

STIL VOĐENJA U FUNKCIJI USPJEŠNOG POSLOVANJA TVRTKE

UDK 658:37.091.113
Stručni rad

Tea Karlić, univ.bacc.ing.agr.ekonomike, dr.sc. Lari Hadelan

Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo

Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Svetošimunska cesta 25, Zagreb, Hrvatska

Telefon:01 239 4037, Fax: 01 239 3693, lhadelan@agr.hr

SAŽETAK - Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje određenog radnog zadatka. U teoriji i praksi vođenja postoji više stilova vođenja, od autokratskog s vođom kao jedinom razinom odlučivanja do demokratskog u kojem se i podređeni uključuju u procese donošenja odluka. Iako postoje brojna istraživanja koja dokazuju postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji konsenzualno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh tvrtke. U radu se analizira mišljenje studenata završne godine studija Agrobiznis i ruralni razvitak o prihvatljivosti pojedinih stilova vođenja, poželjnim karakteristikama vođe te o prednostima individualnog i participativnog poslovnog odlučivanja. Iako su, prema mišljenju studenata, za ostvarenje poslovnog uspjeha demokratski stil i stil između demokratskog i autokratskog općenito poželjniji načini vođenja, čak 43% ispitanika smatra da su česte situacije u poslovanju tvrtke kada je autokratski stil bolja opcija. Analiza rezultata prema spolnoj strukturi ispitanika pokazala je da žene u većem postotku od muškaraca smatraju demokratski stil boljom opcijom za stvaranje poslovnog uspjeha i dobrih međuljudskih odnosa, iako priznaju u većem postotku od muškaraca čestu nadmoć autokratskog stila u raznim poslovnim situacijama.

Ključne riječi: stil vođenja, uspješnost poslovanja, menadžment

SUMMARY - Leadership is the most challenging managerial function used for directing and motivating employees to perform certain work tasks. In theory and practice, there are several leadership styles, from the autocratic style with the Leader as the sole decision-maker to democratic style with subordinates involved in the decision-making processes. There are numerous research studies which try to define the relationship between leadership style and business performance but, still, there is no consensus that leadership style is the best for the company's business success.

This paper analyzes the opinions of the students of Agribusiness and Rural Development about recommended leadership style, desirable leadership characteristics and the advantages of individual and participating decision making. Although democratic leadership style and style between democratic and autocratic are generally more desirable ways for business success, almost 43% of respondents believe that there are frequent situations when autocratic style is a better option. Distribution of results based on respondent gender indicates that a higher percentage of women than men consider democratic style as a better option for creating business success and good interpersonal relations. On the other hand, women admit to a higher percentage than men the frequent superiority of an autocratic style in a variety of business situations.

Key words: leadership style, performance, management

1. UVOD

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju.

Autori Bahtijarević - Šiber (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije. Navedene definicije i dosadašnje spoznaje o procesu vođenja sugeriraju da je riječ o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.

Naravno, nema uspješnog vođenja bez najvažnijeg čimbenika vođenja - vođe. Zadaća vođe je

usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako postoji konsenzus oko osobina i karakteristika koje uspješni vođe posjeduju i moraju posjedovati, ne postoji „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa. Štoviše, vječno je pitanje i predmet interesa rađaju li se vođe ili stvaraju? Brojne su i međusobno proturječne teorije ovisno o uvjerenjima pojedinih autora zbog čega ne postoji neupitni odgovor na to pitanje. Zato ćemo se u ovom radu zadržati na onome što je poznato i o čemu postoji konsenzus mišljenja - osobinama dobrih i uspješnih vođa. Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine,

