

Dr. sc. Željko Požega*
Dr. sc. Boris Crnković*
Ana Udovičić, univ. spec. oec.**

UDK 658.3 (497.5)
Pregledni članak

ANALIZA STILOVA VODSTVA MENADŽERA U ŠIBENSKO-KNINSKOJ ŽUPANIJI NA UZORKU SREDNJIH I VELIKIH PODUZEĆA

SAŽETAK

U posljednja dva desetljeća vođenje je postalo predmet intenzivnog zanimanja i proučavanja znanstvenika i teoretičara. Razvijaju se brojni modeli vođenja kojima se pokušava omogućiti postizanje određene razine fleksibilnosti poslovanja, koja je od iznimne važnosti za opstanak u novome poslovnom okruženju koje je okarakterizirano učestalim promjenama na tržištu, rastućom globalnom konkurencijom, ubrzanom razvitkom tehnologije te demografskim promjenama zaposlenika. Cilj je rada utvrditi dominantni stil vodstva te njegove prednosti i nedostatke u srednjim i velikim poduzećima Šibensko–kninske županije te će se u tu svrhu provesti empirijsko istraživanje radi utvrđivanja stilova vodstva metodom anketiranja vrhovnog i srednjeg menadžmenta srednjih i velikih poduzeća, utemeljeno na Likertovom modelu vodstva. Istraživanjem se želi pristupiti dijagnostičkomu modelu za utvrđivanje dominantnoga stila vodstva prema dobivenim odgovorima na šest komponentni koje po Likertu određuju stilove vodstva: vođenju, motivaciji, komunikaciji, odlučivanju, ciljevima i kontroli-ranju.

Ključne riječi: stilovi vodstva, vodstvo, menadžer, srednja poduzeća, velika poduzeća

1. Uvod

Menadžment i vođenje desetljećima predstavljaju područje iznimnog zanimanja istraživača i znanstvenika, no druga polovica 20. stoljeća bilježi intenzivno zanimanje za razumijevanje i razlikovanje menadžmenta i vođenja, kako u znanstvenim krugovima, tako i u praksi. Vodstvo predstavlja menadžersku funkciju usmjerenu na ljude, no ujedno predstavlja i proces utjecaja na ljude u svrhu ostvarivanja pojedinačnih i zajedničkih ciljeva organizacije. Bez kvalitetnoga vodstva te uključenosti svih zaposlenika nemoguće je uspješno poslovati

i opstati na tržištu. Postoji mnogo definicija vodstva koje su nastajale periodično te predstavljaju rezultate istraživanja određenih teoretičara koji su pokušavali dati odgovore vezane uz vrste osobina koje određeni vođa mora posjedovati, nasljednih i naučenih karakteristika vođa do funkcije vođenja kao jedne od temeljnih organizacijskih funkcija koja znatno utječe na uspješnost poslovanja. U literaturi nadalje nailazimo na niz modela definiranja stilova vodstva kojima se pokušavaju ujediniti temeljna načela i postupanja vođe zajedno s funkcijama unutar organizacije koje vođa obavlja. Jedan od najpoznatijih i najprimjenjivijih modela za definiranje stilova vodstva je Likertov model za analizu i identificiranje prosječnog stila vođenja.

* Ekonomski fakultetu u Osijeku. Gajev trg 7, Osijek

** Veleučilištu u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, Šibenik

U radu se osim teorijskoga pregleda teme daju i rezultati empirijskog istraživanja stilova vodstva srednjih i velikih organizacija unutar Šibensko-kninske županije u javnom i privatnom sektoru. Rad se sastoji od četiri dijela. Nakon prvog, uvodnog dijela, drugi se dio odnosi na teorijska razmatranja funkcije vodstva i stilova vodstva. Treći dio rada prikazuje empirijsko istraživanje utvrđivanja dominantnog stila vodstva u Šibensko-kninskoj županiji, dok se u četvrtom dijelu prikazuju najvažniji rezultati i spoznaje dobivene ovim istraživanjem.

