeni skup ponašanja i različitih funkcija u kojima pojedinac (vođa) u društvenoj interakciji ostvaruje dominaciju u skupini. On potiče, usmjerava i mijenja djelovanje te ravna djelovanjima u skupini prema predviđenim ciljevima, služi kao simbol s kojim se članovi skupine poistovjećuju, zastupa ju u odnosima s drugim skupinama. Razmjer te vrsta moći i utjecaja što se ostvaruju vodstvom ne ovise samo o osobinama ličnosti vođe, već i o osobinama skupine i njezinih članova (sljedbenika) te o stanju, vrsti djelovanja i drugim okolnostima vodstva (Kapac, 2021).

„...očito je da je vođenje kompleksna funkcija koja se sastoji iz niza pojedinačnih procesa i aktivnosti. Sve je te procese i aktivnosti moguće tretirati kao komponente vođenja te ih grupirati u četiri skupine i to: 1. vodstvo, 2. motiviranje, 3. interpersonalni procesi, 4. komuniciranje.“ (Buble, 2011). Dakle, vodstvo spada u prvu komponentu vođenja i ono što više dolazi do izražaja je utjecaj nad drugima i slijeđenje.

2.3 Autoritet

Prema Begić i Golek (2017) autoritet dolazi od latinskog izraza *autoritas* koji izvorište ima u glagolskom obliku *augere* u značenju 'povećati,

unaprijediti'. On je "iskustveno dokazivo dostojanstvo povjerenja ili pravni zahtjev neke osobe ili stvari koja može drugu osobu uvjeriti ili obvezati u istini neke stvarnosti ili o valjanosti neke naredbe, iako one nisu neposredno vidljive". (Rahner i Vorgrimeler, 2009) Dizajniranjem organizacijske strukture menadžeri moraju odlučiti o razini autoriteta koju će distribuirati kroz organizaciju. Mnogi smatraju upravo pitanje autoriteta središnjim pitanjem funkcije organiziranja. Autoritet je organizacijski i pravno regulirano: pravo donošenja odluka, sloboda i neovisnost u poduzimanju akcija, te pravo utjecaja na usmjeravanje aktivnosti drugih djelatnika (Kapac, 2021). Izvori autoriteta mogu biti raznovrsni, npr.: znanje, vještine, fizičke ili psihosociografske karakteristike itd. U poslovnim organizacijama postoje osobe koje su autoriteti zbog svoje umreženosti, popularnosti, moći privlačenja ili tzv. referentne moći. U poslovnom subjektu menadžeri definiraju razine odgovornosti te na taj način određuju formalnu položajnu ili pozicijsku moć određenih radnih mjesta. Funkcijom organiziranja predviđa se koliko će položajne (pozicijske) moći u delegiranju, nagrađivanju, kažnjavanju i sl. aktivnostima imati pojedini položaj u organizacijskoj hijerarhiji (Kapac, 2021).

Prema Lundy (1991) svaki čovjek koji ima bilo koju vrstu odgovornosti u organizaciji želi imati i autoritet koji je razmjern upravo tim odgovornostima. Ukoliko odgovornost koja je nekome dana nema odgovarajući autoritet, odnosno autoritarnu osobu, može postati krajnje frustrirajuća i neuspješna. Iako se pod pojmom moći u brojnim literaturama podrazumijeva i pojam autoriteta važno je napomenuti da su autoritet i moć dva iznimno bliska ali različita pojma i u većini slučajeva uvijek dolaze zajedno u bilo kojoj poslovnoj organizaciji ali i privatnom životu. „Bitan element svake organizacije jest činjenica da njezini vođe imaju moć. Autoritet i moć vođa daju im pravo upravljati sustavom i radom podčinjenih djelatnika“ (Srića, 2004). Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače pretpostavljaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih. Ljudi koji imaju jako veliku potrebu moći ili motive moći nalaze zadovoljstvo u činjenici da imaju kontrolu i utjecaj nad drugima (Buble, 2010). Svaka organizacija koja posjeduje ambicioznog vođu, uspješnost u

poslovanju i odane zaposlenike se susrela s pojmom moći.

3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istaknuvši najvažnije značajke autoriteta, karizmatičnosti te njihovog utjecaja na poslovanje jedne organizacije, nastojalo se predstaviti na koji način upravo te karakteristike koje posjeduje vođa mogu utjecati na zaposlenike i na njihovu efikasnost i efektivnost u radu. Nastojala se prikazati konačna slika toga kako autoritet ili karizmatičnost doprinose ili odmažu tijekom poslovanja, pritom misleći na zadovoljstvo zaposlenika. Međutim, kako bi se prikazalo kako to u praksi percipiraju zaposlenici i da li je zaista autoritet vezan najviše uz negativnu, a karizmatičnost uz pozitivnu konotaciju odabrana je metoda *online* ankete kao najprikladnija metoda ovog tipa istraživanja. Anketa je provedena na 100 ispitanika iz različitih poslovnih sektora.

Hipoteze istraživanja

Postavljene su četiri hipoteze (H) i pretpostavke (P) ovog istraživanja koje će se u daljnjem dijelu rada opovrgnuti ili potvrditi:

H1: Žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca

P1: Žene (kao nježniji i osjećajniiji spol) se osjećaju opuštene u radu sa nadređenom osobom koju krasi karizma i prijateljski pristup te ih takav pristup motivira u radu. Nasuprot tome nalaze se muškarci kojima u tolikoj mjeri ne igra ulogu osobina nadređenog prilikom njihovog rada.

