

## ANALIZA UTJECAJA DUGOTRAJNOSTI MENADŽERSKOG POLOŽAJA NA POSLOVNO ODLUČIVANJE

Zvonimir Babić, spec.oec., Veleučilište VERN

Wickerhauserova 12, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 095-9006004 E-mail: [zvone1986@gmail.com](mailto:zvone1986@gmail.com)

dr.sc. Ivica Katavić, prof.v.š., dekan, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski

Selska cesta 119, Zagreb, Hrvatska

Telefon: + 385 (0)99 369 55 85; e-mail: [ivica.katavic@zrinski.org](mailto:ivica.katavic@zrinski.org)

### SAŽETAK

*Iako smo već duboko u drugom desetljeću 21. stoljeća, još uvijek nije dovoljno istražen fenomen utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na donošenje poslovnih odluka. S obzirom na ograničena empirijska istraživanja u svezi s utjecajem dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje, ovo istraživanje dodaje empirijske dokaze na temu povezanosti dugotrajnosti menadžerskog položaja i kvalitete poslovnog odlučivanja. Ovaj rad bavi se analizom utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje korištenjem tri zavisne varijable: brzine odlučivanja, stupnja prihvaćanja rizika i uključivanja suradnika u proces donošenja poslovnih odluka. Kvantitativnim istraživanjem (na populaciji od 2.784 srednja i velika poduzeća [N=2.784] na uzorku od 91 menadžera (N=91) iz 58 poduzeća pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije dokazana je pozitivna korelacija između nezavisne varijable (dugotrajnost menadžerskog položaja) i svake pojedine zavisne varijable. Osim korelacijske analize provedena je regresijska analiza kojom se dokazala signifikantnost svake varijable u promatranom modelu. Značaj ovog rada temelji se na signifikantnom doprinosu nadogradnji poduzetničkog i menadžerskog znanja. Prvo, ovaj rad popunio je jaz u razumijevanju kako dugotrajnost menadžerskog položaja utječe na donošenje poslovnih odluka. Drugo, rezultati kvantitativnog istraživanja pomogli su u profiliranju željenog menadžera prilikom donošenja odluke za izbor menadžera jer se navedena odluka po automatizmu dodiruje i s uspješnosti poslovanja, a sposobnost menadžera od iznimne je važnosti za kvalitetno poslovanje poduzeća.*

**Ključne riječi:** poslovno odlučivanje, dugotrajnost menadžerskog položaja, brzina odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika, sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju

## 1. UVOD

Pod utjecajem globalizacije i tehnološkog napretka poslovno okruženje postaje sve dinamičnije, a proces donošenja odluka postaje sve kompleksniji. Sve dostupnije i mnogo brojnije informacije, ne samo da otežavaju ocjenjivanje raspoloživih alternativa, već je poslovno odlučivanje ograničeno nizom društveno uvjetovanih, organizacijskih, situacijskih faktora te osobnim karakteristikama samog menadžera, donositelja odluke. Iako je način na koji menadžeri donose odluke predmet mnogih istraživanja na području teorije odlučivanja (Teale, 2003) zbog velikog broja faktora koji imaju utjecaj na donositelja odluke još uvijek ne postoji jedinstvena definicija kako menadžeri donose odluke.

Istraživanja su se fokusirala na izučavanje samo određenih faktora koji se tiču donositelja odluke (npr. način na koji se procesiraju informacije, osobnost, percepcija menadžera i slično). Koliko je menadžer aktivni sudionik u procesu donošenja poslovnih odluka i koliko utječe na konačan ishod procesa poslovnog odlučivanja te oblikuje isti, ostaje otvoreno pitanje i danas mnogim poduzećima prilikom sagledavanja segmenta poslovnog odlučivanja. U literaturi se učestalo spominju četiri temeljne skupine faktora koji imaju utjecaj na donositelja odluke: faktori okruženja, situacijski (specifični) faktori, organizacijski faktori te faktori koji se tiču samog menadžera kao donositelja odluke (Tipurić, 1994). Četvrtoj skupini faktora se manje pridavala pažnja.