2. Teorijska razmatranja funkcije vodstva i stilova vodstva

Pregledom literature o vodstvu lako je uočiti kako postoje mnogobrojne definicije vodstva, koje su se tijekom godina iskristalizirale i čije je prezentiranje javnosti počelo već 50-ih godina 20. stoljeća i koje upućuju na kompleksnost samog pojma:

- vodstvo je „...ponašanje pojedinaca usmjereno na aktivnosti grupe prema odabranim i dijeljenim ciljevima (Hemphill & Coons, 1957, str. 7)⁴¹
- vodstvo je „...vježba u kojoj pojedinci mobiliziraju institucijske, političke, psihološke i druge resurse kako bi potaknuli, zaposlili i zadovoljili motive sljedbenika (Burns, 1978, str. 18)⁴²
- vodstvo je „...proces utjecaja na grupne organizirane vrijednosti i kreiranje okruženja u kojem će se ciljevi moći ostvariti (Richards&Engle, 1986., str. 206)⁴³
- vodstvo se odnosi na „...artikulaciju vizija, ostvarenje vrijednosti i kreiranje okruženja u kojem će se ciljevi moći ostvariti (Richards&Engle, 1986., str. 206)⁴⁴

Iz navedenih definicija moguće je uočiti vidljive sličnosti kao i razlike definicija vodstva te spoznati da se definicije vodstva mijenjaju periodično, prateći najnovija istraživanja, nove teorije i modele s područja vodstva. S obzirom na važnost vođenja provedena su mnoga istraživanja koja su u svrhu

traženja odgovora na efektivnost i efikasnost vodstva u fokus svog interesa stavljala različite varijable. Većina istraživanja provedena kroz polovicu prošlog stoljeća naglašava osobine vođe, da bi se kasnija istraživanja bazirala na ponašanje i moć. Krajem prošloga stoljeća istraživanja su bila usmjerena na situaciju unutar koje vodstvo djeluje. To je rezultiralo da se sve teorije i empirijska istraživanja vodstva klasificiraju u tri grupe pristupa:⁵

- pristup osobina
- bihevioralni pristup
- situacijski pristup.

Autori Hemphill, Burns, Rauch, Petz, Robbins i Hourse kao glavnu funkciju i oblik ponašanja navode utjecaj vođe na skupinu. Pritom taj oblik ponašanja i djelovanja vođe smatraju jedinstvenim i pristupnim kako formalnog tako i neformalnog vodstva u skupini.⁶ Richrads, Arnold, Cooper i Robertson kao glavnu funkciju i oblik ponašanja u procesu vođenja navode preuzimanje odgovornosti koja se veže za izvršavanje i realiziranje zadataka i skupine koju vodi i nadgleda.⁷ Notrhouse (2001) identificira četiri komponente koje su zajedničke gotovo svim definicijama vodstva:⁸

1. Vodstvo je proces;
2. Vodstvo uključuje utjecaj;
3. Vodstvo se pojavljuje u grupnom kontekstu;
4. Vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

U literaturi o vođenju i menadžmentu prisutna su dva osnovna stava:⁹

1. Menadžment i vođenje kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju;
2. Menadžment i vođenje različiti su, ali se međusobno ne isključuju.

Prvi stav zauzeli su teoretičari poput Bennis a i Nanusa (1985) te Zeleznika (1997). Bennis i Nanus smatrali su da su „...menadžeri ljudi koji čine stvari

- 5 Notrhouse. P.G. (2001) Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb: Mate.
- 6 Vrdoljak Raguž, I. (2009) Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 16.
- 7 Ibidem, str. 437.
- 8 Notrhouse. P.G. (2001) Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb: Mate, str. 1.
- 9 Vrdoljak Raguž, I. (2010) Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 61 (7-8), str. 456.