H2: Većina ispitanika tvrdi da na njihovu produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka.

P2: Ponašanje i osobine nadređenog tijekom radnog vremena mogu znatno biti reflektirane na zaposlenike, u toj mjeri da čak i oni najzahtjevniji zadatci mogu biti odrađeni sa voljom ukoliko postoji određena empatija prema nadređenima. Nasuprot tome, ukoliko empatije nema te se nadređeni smatra samo strogim i poslovnim, a pri tome ne postoji nikakva vrsta socijalnog kontakta s njim, tada i onaj najlakši zadatak može predstavljati napor i pritisak.

H3: Ispitanici zaposleni u tercijarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe.

P3: Tercijarni gospodarski sektor ili takozvani uslužni sektor (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam) svoje poslovanje najviše karakterizira kroz rad s ljudima. Shodno tome vrlo je važno znati kako se ophoditi prema njima i kakav pristup imati. Kako bi zaposlenici ovog sektora bili produktivni i uspješni u radu s ljudima važno je da su motivirani i zadovoljni svojim poslom, a to ne mogu biti ukoliko im nadređena osoba ne pruža sigurnost, ne nagrađuje za dobro obavljen posao ili ukoliko osjećaju pritisak i konstantni nadzor tijekom radnog dana. Uz sretnog i zadovoljnog zaposlenika i klijenti će biti zadovoljni.

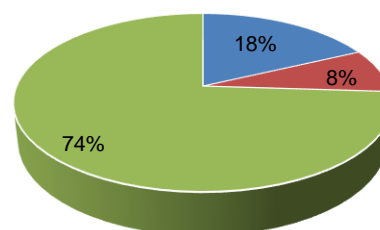
H4: Većina ispitanika u svojim organizacijama trenutno njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku) sa svojim nadređenim.

P4: U današnje vrijeme kombinacija prijateljskog i poslovnog odnosa sve je učestalija u organizacijama. Ljudi su otvoreniji i slobodniji prema nadređenima koji njeguju prijateljski odnos s njima. Postoje određene situacije gdje se mora nalaziti granica kako bi radni zadatak bio što uspješnije odrađen ali u konačnici je radna atmosfera ugodna i opuštena. U većini slučajeva upravo ovakav odnos stvara dobre odnose na poslu i zadovoljne zaposlenike.

4 REZULTATI

U nastavku su prikazani rezultati i tumačenja spomenutog istraživanja.

Kako biste, najkraće rečeno, opisali svoj odnos sa nadređenom osobom?



- U potpunosti profesionalan i strogo poslovni odnos
- U potpunosti prijateljski, u svakom segmentu rada
- Kombinacija prijateljskog i poslovnog - ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku

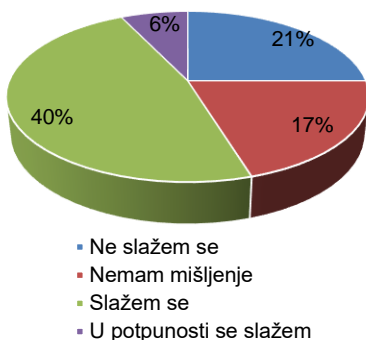
Grafički prikaz 1. Odnos ispitanika sa nadređenom osobom

Izvor: Izrada autora

74% ispitanika trenutno radi u organizaciji u kojoj njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog

odnosa sa nadređenom osobom (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku), 18% ih radi u organizaciji gdje je odnos sa nadređenom osobom u potpunosti profesionalan i strogo poslovni a 8% ispitanika ima u potpunosti prijateljski odnos sa nadređenom osobom u svakom segmentu rada.

Ne osjećam se ugodno kada mi nadređeni striktno dodjeli zadatak, bez mogućnosti da osobno iznesem mišljenje glede odrade istog



Grafički prikaz 2. Utjecaj autoritarnih i karizmatičnih vođa na zaposlenike
Izvor: Izrada autora

40% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da se ne osjećaju ugodno kada im nadređeni striktno dodjeli zadatak bez mogućnosti da osobno iznesu mišljenje glede odrade istog, 21% se ne slaže sa istom tvrdnjom, 17% nema mišljenje, 16% se u potpunosti slaže a 6% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Osjećam pritisak kada znam da sve mora biti odrađeno na točno definiran način i u točno određenom vremenskom periodu.



Grafički prikaz 3. Prikaz nelagodnosti prilikom obavljanja radnih zadataka
Izvor: Izrada autora

38% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da osjeća pritisak kada zna da sve mora biti odrađeno na

točno definirani način i u točno određenom vremenskom periodu, 27% se ne slaže, 19% se slaže u potpunosti, 13% se u potpunosti ne slaže a 3% ispitanika nema mišljenje o ovoj tvrdnji.

Može se zaključiti kako više od 50% ispitanika, točnije 57%, smatra da je ova tvrdnja točna. Tvrdnja je orijentirana na karakteristike autoritarnog vođe što dovodi do toga da više od polovine zaposlenika smatra kako ovo nije dobar pristup i teže ka karizmatičnosti u vodstvu.

Uz rezultat od 40% ispitanika koji se ne slaže s ovom tvrdnjom zaključuje se kako su zaposlenici zapravo dosta podijeljeni te da mnogima zapravo i paše ovakav način rada, jer uz taj pristup bolje funkcioniraju prilikom odrade svojih zadataka.