samouvjerenost, ali ne i samodopadnost, te možda i jedno od najvažnijih - poznavanje vlastitih mogućnosti. Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjernan odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči. Kao i svaki drugi čovjek, i vođa je u određenoj mjeri u svom ponašanju i poslovnom djelovanju određen svojim karakternim osobinama, koje uz prethodno navedeno uvelike utječu i na odabir stila vođenja. Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka. Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati (Hersey i sur., 2007). U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog stila s izrazitom dominacijom vođe, demokratskog u kojem je dominacija slabija, do laissez - fair stila kao stila bez dominacije bilo kojeg sudionika odlučivanja. Iz perspektive podređenih, demokratski i laissez - fair stil često se ističu kao najbolji. Međutim, postavlja se pitanje jesu li, unatoč pozitivnom prizvuku svog naziva, demokratski stilovi optimalno rješenje. U današnjim suvremenim uvjetima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primjenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno. Istovremeno, autokratski stil često je stigmatiziran zbog svog naziva, pa se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti koje nudi. To su mogućnost brzog donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje. Između navedena dva stila širok je spektar mogućnosti i modifikacija koje dobrom vođi ostavljaju prostora za odabir i primjenu najbolje poslovne odluke ovisno o situaciji i problemu. Zadaća dobrog vođe je za svaku situaciju naći stil vođenja koji će biti najučinkovitiji. Isti stil vođenja neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama ili različitim sektorima poduzeća (Vrdoljak-Raguž, 2009).

Vođenje kao najvažnija menadžerska funkcija predmet je istraživanja ovog rada kojim su utvrđena mišljenja i stavovi studenata završne godine studija Agrobiznis i ruralni razvoj na Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Istraživanjem se nastojalo utvrditi, a u radu analizirati mišljenje studenata o prihvatljivosti pojedinih stilova vođenja, poželjnim karakteristikama vođe, te o učestalosti pojedinačnog i grupnog poslovnog odlučivanja. U sklopu istraživanja anketiran je dvadeset i jedan student obaju spolova. Kao instrument istraživanja korištena je anketna upitnica sastavljena od 16 pitanja podijeljenih u tri skupine, ovisno o problematici na koju se odnose. Prva skupina pitanja odnosi se na stilove vođenja, druga na karakteristike i osobine vođe, dok je treća skupina pitanja orijentirana na načine poslovnog odlučivanja. U anketi su u najvećoj mjeri korištena zatvorena pitanja s višestrukim odgovorima zbog dobivanja jasnijih rezultata, osiguravanja

razumljivosti pitanja ispitanicima, te lakše i vjerodostojnije obrade podataka. Anketiranje je u najvećoj mjeri provedeno putem elektronske pošte, dok je manji broj ispitanika anketiran telefonski. Osim metode anketiranja, u radu je korištena i metoda deskripcije za analizu rezultata i opis problema uz pomoć stručne literature.

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

U istraživanju je sudjelovao dvadeset i jedan ispitanik, 14 ženskog i 7 muškog spola. Njihove odgovore analizirali smo prema skupinama u koje su pitanja bila podijeljena.

Stilovi vođenja

Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata. Ispitanicima su u anketi ponuđena četiri stila prema rastućoj razini demokratičnosti odnosno participaciji zaposlenika u donošenju odluka. Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika, njih 52,4%, najboljim stilom vođenja za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata smatra stil između autokratskog i demokratskog. Velik broj ispitanika, njih 47,6% najboljim stilom vođenja za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata izdvojilo je demokratski stil, dok se nitko od ispitanika nije izjasnio za autokratski i laissez - fair stil.

Tablica 1. Odabir boljeg stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja

Spol ispitanika	STILOVI VOĐENJA (%)			
	autokratski	stil između autokratskog i demokratskog	demokratski stil	laissez-fair
muški	/	71,5	28,5	/
ženski	/	42,8	57,2	/
ukupno	/	52,4	47,6	/

izvor: istraživanje autora

Iz podataka u tablici 1 vidljive su razlike u odgovorima ispitanika prema spolu. Žene rješenje za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata vide u stilu vođenja u kojem se vođa odriče autoriteta i gdje se odluke donose u suradnji sa zaposlenicima. Navedene karakteristike predstavljaju demokratski stil vođenja i za njega se odlučilo 57,2% žena, dok ih 42,8% ipak smatra da će se uspješno poslovanje ostvariti primjenom kombinacije autokratskog i demokratskog stila. Muški ispitanici su se u velikoj većini odlučili za stil između autokratskog i demokratskog. Tako se izjasnilo njih čak 71,5%. Zbrajanjem svih odgovora, stil između autokratskog i demokratskog određen je kao najbolji izbor za ostvarenje poslovnog uspjeha. U obrazloženju odgovora ispitanici ističu da je teško očekivati da demokratski stil sam može odgovoriti na izazove suvremenog poslovanja. Naime, potreba za brzim donošenjem odluka u uvjetima neizvjesnosti, a