na pravi način, a vođe oni koji čine prave stvari¹⁰. Zeleznik je otišao dalje u tom stavu te je tvrdio da se vođe i menadžeri sami po sebi razlikuju, odnosno da su različiti tipovi ljudi. Naveo je osnovnu razliku tvrdeći da kod menadžera postoji niska emocionalna uključenost u odnosu na vođe koji su emocionalno aktivni i angažirani. Spomenuti teoretičari vođe vide kao inspirirajuće vizionare koji se brinu za sadržaj dok su menadžeri osobe koje djeluju kao planeri orijentirani na proces. Drugi su stav zauzeli teoretičari poput Bassa (1990), Hickmana (1990), Kottera (1988), Mintzberga (1973) i Rosta (1991) koji ne polaze od pretpostavke da su menadžeri i vođe različite osobe premda menadžment i vođenje promatraju kao odvojene procese. Birch (1999) nadalje generalizira da su menadžeri osobe koje su preokupirane zadatkom, a vođe ljudima. Pitcher (1994) provodi veliko empirijsko istraživanje te je upravo spomenutim istraživanjem otišla najdalje u istraživanju razlika između menadžera i vođa koristeći se faktorskom analizom prema podacima koje je skupljala osam godina. Na osnovi podataka zaključila je da postoje tri tipa vođa - svaki s izrazito različitim profilom. Prvu je skupinu okarakterizirala kao inspirirajuću, maštovitu, vizionarsku, poduzetnu i emocionalnu te je vođe u toj skupini nazvala „umjetnicima“. Druga skupina okarakterizirana je dobro uravnoteženima, spremnima, razumnima, iskrenima i predvidljivima te ih je nazvala „obrtnicima“. Končano, „tehnokrate“ je okarakterizirala kao razumne, beskompromisne i tvrdoglave. Naposljetku je došla do zaključka da nijedan stil vođenja nije „univerzalan“, već da je stil potrebo prilagoditi situaciji.¹¹

Pregled stručnih istraživanja ukazuje na složenost definiranja pristupa vodstvu u procesu koji je iznimno kompleksan i višedimenzionalan. Pojedini istraživači na vodstvo gledaju iz perspektive odnosa, iz perspektive obrade podataka ili na temelju osobina. Literatura koja analizira vodstvo te stilove vodstva u modernom menadžmentu iznimno je opsežna te su u praksi prisutne mnogobrojne definicije te karakteristike stilova vodstva. Dva stila vodstva, autokratski i demokratski, predstavljaju glavne karakteristike na kojima se temelje i dalje izlučuju ostali modeli vodstva. U teoriji su općepoznata tri osnovna stila vodstva:

Autokratski stil vodstva utemeljen je na centralizaciji moći i autoriteta u rukama jedne osobe.

10 Ibidem, str. 457.

11 Ibidem, str. 457.

Autokratski vođa ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju, kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, naređuje grupama i pojedincima, a upravlja primjenjujući kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija pa se komunikacija odvija jednosmjerno, odnosno odozgo prema dolje.¹² Vođa, autokrat, komandira, zapovijeda te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada.¹³

Demokratski stil vodstva karakterizira uključivanje podređenih u procesu donošenja odluka.¹⁴ Komunikacija je dvosmjerna, a djeluje motivirajuće, kako na grupe tako i na pojedince; zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiče kreativnost i inovativnost. U osnovi demokratskoga stila upravljanja poživaju dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima.¹⁵

Laissez-faire stil vođenja karakteriziran je izbjegavanjem odgovornosti te odricanja ovlasti. Članovi se grupe upućuju da sami biraju zadatke te da rade ono u čemu su najbolji, i to na najbolji moguć i poznat način. Tijek komunikacije je primarno horizontalan; između ravnopravnih članova dopušta se samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisnosti i utjecaju vođe.¹⁶

3. Istraživanje dominantnog stila vodstva u srednjim i velikim poduzećima Šibensko-kninske županije

U svrhu utvrđivanja dominantnog stila vodstva te utvrđivanja prednosti i nedostataka povezanih s prevladavajućim stilom vodstva u srednjim i velikim poduzećima Šibensko-kninske županije provedeno je empirijsko istraživanje metodom anketiranja vrhovnog i srednjeg menadžmenta. Anketni je upitnik poslan na adrese 250 srednjih i velikih poduzeća u Šibensko-kninskoj županiji prema podacima Hrvatske gospodarske komore te

12 Sikavica, P. (1999) Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, str. 33., navedeno u Vrdoljak Raguž, I. (2009) Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 28.