Prijateljski odnos s nadređenim mi pomaže (motivira me) pri odradi mojih zadataka.

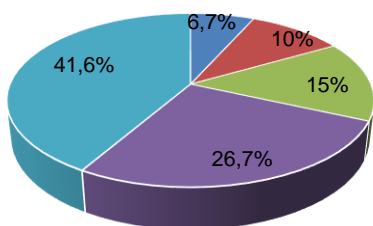


Grafički prikaz 4. Prikaz odraza motiviranosti uslijed prijateljskog odnosa sa nadređenim
Izvor: Izrada autora

Pri tvrdnji da prijateljski odnos s nadređenim pomaže (motivira) pri odradi zadataka 46% ispitanika se složilo, 28% ih se u potpunosti složilo, 8% se nije složilo, 7% se u potpunosti nije složilo a 11% ispitanika nije imalo mišljenje za ovu tvrdnju.

Kada se u globalu promotri ovaj grafički prikaz vidljivo je kako prevladava slaganje oko ove tvrdnje, odnosno velika većina se slaže da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira pri odradi zadataka. U idućim prikazima ovi rezultati raščlaniti će se na ispitanike muškog i ženskog spola kako bi se dobio jasniji prikaz te potvrdila ili opovrgnula postavljena prva hipoteza.

Prijateljski odnos s nadređenim mi pomaže (motivira me) pri odradi mojih zadataka - ŽENE



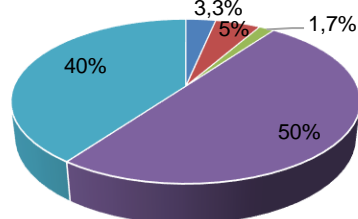
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 5. Prikaz odraza motiviranosti uslijed prijateljskog odnosa sa nadređenim – žene

Izvor: Izrada autora

Na ovom grafičkom prikazu vidljivo je kako se 41,7% ispitanika ženskog spola slaže sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira prilikom odrade zadataka. 26,7% ispitanika ženskog spola se u potpunosti složilo, što u konačnici dovodi do toga da se 68,4% žena složilo sa ovom tvrdnjom.

Karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju smatram najboljim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju - ŽENE



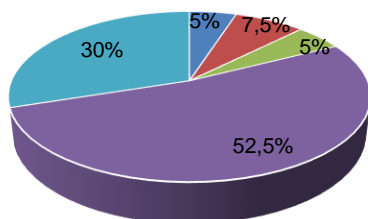
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 7. Prikaz rada u karizmatičnom okruženju – žene

Izvor: Izrada autora

Na grafičkom prikazu vidljivo je kako se 50% žena slaže i 40% žena u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su najbolje odlike vođe karizma, empatičnost, asertivnost i miroljubiva komunikacija što dovodi do potvrđnih rezultata od 90% ispitanika ženskog spola.

Prijateljski odnos s nadređenim mi pomaže (motivira me) pri odradi mojih zadataka - MUŠKARCI



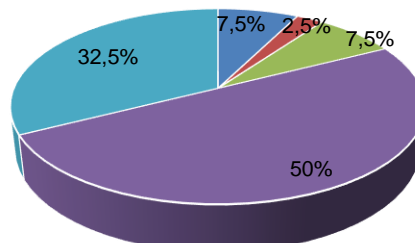
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 6. Prikaz odraza motiviranosti uslijed prijateljskog odnosa sa nadređenim – muškarcima

Izvor: Izrada autora

Na grafičkom prikazu može se vidjeti kako se 52,5% muškaraca složilo sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira pri odradi zadataka. 30% ih se u potpunosti složilo pa je konačni rezultat da 82,5% muškaraca smatra ovu tvrdnju točnom.

Karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju smatram najboljim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju - MUŠKARCI



- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

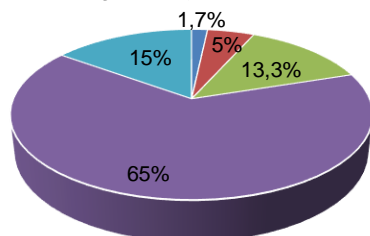
Grafički prikaz 8. Prikaz rada u karizmatičnom okruženju – muškarcima

Izvor: Izrada autora

Iz ovog grafičkog prikaza vidljivo je kako se 50% ispitanika muškog spola slaže i 32,5% u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su najbolje odlike vođe karizma, empatičnost, asertivnost i miroljubiva komunikacija što dovodi do rezultata od ukupno 82,5% ispitanika muškog spola koji su se složili.

Uzevši u obzir da su rezultati poprilično slični i nema velikih razlika, iako je za sada hipoteza potvrđena, kako bi se dodatno potvrdila koriste se grafički prikazi 9. i 10.

Zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom smatram prilikom za organizaciju - ŽENE



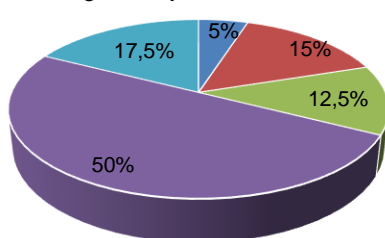
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 9. Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika – žene

Izvor: Izrada autora

65% ispitanika ženskog spola slaže se sa tvrdnjom da je zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom prilika za organizaciju dok ih se 15% u potpunosti slaže. Zaključuje se kako 80% žena potvrđuje ovu tvrdnju.

Zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom smatram prilikom za organizaciju - MUŠKARCI



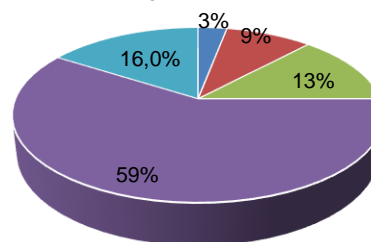
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 10. Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika – muškarci

Izvor: Izrada autora

50% ispitanika muškog spola slaže se sa tvrdnjom da je zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom prilika za organizaciju dok ih se 17,5% u potpunosti slaže. Zaključuje se kako 67,5% muškaraca potvrđuje ovu tvrdnju.

Zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom smatram prilikom za organizaciju



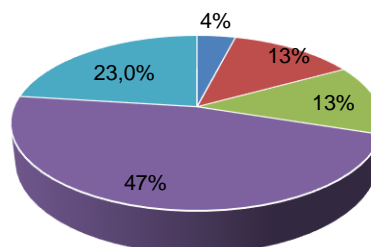
- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 11. Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika

Izvor: Izrada autora

59% ispitanika se složilo sa tvrdnjom da zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom može biti dobra prilika za organizaciju, 16% ih se potpuno složilo sa tvrdnjom, 13% nije imalo mišljenje dok se svega 9% nije složilo i 3% u potpunosti nije složilo.

Na moju produktivnost značajnije utječe ponašanje mog nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka



- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Nemam mišljenje
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Grafički prikaz 12. Utjecaj ponašanja nadređenih na produktivnost zaposlenih

Izvor: Izrada autora

Tvrdnja koja govori da na produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka je naišla na odobravanje od strane 47% ispitanika, 23% ih se u potpunosti složilo, 13% ih se ne slaže, 13% nema mišljenje a svega 4% se u potpunosti nije složilo sa ovom tvrdnjom.

Ovom tvrdnjom nije naglašeno koje ponašanje točno utječe na zaposlenika (autoritativno ili karizmatično) ali se dobila na uvid činjenica da bilo

koje ponašanje vođe, bilo ono autoritativno (strogo) ili karizmatično (opušteno), u konačnici utječe na rad njegovih zaposlenika.

Karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju smatram najboljim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju.



Grafički prikaz 13. *Odlike vođe i rad u karizmatičnom okruženju*

Izvor: Izrada autora

Čak 50% ispitanika se složilo sa tvrdnjom da su karizma, empatičnost te asertivna i miroljubiva komunikacija najbolje odlike vođe te da bi voljeli raditi u takvom okruženju i 37% ih se u potpunosti složilo. 5% ispitanika se sa tvrdnjom u potpunosti nije složilo, 4% se nije složilo i 4% nema mišljenje o ovoj tvrdnji.

Karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju smatram najboljim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju.



Grafički prikaz 14. *Tercijarni gospodarski sektor - karizmatično okruženje*

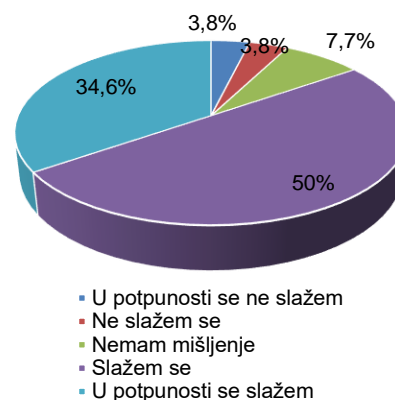
Izvor: Izrada autora

Na grafičkom prikazu potvrđuje se treća hipoteza koja glasi: ispitanici zaposleni u terciarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe. Vidljivo je kako se sa ovom tvrdnjom složilo 53,8% ispitanika te se u potpunosti složilo 30,8%

ispitanika što u konačnici znači da 84,6% ispitanika smatra kako su osobine karizmatičnog vođe ključne za produktivnost organizacije terciarnog gospodarskog sektora.

Kako bi se dodatno potvrdila ova hipoteza uzimaju se podaci iz dolje prikazanog grafičkog prikaza 15. gdje se 50% ispitanika slaže sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže (motivira) prilikom odrade dobivenih zadataka. Isto tako, 34,6% ih se u potpunosti slaže što u konačnici dovodi do činjenice da 84,6% ispitanika smatra kako je prijateljski odnos (karakteristika karizmatičnog vođe) motivirajući i pogodan za zaposlenike i njihovo odrađivanje zadataka.

Prijateljski odnos s nadređenim mi pomaže (motivira me) pri odradi mojih zadataka.



Grafički prikaz 15. *Tercijarni gospodarski sektor - prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika*

Izvor: Izrada autora

Čvrst stav, jasno delegiranje zadataka bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost smatram ključnim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju.



Grafički prikaz 16. *Utjecaj autoritarnih osobina nadređenog na zaposlenike*

Izvor: Izrada autora

Iduća tvrdnja govori kako čvrst stav, jasno delegiranje zadataka bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost smatram ključnim odlikama vođe te bih volio/voljela raditi u takvom okruženju. Ispitanici su poprilično podijeljeni što dokazuje postotak od 31% ispitanika koji se slažu i 30% ispitanika koji se ne slažu. 20% ih nema mišljenje, 11% se u potpunosti složilo a 8% se u potpunosti ne slaže sa ovom tvrdnjom.