pogotovo rizika, zahtjeva brzo reagiranje. Nemogućnost dugih konzultacija i sveobuhvatnih grupnih razmatranja čime se sam proces donošenja odluke odugovlači, jedan je od razloga zašto je demokratski stil katkad jednostavno neprimjenjiv bez štete za dobre poslovne rezultate. Zanimljivo je da samo primjenu autokratskog stila nitko od ispitanika ne smatra dobrim izborom, ali ga, kao što je već rečeno, u kombinaciji s demokratskim vide kao dobitnu kombinaciju. Laissez - faire stil nije našao poklonike među ispitanicima. Takav način vođenja primjenom „odriješenih ruku,“ pri čemu zaposlenici imaju izuzetno veliku razinu autonomije, a vođa uopće ne koristi niti posjeduje moć i autoritet, nije naišao na odobrenje ispitanika. Razlog tome može se pripisati i relativnom nepoznavanju značajki ovog stila.

Osim što je stil vođenja važan za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata, on utječe i na međuljudske odnose i radnu atmosferu u poduzeću. Jasno je da su dobra radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi jedni od preduvjeta ostvarenja dobrih poslovnih rezultata. Navedeni čimbenici se ne isključuju, već nadopunjuju, a to su prepoznali i ispitanici. Iz tablice 2 vidimo da su odgovori ispitanika vrlo slični onima u tablici 1 čime se i potvrđuje navedena tvrdnja da ispitanici prepoznaju povezanost ostvarenja dobrih poslovnih rezultata sa stvaranjem dobrih međuljudskih odnosa i ugodnom radnom atmosferom. Iz odgovora ispitanika vidljiva je nešto veća podrška demokratskom stilu nego je to bilo u prethodnom pitanju, ali ipak smatraju autokratsko-demokratski stil boljom opcijom za ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa i radne atmosfere. Tako većina ispitanika, njih 50,7% ,rješenje za dobre međuljudske odnose vidi u primjeni stila između autokratskog i demokratskog, dok njih 49,3% bolju opciju vidi u demokratskom stilu.

Tablica 2. Odabir boljeg stila vođenja za ostvarenje dobrih odnosa i radne atmosfere

Spol ispitanika	STILOVI VOĐENJA (%)			
	autokratski	stil između autokratskog i demokratskog	demokratski	laissez-fair
muški	/	69,4	30,6	/
ženski	/	41,3	58,7	/
ukupno	/	50,7	49,3	/

izvor: istraživanje autora

Kao i u prethodnom slučaju vezanom za odabir stila vođenja za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata, muški su se ispitanici u velikom broju (69,4%) odlučili za stil između autokratskog i demokratskog, dok je ženama ponovno bliži demokratski stil za koji se izjasnilo njih 58,7%. Može se pretpostaviti da se ispitanici odlučuju za demokratski stil stavljanjem u poziciju zaposlenika. Tom prilikom smatraju da je ugodnije imati više slobode u radu i biti bez straha od vođe kao glavnog autoriteta. Na taj se način u obzir uzimaju sva pozitivna obilježja demokratskog

stila, ali se istovremeno zanemaruju njegove negativne strane.

Obzirom na dosada očite predrasude prema autokratskom stilu, ali i zanemarivanju nedostataka demokratskog stila, ispitanici su zamoljeni ocijeniti nedostatke demokratskog stila i eventualne poslovne situacije u kojima je autokratski stil bolja opcija.