13 Bahtijarević-Šibenik, F., Sikavica, P. i ostali (2001) Leksikon menadžmenta, Masmmedia, Zagreb, str. 351.

14 Ibidem str. 352.

15 Vrdoljak Raguž, I. (2009) Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 28.

16 Cerović, Z. (2003) Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 659.

Tablica 1. Profil poduzeća prema provedenom istraživanju

TIP VLASNIŠTVA		
Vlasništvo	Broj poduzeća	Struktura u %
Privatno vlasništvo	48	81,36
Strano vlasništvo	1	1,69
Javni sektor	7	11,86
Miješano vlasništvo	3	5,08
UKUPNO	59	100,0
PRAVNI OBLIK PODUZEĆA		
Pravni oblik	Broj poduzeća	Struktura u %
Dioničko društvo	7	11,86
Društvo sa ograničenom odgovornošću	32	54,24
Javna institucija	9	15,25
Obrt	11	18,64
UKUPNO	59	100,0
OSNOVNA DJELATNOST PODUZEĆA		
Osnovna djelatnost	Broj poduzeća	Struktura u %
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	1	1,70
Opskrba električnom energijom, plinom, vodom	5	8,47
Graditeljstvo	4	6,78
Trgovina	28	47,46
Prijevoz i skladištenje	5	8,47
Poslovanje nekretninama	9	15,25
Edukacija, školstvo	7	11,86
UKUPNO	59	100,0
VELIČINA PODUZEĆA PREMA BROJU ZAPSOLENIH		
Broj zaposlenika	Broj poduzeća	Struktura u %
11-50	46	77,97
51-250	13	22,03
UKUPNO	59	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 2. Komponente vodstva

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Pouzdanost vođe prema podređenima	0,00	76,27	16,95	6,78	2,30
Osjećaj slobode podređenih u komunikaciji	0,00	50,85	25,42	23,73	2,73
Korištenje ideja podređenih	8,47	50,85	23,73	16,95	2,49
Utjecaj podređenih unutar poduzeća	0,00	16,95	52,54	30,51	3,13

Izvor: Rezultati istraživanja

Registra poslovnih subjekata. Ukupno je vraćeno 59 ispravno i u potpunosti ispunjenih anketnih upitnika. Upitnik je kreiran prema uzoru na Likertovu analitičku metodu za analizu i identificiranje prosječnoga stila vođenja (skala odgovora s vrijednostima od 1 do 4). Anketni upitnik sadržajno je strukturiran u dvije cjeline: prvi dio sadržavao je osnovne podatke o poduzećima (broj zaposlenika, pravni oblik poduzeća, osnovna djelatnost), dok je drugi dio sadržavao pitanja zatvorenog tipa na šest komponentni koje po Likertu određuju stilove vodstva (vođenje, motivacija, komunikacija, odlučivanje, ciljevi i kontroliranje).

Profil poduzeća Šibensko – kninske županije obuhvaćenih istraživanjem prikazan je u Tablici 1.

Prema podacima prikazanim u Tablici 1. istraživanjem su najviše obuhvaćene organizacije u privatnom vlasništvu (77, 4 %), s pravnim oblikom društva sa ograničenom odgovornošću (54, 24 %) u sektoru trgovine (47, 46 %) te srednja poduzeća prema broju zaposlenika (77, 97%).

Način izračuna sustava vodstva (prikazano u Tablicama 2. – 6.) zasniva se na podacima dobivenim anketnim upitnikom koji je baziran na Likertovoj analizi stilova vodstva (4 sustava - po 4 pitanja u anketnom upitniku, kojima se pridružuju redosljedne varijable 1, 2, 3 i 4 i koje odgovaraju sustavima vodstva 1, 2, 3 i 4).