Iz gore navedenih rezultata može se zaključiti kako 42% ispitanika smatra kako autoritativni vođa (koji jasno delegira zadatak bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost) ipak ima značajnu ulogu u radu sa zaposlenicima, jer većina njih smatra kako ovakav pristup može znatno pridonijeti radu organizacije i ostvarenju ciljeva na točan i jasno definiran način rada.

41% ispitanika nije se složilo sa ovom tvrdnjom pa se zaključuje kako su rezultati vrlo podijeljeni. Dok jednoj većini paše autoritativan način rada, drugoj paše karizmatičnost u vodstvu što je zapravo vrlo bitno znati u poziciji jednog vođe kako bi svoj pristup mogao prilagoditi zaposlenicima, jer će jedino na taj način ti isti zaposlenici biti zadovoljni i motivirani.

5 RASPRAVA

2011. godine provedeno je istraživanje o stilu vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Jedno od pitanja bilo vezano uz odabir boljeg stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja. 71,5% muških ispitanika odgovorilo je kako je najbolji stil između autokratskog i demokratskog (karizmatičnog). Isto tako, 42,8% žena je također smatralo kako je to najbolji stil vođenja. Kada je u pitanju samo demokratski stil vođenja tada su rezultati slijedeći: 57,2% žena i 28,5% muškaraca vidi korisnost u ovakvom vođenju. Iz navedenog se zaključuje kako su žene više privrženije karizmatičnosti i demokraciji u vodstvu od muškaraca. (Karlić, 2011) Motivirajući se ovim istraživanjem postavljena je prva hipoteza koja glasi: „Žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca.“ Dobiveni rezultati ukazuju na to kako žene i muškarci u podjednakim omjerima zaista više vole raditi sa osobama koje imaju karizmatične osobine. Grafičkim prikazima 8, 9, 10, 11, 12 i 13 djelomično je potvrđena prva

hipoteza s obzirom da su dva od tri izabrana i postavljena pitanja na strani žena te jedno na strani muškaraca. Žene (koje više karakterizira empatija te ih se smatra nježnijim i osjećajnijim spolom) više naginju ka karizmatičnim vođama jer uz njih imaju mogućnosti izraziti svoje osjećaje i stajališta, nemaju u sebi toliki osjećaj straha koji inače imaju ljudi prema autoritarnim i strogim vođama. Uz činjenicu da su žene osjećajniji spol, smatra se kako je jedan prijateljski i otvoreniji pristup u radu s njima efikasniji i efektivniji od strogog, jer uz karizmatičan pristup pripadnice ženskog spola su zadovoljnije i motiviranije za obavljanje dodijeljenih zadataka. Isto tako, iz dobivenih rezultata vidljivo je kako muškarci naginju ka karizmatičnim vođama ali ne u tolikoj mjeri koliko i žene. Muškarcima je „dodijeljena uloga“ snažnijeg spola, otpornijeg i emocije ne utječu na njih u tolikoj mjeri koliko na žene. Njima autoritet i strogoća ne predstavljaju toliku odbojnost jer u većini slučajeva cijene takav pristup, posebice ukoliko im je nadređena osoba muškarac. Iako su u konačnici rezultati vrlo približni zaključuje se kako osobe i muškog i ženskog spola bolje percipiraju karizmatične od autoritarnih vođa u svom radu.

U provedenom istraživanju 2017. godine: „Utjecaj stila vodstva na razinu kreativnosti u medijima“ ukazalo se, između ostalog, na važnost kvalitetnog vođenja, poticanja i nagrađivanja ali i na slijeđenje etičkih načela u poslovanju. Iz dobivenih rezultata došlo se do zaključka kako je pri stvaranju uspješnog radnog tima od iznimne važnosti voditelj ili vođa grupe. Ispitanici (zaposlenici) su pokazali kako očekuju da se njihov rad nagrađuje i materijalno ali i nematerijalno te se uz takvo nagrađivanje oni osjećaju više motiviranima za daljnji rad. „Postoje brojni etički utjecaji no najznačajnije i najčešće primjenjivano je tzv. *Zlatno pravilo* koje kaže da je poželjno djelovanje na način koji očekujemo i želimo od drugih u odnosu prema nama.“ (Gregorić, Vrkljan Muraj, Haleuš, 2017). Vodeći se ovim istraživanjem postavljena je druga hipoteza koja glasi: „Većina ispitanika tvrdi da na njihovu produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka.“ Uzevši u obzir kako se 47% ispitanika složilo i 23% u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom, što dovodi do rezultata od 70% ispitanika, zaključeno je kako većina ispitanika

smatra da na njihovu produktivnost više utječe ponašanje nadređenog nego priroda posla kojim se bave i težina radnih zadataka koji dobiju. Bitna je činjenica kako u ovoj tvrdnji nije bilo naglašeno o kojem točno ponašanju je riječ tako da su dolazili u obzir i autoritarni i karizmatični vođe. Potvrđujući ovu hipotezu zaključilo se da, bez obzira na to da li je vođa strog i autoritativan ili prijateljski nastrojen i karizmatičan, upravo ponašanje vođe utječe na produktivnost njegovih zaposlenika. Time se došlo do zaključka kako je zaposlenicima izrazito bitno kakav pristup nadređeni ima prema njima, na koji način im se dodjeljuju zadatci ali i što ih motivira kako bi bili što produktivniji u obavljanju postavljenih radnih zadataka. Za jednog vođu ovo je vrlo bitna činjenica jer je važno odrediti pravilan pristup prema zaposlenicima ukoliko se žele postići efektivni i produktivni rezultati u poduzeću ali isto tako i ukoliko se želi zadržati motivirane i zadovoljne zaposlenike.