Rezultati istraživanja pokazali su da veliki broj ispitanika (42,8%) smatra da postoje situacije u poslovanju u kojima je autokratski stil bolja opcija, odnosno bolji stil vođenja. Taj odgovor vrlo je zanimljiv s obzirom da se u prethodnim pitanjima niti jedan ispitanik nije izjasnio pobornikom autokratskog stila u ostvarenju dobrih poslovnih rezultata ili dobrih međuljudskih odnosa. U ovom slučaju, muški ispitanici, njih 42,8% , smatraju da je autokratski stil rijetko dobra opcija, dok ih podjednako (14,4 i 14,3%) ide u krajnost i autokratski stil izdvajaju kao: a) bolju opciju u većini situacija ili pak b) stil koji nije dobra opcija u bilo kojoj poslovnoj situaciji. Obzirom da su se muški ispitanici u velikom broju (71,5%) izjasnili da najboljim stilom za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata smatraju onaj između autokratskog i demokratskog, možemo reći da su ovi odgovori na tragu toga i da nema znatnih kolidiranja. Istovremeno, kod ženskih ispitanica nailazimo na određena kolidiranja. Tako većina žena (50,0%) smatra da postoje poslovne situacije kada je autokratski stil često bolja opcija. Nekonzistentnost ovog mišljenja proizlazi iz usporedbe s prethodnim odgovorom. Tamo se većina žena (57,2%) izjasnila da baš demokratski stil smatraju najboljim stilom vođenja i za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata i dobrih međuljudskih odnosa. Moguće je da su se žene u prvom setu pitanja stavljale u ulogu zaposlenika, a kasnije ipak uzele u obzir zadaće vođe i dobrobit funkcioniranja poduzeća, a ne isključivo dobrobit zaposlenika. Ovime se nikako ne želi sugerirati da je demokratski stil najbolji za zaposlenike, jer ne treba zanemariti da i zaposlenicima treba osjećaj sigurnosti, odnosno vođa koji je ulijeva, ali i potiče i stvara vizije koje oni slijede te u konačnici preuzima odgovornost. Samo demokratski stil nije dovoljan za ispunjenje tih zadaća.

Tablica 3. Mišljenje o autokratskom stilu kao boljom opcijom u određenim situacijama

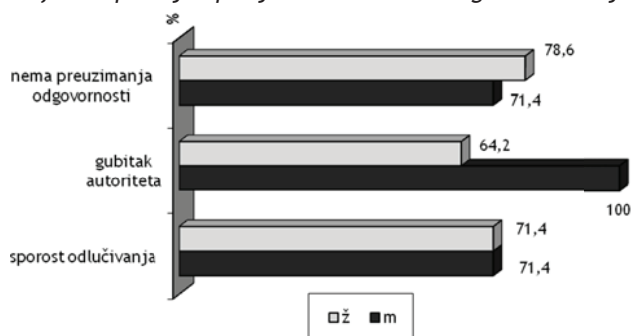
Spol ispitanika	Autokratski stil je bolja opcija (%)			
	većinom	često	rijetko	nikada
muški	14,4	28,5	42,8	14,3
ženski	/	50,0	35,7	14,3
ukupno	4,8	42,8	38,2	14,2

izvor: istraživanje autora

Baš iz tog razloga, ispitanike smo pitali o nedostacima demokratskog stila. Za razliku od prethodnih, na ovom pitanju pokazalo se da ispitanici dobro prepoznaju i percipiraju nedostatke demokratskog stila. Štoviše, nema ni značajnijih

razlika u odgovorima prema spolu, osim što su svi muški ispitanici (100%) *gubitak autoriteta odgovorne osobe*, a žene (78,6%) *nedostatak preuzimanja odgovornosti za loše odluke*, izdvojili kao glavni nedostatak demokratskog stila. Za pretpostaviti je da ispitanici ipak smatraju prednosti demokratskog stila važnijim od navedenih nedostataka što je vidljivo iz distribucije odgovora prikazanih u tablicama 1 i 2.