Prosječna skala stila vodstva je prosječna vrijednost navedenih odabranih varijabli dobivenih također na temelju odgovora na pitanja iz anketnog upitnika (aritmetička sredina).

Prva ključna komponenta za utvrđivanje prosječnog stila vodstva je udio komponenti vodstva koje je prikazano u Tablici 2. Prema istraživanju, većina menadžera Šibensko- kninske županije (76,27 %)

ne pokazuje dovoljno pouzdanosti i povjerenja odnosno pokazuje ponešto pouzdanosti i povjerenja prema podređenima, 16,95 % ispitanika pokazuje prilično mnogo pouzdanosti i povjerenja prema podređenima dok 6,78 % ispitanika pokazuje puno pouzdanosti i povjerenja prema podređenima. Prevladava paternalistički ili benevolentno autoritativni stil kada je riječ o pouzdanosti i povjerenju prema podređenima s prosječnom vrijednošću skale 2,30. Analiza osjećaja slobode podređenih u komunikaciji sa menadžerima ukazuje na paternalistički ili benevolentno autoritativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 2,73. Prema istraživanju većina ispitanika (50,85 %) ponekad prihvaća ideje od podređenih, 23,73 % često prihvaća ideje podređenih dok 16,95 % ispitanika vrlo često prihvaća ideje podređenih. Pri analizi korištenja ideja podređenih moguće je zaključiti da prevladava paternalistički ili benevolentno autoritativni stil s prosječnom vrijednošću skale od 2,49. Pri analizi utjecaja podređenih unutar poduzeća moguće je utvrditi da prevladava konzultativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 3,13. Većina ispitanika (52,54 %) smatra da podređeni imaju popriličan utjecaj unutar poduzeća, 30,51 % smatra da podređeni imaju velik utjecaj dok 16,95 % smatra da je utjecaj podređenih vrlo mali.

Druga važna komponenta (prikazano u Tablici 3) za prosječnu vrijednost skale stila vodstva jest motivacija. Prema istraživanju vidljivo je da većina menadžera koristi nagrade u svrhu motiviranja svojih zaposlenika (67, 80 %), participaciju kao motivaciju svojih zaposlenika koristi 23, 73 % ispitanika, dok 8, 47 % ispitanika koristi kazne kao vrstu motivacije, dok nitko od ispitanika ne koristi zastrašivanje i prijetnje kao vrstu motivacije. Iz

Tablica 3. Komponente motivacije

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Vrste motiva	0,00	8,47	67,80	23,73	3,15
Odgovornost za ostvarivanje ciljeva	13,56	16,95	54,24	15,25	2,71
Timski rad	1,69	33,90	16,95	47,46	3,10
Oblici motivacije	0,00	8,47	67,80	23,73	3,15

Izvor: Rezultati istraživanja

navedenog proizlazi da je prosječna vrijednost stila vodstva između sustava 3 i sustava 4 s prosječnom vrijednošću skale vodstva od 3,15. Većina ispitanika smatra da nitko određeno nije odgovoran za ostvarivanje ciljeva poduzeća (54,24%), nadalje 16,95% ispitanika smatra da su direktor i drugi rukovoditelji odgovorni za ostvarivanje ciljeva, 15,25% ispitanika smatra da je odgovornost na svim zaposlenicima dok 13,56% smatra da je isključivo direktor poduzeća odgovoran za ostvarivanje ciljeva. Treća motivacijska komponenta pokazuje da većina (54,24%) ispitanika ne može izdvojiti određenu osobu na kojoj je odgovornost pri ostvarivanju ciljeva. Većina ispitanika (47,46%) navela je da je timski rad postojeći te prisutan unutar cijele organizacije, 33,90% ispitanika smatra da timski rad i suradnja postoje u manjoj mjeri, 16,95% ispitanika smatra da postoje prilično te 1,69% smatra da timski rad i suradnja ne postoje unutar

poduzeća. Oblici motivacije pokazuju da se većina motivacija (67,80%) odnosi na priznanja, 23,73% odnosi se na pohvale, te se 8,74% odnosi na socijalne oblike motivacije. Zanimljivo je što nitko od ispitanika nije naveo da koristi ekonomske oblike motivacije. Analiza oblika motivacije ukazuje na konzultativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 3,15.