Istraživanje provedeno 2016. godine pod nazivom: „Istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske“ u jednom je dijelu došlo do zaključka kako menadžeri u malim bankama (tercijarni gospodarski sektor) koriste konzultativan sustav vodstva, odnosno, nadređeni zaposlenicima iskazuju jako puno povjerenja te da često uzimaju u obzir i koriste njihove ideje. Isto tako, navedeno je kako se u većini slučajeva javlja participativan sustav što znači da zaposlenici imaju potpunu slobodu u komunikaciji. U istraživanju je prikazano kako zaposlenike u tom sektoru motiviraju plaća, status, pohvale, priznanja te drugi raznovrsni oblici motivacije, a 58,5% zaposlenika smatralo je kako su upravo svi zaposlenici zaduženi za ostvarenje ciljeva tog poduzeća. Kada se pogleda zadovoljstvo i motiviranost tih zaposlenika, koji sa nadređenom osobom njeguju više prijateljski nego strogo poslovni odnos, može se zaključiti kako su izrazito zadovoljni takvim načinom rada. (Kalinić, 2016). Proučivši ovo istraživanje postavila se treća hipoteza koja glasi: „Ispitanici zaposleni u tercijarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe“ daje također potvrđne rezultate. Tercijarni sektor obuhvaća djelatnosti trgovine, prometa, ugostiteljstva, bankarstva i turizma. Svaka od navedenih djelatnosti uključuje rad sa klijentima tijekom cijelog radnog vremena

što zaposlenicima nekada može biti i vrlo naporno. Iz tog razloga, važno je njihovo zadovoljstvo poslom, motiviranost za rad i odnosi između nadređenog i drugih zaposlenika. Ispitanici su potvrdili kako osobine karizmatičnog vođe uvelike utječu na produktivnost organizacije jer upravo karizmatični vođa omogućuje veću slobodu i fleksibilnost svojim zaposlenicima tijekom radnog vremena, s obzirom da je i sam svjestan kako cjelodnevni rad s klijentima nije uvijek jednostavan. Kada bi se uzeo u obzir autoritarni vođa u tercijarnom gospodarskom sektoru, može se zaključiti kako, uz cjelodnevni napor i vrlo vjerojatno velike količine stresa, zaposlenici ne mogu biti zadovoljni niti motivirani u potpunosti, a samim time ne mogu biti niti produktivni sve dok rade pod pritiskom, strogoćom i striktnim delegiranjem zadataka što su sve karakteristike jednog autoritarnog vođe. Iz provedenog istraživanja zaključuje se u kolikoj mjeri karizmatični vođa može utjecati na svoje zaposlenike koristeći se blažim i više prijateljskim pristupom, imajući pritom razumijevanja za njih, jer je svjestan s kojom količinom stresa se njegovi zaposlenici svakodnevno susreću i koliko njihovi poslovi mogu biti teški. Upravo zato je za tercijarni gospodarski sektor važno znati izabrati pristup kojim će se zaposlenici voditi a da pri tome ostanu zadovoljni i motivirani za idući radni dan.

U 2019. godini provedeno je istraživanje na temu: „Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-Dalmatinskoj županiji“. Prema dobivenim rezultatima, sa ocjenom 4 (od maksimalne 5) je ocijenjena tvrdnja da između zaposlenika i nadređenih vlada međusobno poštovanje te da nadređeni često uvažavaju mišljenja i savjete svojih zaposlenika. Ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da zaposlenici od nadređenih često dobivaju pohvale za dobro odrađen posao. Isto tako, ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da se nadređeni u poduzeću na razne načine trude motivirati svoje zaposlenike. Ocjenom 5 je ocijenjena tvrdnja da se menadžeri prema zaposlenicima odnose s poštovanjem, a ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da u tom poduzeću nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike. S obzirom na dobivene rezultate, zaključuje se kako su zaposlenici u konačnici zadovoljni svojom organizacijom, a isto tako se i zaključuje kako se u toj organizaciji njeguje odnos

koji nije strogo poslovan. (Kraljević, 2019) Ponukano ovim istraživanjem postavljena je četvrta hipoteza: „Većina ispitanika u svojim organizacijama trenutno njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku) sa svojim nadređenim.“ Prema rezultatima istraživanja 74% ispitanika trenutno radi u organizaciji u kojoj njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa sa nadređenom osobom, 18% ih radi u organizaciji gdje je odnos sa nadređenom osobom u potpunosti profesionalan i strogo poslovni, a 8% ispitanika ima u potpunosti prijateljski odnos sa nadređenom osobom u svakom segmentu rada. Potvrdom ove hipoteze zaključuje se kako se u današnjem svijetu autoritarni vođe u istom rangu kao i karizmatični vođe s obzirom da se najviše njeguje kombinacija prijateljskog i poslovnog odnosa. Ljudi su više privrženi suvremenom vodstvu, u kojemu se odnosi između nadređenih i zaposlenika sve više njeguje i usavršava, što se naposljetku odražava na rad cjelokupne organizacije. Sukladno tome, zaključuje se kako će pozitivni utjecaj vođe na zaposlenike biti uspješno ostvaren ukoliko postoji pravi omjer prijateljskog i poslovnog odnosa u kojemu niti jedan od njih nije previše dominantan. Najbolji pokazatelj ovog zaključka je i posljednje otvoreno pitanje u kojemu su ispitanici iznosili svoj stav o osobinama vođe koje pridonose produktivnosti organizacije. Njihovi odgovori ukazali su na to kako cijene i autoritet i karizmatičnost te da su obje osobine poželjne kod jednog vođe.