Graf 1. Nepoželjne posljedice demokratskog stila vođenja



izvor: istraživanje autora

Sklonost riziku i druge osobine vođe

Vođa je osoba u poduzeću čija je uloga utjecati na motivaciju suradnika tako da oni s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije (Park, 1996). Ispitanicima je bilo ponuđeno više značajki i zadaća vođe te načini i uvjeti donošenja odluka, a najučestaliji odgovori predstavljeni su u dvije grupe, prema spolnoj pripadnosti ispitanika.

Iz grafova 1 i 2 vidljive su značajne razlike u odgovorima muških i ženskih ispitanika. Naime, 85,7% muških ispitanika smatra da vođa mora odlučivati bez odgađanja, na temelju trenutno raspoloživih informacija, dok se sa time slaže 42,8% ženskih ispitanika. Žene većinom, njih 57,1% smatra da vođa treba donijeti odluku tek kada su dostupne sve tražene informacije. Za razliku od njih 71,4% muških ispitanika smatra da vođa mora biti sposoban trenutno odabrati najbolju opciju.

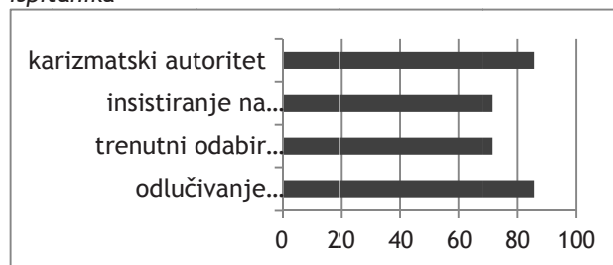
Iz navedenog se može zaključiti da su žene manje sklone riziku, ali i da su svoje potencijalne strahove od ishoda odlučivanja u nesigurnim uvjetima prenijele na značajke vođe. Od dobrog vođe se očekuje sposobnost brzog odlučivanja kada to situacija zahtjeva, a to bi bilo uvelike otežano kada bi on u takvoj situaciji odugovlačio postupak donošenja odluke zbog nepostojanja baš svih informacija. To i je razlog zahtjevnosti uloge vođa i često navođenje razvijeno intuitivno odlučivanje kao preduvjeta dobrog vođe.

Homogenost odgovora najveća je kada je u pitanju autoritet. Svi ispitanici se većinom slažu da vođa treba uspostaviti karizmatički autoritet.

Tako misli više od 85% i muških i ženskih ispitanika. Navedeno potvrđuje poznata činjenica da se vođom ne postaje stjecanjem samo hijerarhijskog položaja u organizaciji što je način razvoja menadžera. Zato

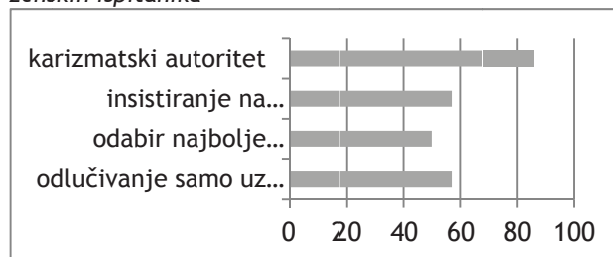
je čest slučaj da visoki hijerarhijski položaj menadžera ne podrazumijeva i dobrog vođu.

Graf 2. Odabir najvažnijih značajki vođe od strane muških ispitanika



izvor: istraživanje autora

Graf 3. Odabir najvažnijih značajki vođe od strane ženskih ispitanika



izvor: istraživanje autora

Uloge i zadaće vođe koje se najčešće ističu su potreba brzog reagiranja, motiviranje zaposlenih, posjedovanje i prezentiranje poslovne vizije, dobre komunikacijske vještine, karizmatični nastup, poznavanje vlastitih mogućnosti, preuzimanje rizika, dosljednost i odlučnost¹. Neke od tih najčešće isticanih zadaća ponudili smo ispitanicima i zamolili da odaberu 5 po njihovom mišljenju najvažnijih i rangiraju ih prema važnosti. Tako su dobivene dvije piramide (slika 1 i 2) u kojima je vidljivo kako su muški, a kako ženski ispitanici rangirali ponuđene zadaće.