Treća važna komponenta za određivanje stila vodstva je komunikacija (prikazano u Tablici 4). Prema istraživanju 49,15% ispitanika navelo je da informacije teku u oba smjera odnosno i prema gore i prema dolje, 32,20% smatra da informacije teku uglavnom prema dolje, 15,25% smatra da informacije teku u svim smjerovima dok 3,39% ispitanika smatra da informacije teku odozgo prema dolje. Analiza uobičajenog tijeka informacija pokazuje da je prosječna vrijednost stila vodstva između sustava 2 i sustava 3 s prosječnom vrijed-

Tablica 4. Komponente komunikacije

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Uobičajeni tijek informacija	3,39	32,20	49,15	15,25	2,76
Prihvatanje informacija	0,00	18,64	11,87	69,49	3,51
Točnost ideja podređenih	5,08	32,20	61,02	1,70	2,59
Upoznatost menadžera sa problemima zaposlenih	0,00	17,02	2,13	80,85	3,64

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 5. Komponenta odlučivanja

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Razina donošenja odluka	5,08	32,20	61,02	1,70	2,59
Uključenost zaposlenih u proces odlučivanja	8,47	50,85	23,73	16,95	2,49
Decentralizacija odlučivanja	0,00	23,46	59,26	17,28	2,94
Poznavanje sustava donošenja odluka	0,00	35,80	60,49	3,70	2,68

Izvor: Rezultati istraživanja

nošću skale od 2,76.

Nadalje 69,49% ispitanika smatra da zaposlenici s povjerenjem prihvaćaju informacije odozgo, 18,64% smatra da zaposlenici sa sumnjom prihvaćaju informacije dok 11,87% smatra da su informacije prihvaćene s oprezom. Analiza prihvaćanja informacija ukazuje na prosječnu vrijednost skale od 3,51. Nadalje analiza točnosti ideja podređenih ukazuje na konzultativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 2,59. Analiza upoznatosti menadžera s problemima zaposlenih pokazuje da prevladava participativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 3,64 budući da je 80,85% ispitanika u potpunosti upoznato s problemima zaposlenih, 17,02% je ponešto upoznato dok je 2,13% ispitanika prilično mnogo upoznato s problemima zaposlenika.

Četvrta važna komponenta za određivanje stila vodstva jest odlučivanje (prikazano u Tablici 5). Dobiveni podatci pokazuju da se većina odluka

(61,02%) odnosno najvažnije odluke, donosi na „vrhu“, a sve ostale na nižim razinama. Većina ispitanika (50,85%) povremeno konzultira podređene u procesu odlučivanja, 23,73% ispitanika uglavnom konzultira podređene, 16,95% ispitanika navelo je da su podređeni potpuno uključeni u proces odlučivanja dok je 8,48% ispitanika navelo da nikada ne uključuje podređene u proces odlučivanja. Analiza decentralizacije odlučivanja ukazuje na stil vodstva između sustava 2 i sustava 3 s prosječnom vrijednošću skale od 2,94. Analiza poznavanja sustava donošenja odluka pokazuje da prevladava konzultativni stil vođenja (sustav 3) s prosječnom vrijednošću skale od 2,68.

U Tablici 6. prikazani su rezultati istraživanja pete važne komponente – komponente ciljeva. 49,15% ispitanika uglavnom konzultira zaposlenike prije procesa odlučivanja odnosno definiranja ciljeva organizacije, 33,90% povremeno konzultira podređene, 13,56% ispitanika navodi da su podre-

Tablica 6. Komponente ciljeva

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Uključenost podređenih u odlučivanje	3,38	33,90	49,15	13,56	2,73
Otpor prema ciljevima	0,00	15,25	32,20	52,54	3,37
Analiza postavljenih i realiziranih ciljeva	10,17	20,33	44,07	25,42	2,85
Način postavljanja ciljeva	21,28	17,02	29,79	31,91	2,72