Suvremeno vodstvo predstavlja brojne izazove za jednog vođu s kojima se svakodnevno susreće. Važna je činjenica da jedan stil vodstva nije uvijek i na svakome učinkovit te da ih je potrebno kombinirati kako bi organizacija uspješno poslovala. Prema Robbins i Coulter (2010), najvažniji izazovi koje suvremeno poslovanje stavlja pred vođu su: razvijanje povjerenja, prenošenje ovlasti na podređene i vodstvo među različitim kulturama. Razvijanje povjerenja je vrlo težak zadatak za jednog vođu. Povjerenje kod zaposlenika vođa postiže uz pomoć vještina koje on posjeduje (poštenje, motiviranje...) ali isto tako je i važno da radi ono što i govori kako bi to povjerenje učvrstio. Prenos ovlasti na podređene je vrlo važno kada je u pitanju donošenje odluka koje nužno moraju biti donesene u vrlo kratkom vremenskom razdoblju.

Ovakvim delegiranjem zadatka i odgovornosti suvremeni vođa je podvrgnut izazovu u kojemu mora znati koji zaposlenik je ključan i adekvatan za najbolje donošenje odluka kako bi se riješio problem pred kojim su se našli. Vodstvo među različitim kulturama (koje je jedna od posljedica globalizacije) je vodstvo u kojemu se nadređeni ne susreću sa samo jednom kulturom, već puno više, što zna biti dosta teško jer znamo da skoro niti jedna kultura nije ista (ono što je prihvatljivo u jednoj kulturi neće biti i u drugoj...), a zadatak vođe je da prilagodi stil vodstva okruženju u kojemu se nalazi.

5.1 Ograničenja u istraživanju

Iako rezultati jasno ukazuju na sponu između autoriteta i karizmatičnosti potrebno je predstaviti postojeća ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje vezano je uz uzorak istraživanja. Navedeno istraživanje provedeno je na 100 ispitanika iz različitih organizacija a samim time i iz različitih poslovnih sektora u Republici Hrvatskoj. Kada se uzme u obzir stopa zaposlenosti, tj. opseg i veličina zaposlenih ljudi, veličina uzorka koja je korištena u ovom istraživanju nije dovoljno zadovoljavajuća kako bi se mogli izvesti konačni i konkretni zaključci. U istraživanju se nije radila detaljna, tj. deskriptivna statistika nego inferencijalna pa tako nema aritmetičku sredinu, odstupanje od prosjeka ili statistički značajne razlike između rezultata što je doprinijelo dobivenom rezultatu. Uzorak istraživanja je u ovom slučaju možda bio premalen. Unatoč tomu, može se reći kako su dobiveni rezultati istraživanja bili znatno dovoljni za donošenje indikativnih zaključaka. Kako bi se stvorila sveobuhvatna slika potrebno je provesti istraživanje na znatno većem uzorku te uz korištenje faktorske analize.

Drugo ograničenje istraživanja sastoji se od pojedinih dijelova mjernih instrumenata u kojima je korištena redoslijedna (nominalna) skala mjerenja a dobiveni odgovori se zasnivaju na subjektivnim prosudbama ispitanika. Anketa je anonimna ali nisu i ne smiju biti zanemarivi utjecaji socijalno poželjnih odgovaranja kao i tendencioznost ispitanika u davanju odgovora.

Posljednje ograničenje istraživanja nalazi se u nedostatku provođenja ankete putem elektroničke pošte ili društvene mreže jer je odaziv na anketu

slabiji što bi u konačnici značilo da je potrebno više ulaganja aktivnog vremena u pronalazak ispitanika te traženju odgovarajućih kanala za plasiranje ankete.

6 ZAKLJUČAK

Kako bi se postigao sklad u organizaciji između zaposlenika, nadređenog i dobro obavljenih zadataka, potrebno je koristiti se prikladnim pristupom. Vođe imaju pred sobom ljude koji su različitog karaktera, različitih mogućnosti, uvjerenja i želja. Za dobrobit poduzeća važno je da je svaki od njih ponaosob zadovoljan i dovoljno motiviran da odrađuje zadatke koji su pred njega postavljeni. Iz tog razloga, vođa mora znati na koji način raditi s njima, kako im pristupiti i što učiniti kako bi okolina njegovog poduzeća bila pozitivna i uspješna. Vodeće osobe u organizaciji posjeduju autoritet ali ne znači da se moraju nužno njime i koristiti. Ukoliko vođa njeguje autoritet on želi da su odnosi strogo poslovni, smatra da je isti bitan za uspješno održavanje poslovnih odnosa i tada će se i ponašati sukladno tome, pa će njegovi zaposlenici rijetko kada dobivati delegirane zadatke, priliku da iznesu vlastito mišljenje te će gotovo uvijek imati vremensko ograničenje za obavljanje dobivenih zadataka. Postavlja se pitanje koliko to zaposlenici cijene i smatraju korisnim. Kako su ljudi karakterni vrlo različiti tako će i nekolicini autoritetni vođa biti idealan, dok će drugima biti odbojan. Na ponašanje ljudi utječu brojni faktori s kojima se susreću u svom radu (stres, anksioznost, napor, velika količina informacija), a sukladno situaciji neće uvijek svi biti spremni pokoriti se autoritetu. Oprečno autoritarnom vođi nalazi se karizmatični vođa koji njeguje prijateljski odnos sa zaposlenicima, delegira radne zadatke, omogućuje iznošenje njihovih stajališta te djeluje više na principu jednog velikog *brainstorminga*. Granica između poslovnog i prijateljskog odnosa je vrlo mala i vođa odlučuje koliko primjetna ili neprimjetna će ona biti. Ovdje se isto tako postavlja važno pitanje: Koliko zaposlenici cijene i kako percipiraju