Kao najvažniju zadaću ispitanici oba spola izdvojili su posjedovanje i prezentiranje poslovne vizije. Čak 85,7% ženskih i 85,7% muških ispitanika tu je ulogu stavilo na prvo mjesto, odnosno na sami vrh piramide. Ispitanici su prepoznali važnost te uloge bez koje, ne samo da nema dobrog vođe, već niti napretka poduzeća i dobrih poslovnih rezultata. Imati viziju znači znati kamo ide poduzeće, ali i kako će tamo stići, a to je baš ono što se od dobrog vođe očekuje, ne samo od članova vršnog menadžmenta, već i od niže rangiranih. Žene (71,4%) su kao drugu najvažniju zadaću odabrale motiviranje zaposlenika na rad, a muškarci (57,1%) intuitivno odlučivanje. Od vođe se očekuje da motivira ispitanike na izvršenje zadataka i ostvarenje ciljeva poduzeća. O njegovoj sposobnosti motiviranja dijelom ovisi koliko će zaposlenici biti produktivni u svom radu. Ništa manje važno nije

¹<http://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje/> (15.9.2011.)

posjedovanje i korištenje intuicije obzirom da se od vođe očekuje rješavanje iznenadnih i problematičnih situacija, te upravljanje poduzećem u uvjetima nesigurnosti i promjena. Ženama su potom važni karizmatičan i samokritičan nastup, a muškarcima dobar karakter i motiviranje. Iz piramida vidljivo je kako su žene izdvojile jednu vrlo važnu osobinu koja je muškim ispitanicima promakla. Riječ je o samokritičnosti i poznavanju vlastitih mogućnosti. Žene su prepoznale da dobar vođa mora imati i dozu samokritičnosti i biti spreman nositi se i s vlastitim ograničenjima. Treba imati na umu da vođa nije savršen i da on mora biti spreman učiti s drugima i od drugih.

Uspoređujući obje piramide može se zaključiti da nema značajnijih razlika u odabiru značajki prema spolu, već samo u njihovom rangiranju.

Slika 1. Rangirani prikaz najvažnijih zadaća vođe



Izvor: istraživanje autora

Osim pitanja o najvažnijim zadaćama i ulogama vođe ispitanici su zamoljeni kvantificirati svoje slaganje ili neslaganje s određenim tvrdnjama koje se odnose na poželjne obrasce ponašanje i ulogu vođe. Ispitanici su slaganje s pojedinom tvrdnjom ocijenjivali ocjenom 1 do 5 pri čemu 1 označava ponašanje ili zadaću koju vođa nikad ne bi trebao koristiti, a 5 najčešće poželjan oblik ponašanja. Rezultati pokazuju da je većina ispitanika najvišu razinu slaganja izrazila s tvrdnjom da vođa treba poticati zaposlenike na kvalitetno obavljanje posla. Tako smatra 71,4% ispitanika koji su toj tvrdnji dodijelili maksimalnu ocjenu 5 čime je ova zadaća vođe dobila najvišu srednju ocjenu 4,7. Navedena je tvrdnja u skladu s prethodnim izjavama ispitanika da je sposobnost motiviranja jedna od najvažnijih osobina koju dobar vođa mora posjedovati. Tek nešto nižu srednju ocjenu (4,6) dobila je tvrdnja da vođa mora aktivno komunicirati sa zaposlenicima što je također potvrda njihovih prethodno izraženih mišljenja o osobinama vođe. Naime, ispitanici oba spola su komunikacijske vještine naveli kao jednu od 5 najvažnijih osobina vođe. Ispitanici smatraju da su dobre komunikacijske vještine jedan od preduvjeta dobrog vođe posredstvom kojih se u konačnici ostvaruje i dobar poslovni rezultat. Tvrdnja da vođa mora razvijati strateške planove razvoja poduzeća i taktičke planove djelovanja skupine dobila je srednju ocjenu 4,5. Ta tvrdnja također je sukladna ranije navedenom mišljenju ispitanika da je sklonost

određivanju vizije najvažnija osobina dobrog vođe. Srednju ocjenu 4,4 dobila je tvrdnja da vođa mora predlagati načine rješavanja problema. Da je to zadaća vođe koju treba učestalo obavljati smatra 66,6% ispitanika.