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 7. Komponente kontroliranja

Komponente prema Likertu	Sustav 1 (%) ekstremno autoritativni	Sustav 2 (%) paternalistički	Sustav 3 (%) konzultativni	Sustav 4 (%) participativni	Prosječna vrijednost skale stila vodstva
Nositelj funkcije kontroliranja	16,95	23,73	8,47	50,85	2,93
Svrha upotrebe kontrolnih podataka	8,47	18,64	33,90	38,98	3,03
Postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji	2,13	36,17	19,15	42,55	3,02
Kontrola rada i poslovanja	6,17	17,28	44,44	32,10	3,02

Izvor: Rezultati istraživanja

đeni u potpunosti uključeni u proces odlučivanja dok 3,38 % nikada ne uključuje podređene u proces odlučivanja. Provođenje analize postavljenih ciljeva nalazi se između sustava 3 i sustava 4, s prosječnom vrijednosti skale 2,85, što pokazuje da se analiza postavljenih i realiziranih ciljeva uglavnom provodi od strane svih rukovoditelja (44,07 %) te u značajnoj mjeri direktora poduzeća (25,42 %), pritom 10,17 % analize postavljenih i realiziranih ciljeva provodi isključivo direktor poduzeća te 20,33 % provode svi rukovoditelji, ali i zaposlenici. Prema istraživanju 31,91 % ispitanika navelo je da se ciljevi postavljaju grupnom akcijom, 29,79 % navelo je da se ciljevi postavljaju nakon diskusije, zapovijedanjem, 21,28 % zapovijedanjem postavlja ciljeve dok je 17,02 % ispitanika navelo da se ciljevi postavljaju zapovijedanjem, uz raspravu. Analiza načina postavljanja ciljeva ukazuje da prevladava participativni stil vodstva, sa prosječnom vrijednošću skale od 2,72.

Šesta važna komponenta za određivanje stila vodstva jest kontroliranje. Prema podacima navedenih u Tablici 7., moguće je zaključiti da u većini organizacija svi rukovoditelji (50,85 %) obavljaju funkciju rada i kontroliranja dok još uvijek u znatnoj mjeri funkciju rada i kontroliranja obavlja direktor (23,73 %). Nadalje 16,95 % ispitanika nave-

lo je da je nositelj funkcije kontroliranja isključivo direktor poduzeća te 8,74 % da svi rukovoditelji obavljaju u određenoj mjeri funkciju kontroliranja. Analiza nositelja funkcije kontroliranja pokazuje da prevladava participativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 2,93.

Najvećim dijelom (38,98 %) svrha upotrebe kontrolnih podataka uglavnom je za samousmjeravanje zaposlenih i rješavanje radnih problema, te za nadgrađivanje, ali i zato da zaposleni sami usmjere svoj rad (33,90 %). Analiza svrhe upotrebe kontrolnih podataka pokazuje da je prosječna vrijednost stila vodstva između sustava 3 i sustava 4 s prosječnom vrijednošću skale od 3,03.

Za postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji 42,55 % navelo je da otpori ne postoje, 36,17 % ispitanika navelo je da su otpori obično prisutni, 19,15 % ispitanika navelo je da su otpori ponekad prisutni dok 2,13 % ispitanika smatra da su otpori uvijek prisutni. Analiza postojanja neformalnih otpora formalnoj organizaciji pokazuje da prevladava participativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 3,02. Analiza provođenja kontrole rada i poslovanja pokazuje da prevladava konzultativni stil vodstva s prosječnom vrijednošću skale od 3,02.