karizmatičnog vođu te koliko takvo vodstvo utječe na uspješnost odrađivanja radnih zadataka. Empirijskim istraživanjem pokušalo se doći do odgovora na ova pitanja, a s obzirom da je u istraživanju sudjelovalo sto ispitanika (različitih karaktera, predispozicija, gospodarskih sektor), zaključuje se kako je i dosta rezultata podijeljeno. Rezultati u nekim slučajevima zaista i jesu podijeljeni jer se kroz poneka pitanja dokazalo kako autoritarni vođa odgovara određenim ispitanicima te isti smatraju kako su takvi vođe korisni za organizaciju i njen uspjeh. Ipak, provedeno istraživanje pokazuje kako je u većini slučajeva upravo karizmatični vođa taj kojem su ljudi privrženiji. Činjenica je da se u suvremenom društvu, a posebice u poslovnom svijetu, nailazi na broje izazove, podvrgnutosti stresu, vremenskim pritiscima, pritiscima konkurencije, brojnim inovacijama i mnoštvom drugih psihičkih i fizičkih stvari, pa samim time smatra se kako poslovno okruženje treba biti korektno, pristupačno i što više olakšavajuće za svladavanje svih izazova s kojima se zaposlenici susreću. Kako bi poslovno okruženje bilo upravo takvo, preporučljivo je da vođa bude fleksibilan, emocionalno inteligentan, zainteresiran za svoje zaposlenike ali i da njegova tendencija za ostvarenje ciljeva ne podrazumijeva zanemarivanje potreba i želja zaposlenika koji ovise o njemu. Delegiranjem zadataka, ohrabriranjem i pružanjem mogućnosti svakome da predloži ideju razrješenja problema ali i poticanjem na zajedničku suradnju jedan vođa stvara u zaposleniku osjećaj korisnosti, vrijednosti i samopouzdanja. Jedino na taj način postiže se sinergija koja je potrebna za efektivno i efikasno ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. Ukoliko uz sinergiju imate i zadovoljne zaposlenike koji su motivirani za idući radni dan, tada možete reći da ste uspješan vođa. Uz pravi pristup prema ljudima velika je vjerojatnost da će svaki cilj biti ostvaren.

CITIRANA DELA

- Begić, M. A., Golek, M. (2017). Savjest i autoritet- međuovisnost u moralnom odgoju pojedinca. *Služba Božja: liturgijsko-pastoralna revija*. 57(1),49.
- Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*. Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb.
- Buble, M. (2011) :*Poslovno vođenje*. M.E.P.d.o.o. Zagreb.

- Gregorić, M., Vrkljan Muraj A., Haleuš, J. (2017) *Utjecaj stila vodstva na razinu kreativnosti u medijima*. Radovi šeste međunarodne znanstveno – stručne konferencije. Visoka poslovna škola PAR Rijeka. Opatija, <https://www.bib.irb.hr/925625?rad=925625>
- Kalinić, D. (2016). *Međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:015371>
- Kapac, M. (2021). *Suvremeno vodstvo kroz prizmu autoriteta i karizme*. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.
- Karlić, T. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 68.
- Kraljević, M. (2019). *Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-Dalmatinskoj županiji*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split. Split. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2907/datastream/PDF/view>
- Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć*. Privredni vjesnik. Zagreb.
- Rahner, K., & Vorgrimeler, H. (2009). *Teološki rječnik*. Đakovo: Karitativni fond UPT
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2010). *Management*. Eleventh Edition. Prentice Hall.
- Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia. Zagreb.
- Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje d.d.
- Šimić, D. (2015) *Karakteristike vođenja kod menadžera u javnom i privatnom sektoru šibensko-kninske županije*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku. 3-4/2015, 1-12.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*, 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

Received for publication: 14.09.2021.
Revision received: 10.10.2021.
Accepted for publication: 12.10.2021.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Kapac, M., Skledar Čorluka, A., & Buljat, M. (2021, 10 15). Vođenje zaposlenika kroz autoritet i karizmu. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 9(2), 130-142. doi:10.12709/fbim.09.09.02.14

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Kapac, Monika, Ana Skledar Čorluka, i Maja Buljat. 2021. „Vođenje zaposlenika kroz autoritet i karizmu.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 9 (2): 130-142. doi:10.12709/fbim.09.09.02.14.

Style – GOST Name Sort:

Kapac Monika, Skledar Čorluka Ana i Buljat Maja Vođenje zaposlenika kroz autoritet i karizmu [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2021. - 2 : T. 9. - str. 130-142.

Style – Harvard Anglia:

Kapac, M., Skledar Čorluka, A. & Buljat, M., 2021. Vođenje zaposlenika kroz autoritet i karizmu. *FBIM Transactions*, 15 10, 9(2), pp. 130-142.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Vođenje zaposlenika kroz autoritet i karizmu. **Kapac, Monika, Skledar Čorluka, Ana i Buljat, Maja**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2021, *FBIM Transactions*, T. 9, str. 130-142