Treba izdvojiti i tvrdnje koje kažu da vođa treba prihvaćati prijedloge drugih i definirati zadaće i odgovornosti svakog člana skupine. Prva tvrdnja je dobila srednju ocjenu 4,1, a druga 4,2. Ove tvrdnje potvrda su mišljenja većine ispitanika o najboljem stilu odlučivanja, gdje se većina odlučila za stil između autokratskog i demokratskog.

Tvrdnje koje su ispitanici ocijenili najvišim ocjenama dokaz su njihovog homogenog i konzistentnog razmišljanja o osobinama vođe koje su prenijeli i na njegove zadaće.

Ispitanici su očekivano najnižu srednju ocjenu (2,1) dodijelili tvrdnji da vođa treba dijeliti misli i osjećaje sa zaposlenicima. Unatoč tome što ih većina, 61,8%, smatra da vođa to ne bi trebao činiti nikada ili izuzetno rijetko, postoji i mali broj onih, 14,2%, koji misle suprotno. Nisku srednju ocjenu (2,5) dobila je i tvrdnja da vođa treba iskazivati brigu o privatnim problemima zaposlenika. Unatoč niskoj srednjoj ocjeni zbog raspršenosti odgovora, 47,6% ispitanika ipak smatra da bi vođa povremeno trebao biti upoznat s privatnim problemima zaposlenika.

Navedene tvrdnje dale su uvid u razmišljanja ispitanika o ponašanju i zadaćama vođe. Pokazalo se da od vođe očekuju ponašanje i ispunjavanje zadaća sukladno prethodno navedenim poželjnim odlikama vođe.

Razine poslovnog odlučivanja

Poslovno odlučivanje vrlo je odgovoran i težak posao. Sikavica i dr. (1994) poslovno odlučivanje definiraju kao izbor između više inačica, ali i kao proces identifikacije skupine mogućih inačica i izbor najpovoljnije od njih. Donošenje odluka za sobom nosi i provođenje istih, ali i preuzimanje odgovornosti za njihove posljedice. U ovoj tematici cilj istraživanja bio je analizirati mišljenje ispitanika o razinama na kojima se donose odluke i postavljaju ciljevi, ali i o smjeru kretanja informacija u hijerarhiji poduzeća.

Rezultati istraživanja pokazali su da većina ispitanika, njih 66,6% smatra da se odluke trebaju donositi na svim razinama upravljanja i funkcioniranja poduzeća. S time se slaže 71,4% ženskih ispitanika i 57,1% muških ispitanika. Vidljivo je da su žene u nešto većem postotku sklone ideji participiranja zaposlenika nižih razina upravljanja u poslovnom odlučivanju što je očekivano obzirom da su u prethodnim pitanjima izjasnile preferenciju demokratskog stila vođenja. Kod muškaraca je situacija malo drugačija, pa njih 42,9% smatra da bi se odluke trebale donositi isključivo ili uglavnom na vrhu. Ovim odgovorom oni također potvrđuju svoje opredjeljenje s početka rada, o autokratsko -

demokratskom stilu vođenja kao najboljom poslovnom opcijom.

Tablica 4. Poželjna razina donošenja odluka

Spol ispitanika	Razina donošenja odluke (%)		
	isključivo vršni menadžment	uglavnom vršni	na svim razinama menadžmenta
muški	28,6	14,3	57,1
ženski	14,3	14,3	71,4
ukupno	19,1	14,3	66,6

izvor: istraživanje autora

Što se tiče krajnjeg donositelja odluke, većina ispitanika (59,6%) smatra da to treba biti pojedinac, ali tek nakon rasprave svih sudionika odlučivanja. Ponovno se uočava konzistentnost u odgovorima i poklapanje navedenog s odabirom stila između autokratskog i demokratskog kao najboljom opcijom. Grupnoj konačnoj odluci sklonije su žene i to njih 42,8%, što je i očekivano obzirom da one snažnije od muškaraca zagovaraju demokratski stil vođenja.