4. Zaključak

Većina uspješnih organizacija prepoznala je vodstvo kao jednu od ključnih organizacijskih funkcija koja utječe na organizacijsku efikasnost te opstanak na tržištu. Nadalje mnogi uspješni menadžeri prepoznali su te usvojili određeni stil vođenja kao vrijednosni menadžerski alat kojim mogu konkurirati na neprestano promjenjivom tržištu koje iznova iziskuje prilagodbu te prije svega inicijativan odgovor na trenutne i buduće potrebe. Šibensko-kninska županija predstavlja županiju koja je još u procesu razvoja te su potrebne velike prilagodbe s ostalim uspješnim i razvijenijim županijama u Hrvatskoj kao i promjena gospodarske politike te prilagodba obrazovnih institucija s potrebama tržišta u samoj županiji. Prema provedenom empirijskom istraživanju, praksa vodstva srednjeg i vrhovnog menadžmenta u srednjim i velikim organizacijama unutar javnog i privatnog sektora je kombinacija paternalističkog ili benevolentno – autoritativnog (sustav 2) i konzultativnog stila vodstva (sustav 3). Stil vodstva srednjeg i vrhovnog menadžmenta Šibensko-kninske županije najbliži je sustavu 4

kod prihvaćanja informacija i upoznatosti s problemima podređenih te kod komponente otpora prema ciljevima. Anketirani menadžeri ni u jednoj od ispitanih komponenti nisu se približili sustavu 1 odnosno ekstremno autoritativnom (autokrat-skom) stilu. Analizirajući stil vodstva srednjeg i vrhovnog menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji uočene su određene različitosti no moguće je zaključiti da se prema šest istraženih komponenti prevladavajući stil vodstva kreće između sustava 2 (paternalističkog ili benevolentno autoritativnog) i sustava 3 (konzultativnog), premda je bliži sustavu 2.

Provedeno istraživanje predstavlja samo polaznu točku za daljnja istraživanja kojima bi se na većem uzorku trebalo provesti kompleksnije istraživanje te istražiti razinu obrazovanja srednjeg i vrhovnog menadžmenta u privatnom i javnom sektoru Šibensko-kninske županije, dob i spol menadžera, godine iskustva na menadžerskoj funkciji u svrhu dobivanja detaljnih podataka kojima bi se moglo pristupiti temeljitijem definiranju dominantnog stila vođenja u organizacijama Šibensko-kninske županije.

LITERATURA

- Bahtijarević – Šiber, F., "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i ostali (2001) Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 351.
- Bebek, B.: Integrativno vodstvo, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2005.
- Buble, M.: Management, EFST Split, 2006.
- Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
- Buble Marin i grupa autora: "Strategijski menadžment", Sinergija, Zagreb, 2005.
- Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I.: Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-Neretvanske županije-empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 58 (11) 2007., str.709-731.
- Northouse, P.: Vodstvo: teorija i praksa, 4. izdanje, Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2010.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber.: Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia d.o.o., Zagreb, 2001.
- Vrdoljak Raguž, I.: Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća- empirijsko istraživanje Ekonomski pregled, 61 (7-8) 2010., str. 455-475.
- Vrdoljak Raguž, I.: Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima, Poslovna izvrsnost Zagreb, god. 4 (2010), br.2., str. 107.118.
- Vrdoljak Raguž, I.: Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split. 2009.

Dr.sc. Željko Požega
Dr.sc. Boris Crnković
Ana Udovičić, univ.spec.oec.

ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES IN ŠIBENIK-KNIN COUNTY BASED ON MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES

ABSTRACT

During the last two decades leadership has become the main focus of intense interest and research by scientists and theorists. A large number of leadership models has been developed in order to define and enable the certain level of business flexibility that is crucial to survive in a new business environment which is characterized by frequent market change, growing global competition and technology development together with demographic changes of employees. The purpose of the paper is to determine the dominant leadership style as well as the advantages and disadvantages in medium and large organizations in Šibenik-Knin County. For the purpose of this paper, empirical research was conducted with the goal of defining the leadership styles of top and middle management based on medium and large organizations. The research was based on the leadership model developed and established by Likert Renis which is the most used and recognized model for diagnostic determination of the dominant leadership style. The Likert model is based on six components: leadership, motivation, communication, decision making, goals and control which determine the four leadership styles: extreme authoritative, paternalistic, consultative and participative leadership style.

Keywords: leadership style, leadership, manager, medium organizations, large organizations