Tablica 5. Način donošenja konačnih odluka

Spol ispitanika	Način donošenja konačnih odluka (%)		
	odlukom pojedinca	odlukom pojedinca nakon rasprave	odlukom grupe nakon rasprave
muški	/	64,3	35,7
ženski	/	57,3	42,8
ukupno	/	59,6	40,4

izvor: istraživanje autora

Na pitanje o protočnosti informacija po pojedinim hijerarhijskim razinama poduzeća većina ispitanika, njih 85,7%, smatra da informacije trebaju teći i prema gore i prema dolje. Samo 14,3% ispitanika smatra da informacije trebaju obvezno teći odozgo prema dolje. Gledajući raspodjelu odgovora prema spolu, može se uočiti kako sve žene smatraju da informacije trebaju teći i prema gore i prema dolje (100,0%). Obzirom da su žene pokazale sklonost demokratskim poslovnim okruženjima, njihovo razmišljanje o potrebi razmjene informacija na svim razinama je očekivano. Muškarci u svojim odgovorima nisu bili jednako homogeni. Tako njih 57,2% smatra da informacije obvezno trebaju teći odozgo prema dolje, dok čak 42,8% smatra da informacije obvezno moraju teći odozgo prema dolje.

Tablica 6. Način prenošenja informacija

Spol ispitanika	Smjer tijeka informacija			
	obvezno odozgo prema dolje	uglavnom prema dolje	i prema dolje i prema gore	u svim smjerovima
muški	42,8	/	57,2	/
ženski	/	/	100,0	/
ukupno	14,3	/	85,7	/

izvor: istraživanje autora

3. ZAKLJUČAK

Vođenje je izrazito kompleksan proces i ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja. Rezultati istraživanja na grupi studenata pokazali su da u većini slučajeva ispitanici preferiraju stil između autokratskog i demokratskog. Nakon njega odabiru demokratski stil, dok je autokratski stil najmanje poželjan način vođenja. Demokratski stil većinom je odabir žena koje su unatoč tom stavu ipak izjasnile poželjnije autokratskog stila u određenim poslovnim situacijama. Može se pretpostaviti da su ovakvi rezultati odraz želje studenata za zapošljavanjem u poduzećima s demokratskim poslovnim ozračjem. Rezultati istraživanja potvrdili su već poznatu činjenicu da bez dobrog vođe nema ni uspješnog vođenja. Dobar i uspješan vođa mora znati objektivno sagledati situaciju i problem, te tada primijeniti stil vođenja koji će najbolje odgovarati toj konkretnoj situaciji i problemu. Mogućnost mijenjanja i prilagodbe stilova vođenja ono je što omogućuje maksimalizaciju učinka i potencijala zaposlenika, jer samo jedan stil nije rješenje za sve situacije, a potencijalni je uzrok monotonije i predvidljivosti ponašanja samog vođe. Ispitanici su odabirom glavnih karakteristika vođe potvrdili da je posjedovanje vizije jedna od najpoželjnijih osobina vođe, baš kao što su i sposobnost motiviranja, dobre komunikacijske vještine i doza samokritičnosti. Suvremeni vođa ne može biti onaj koji samo iskazuje dominaciju, već onaj koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima s podređenima da oni odgovorno i s entuzijazmom teže izvršenju zadataka, preuzimajući odgovornost za svoj dio posla. Dobar vođa konkurentna je prednost i nužnost za svako poduzeće koje želi dugoročno i uspješno postojati na tržištu.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmmedia, Zagreb
2. Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2007): Management of Organizational Behavior (9th Edition), Prentice Hall, New Jersey.
3. Park, D. (1996): Gender role, decision style and leadership style, Women In Management Review, Vol. 11, broj 8, str.13 - 17.
4. Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., Dalić, M. (1994) : Poslovno odlučivanje, teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb.
5. Srića, V. (2004) : Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb.
6. Vrdoljak-Raguž, I. (2009): Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Split
7. <http://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vođe/> (15.9.2011.)