Sukladno gore navedenom, problem istraživanja ovog rada nedovoljno je istražen utjecaj dugotrajnosti menadžerskog položaja na brzinu odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja poslovnih odluka (Teale, 2003). Nedovoljno razumijevanja načina na koji menadžer donosi odluke može uvelike naštetiti poslovanju (Hansen i Mowen, 2009) te utjecati na smanjenje prihoda ili povećanje troškova. Načini na koje menadžer donosi odluke su brojni stoga se problem istraživanja u ovom radu suzio samo na područje dugotrajnosti menadžerskog položaja. Zbog toga je svrha ovog istraživanja unaprijediti razumijevanje o utjecaju dugotrajnosti menadžerskog položaja na ključne čimbenike poslovnog odlučivanja.

Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između faktora odlučivanja koje predstavlja dugotrajnost menadžerskog položaja te brzina odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja poslovnih odluka. Istraživanjem je utvrđena veličina i smjer korelacije između dugotrajnosti menadžerskog položaja (nezavisna varijabla) i brzine odlučivanja, stupnja prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja odluke (zavisne varijable). Sukladno definiranim ciljevima, postavljene su tri ključne hipoteze:

**H1:** Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno je koreliran s brzinom odlučivanja

**H2:** Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno je koreliran sa stupnjem prihvaćanja rizika.

**H3:** Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu negativno je koreliran s uključivanjem suradnika u proces donošenja poslovnih odluka.

Pozitivna korelacija znači da ukoliko se vrijeme provedeno na radnom mjestu poveća, tada se povećava brzina odlučivanja i povećava stupanj prihvaćanja rizika, ali ukoliko se vrijeme provedeno na radnom mjestu poveća, smatra se da će tako povećati i samostalnost menadžera u radu što bi trebalo rezultirati smanjenjem korištenja savjetovanja prilikom odlučivanja i to je onda negativna korelacija.

## 2. PREGLED LITERATURE

Teorija odlučivanja nije jednoobrazno definirana. Stoga je moguće govoriti ili o nekoliko različitih teorija ili o različitim pristupima jedinstvenoj teoriji koja je u nastajanju. Fokus ovog poglavlja je na menadžerskom donošenju odluka i karakteristikama menadžera u procesu donošenja odluka.

### 2.2. Menadžersko donošenje odluka

Menadžersko donošenje odluka usko je povezano s načinom vođenja poduzeća. U teoriji i praksi menadžerskog odlučivanja prisutni su brojni načini donošenja odluka odnosno odlučivanja koji se kreću u rasponu između dvije krajnosti. Jednu krajnost predstavlja autokratski stil odlučivanja, dok drugu predstavlja potpuno demokratski stil odlučivanja. Iako se niti jedan od ova dva stila donošenja odluka ne može nazvati najboljim, demokratski stil više je upotrebljavan, naročito u tvrtkama koje karakterizira uporaba visoke tehnologije kao i različitost proizvodnje te decentralizacija organizacijske strukture poduzeća.

#### Autokratski stil donošenja odluke

U ovom slučaju radi se o donošenju odluke kod kojega jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Ostali zaposleni u poduzeću samo su izvršitelji odluka glavnog menadžera, odnosno direktora koji odlučuje na taj način. Primjena autokratskog stila odlučivanja najčešća je u manjim poduzećima, s manjim brojem zaposlenih. Menadžeri autokrati u poduzećima dizajniraju složeniju organizacijsku strukturu, koja samo formalno egzistira, dok je stvarno u procesu odlučivanja marginalizirana, s obzirom da sve ključne odluke donosi samo jedna osoba (Sikavica i sur., 1999).

#### Demokratski stil donošenja odluke

Demokratski stil donošenja odluke karakterizira uključivanje ne samo nižih razina menadžmenta, nego i suradnika i ostalih zaposlenih u poduzeću. U demokratskom stilu odlučivanja donositelj odluka konzultira suradnike (podređene) prije nego donese svoju odluku (Sikavica i sur., 1999) te stoga ovaj stil zovemo i participacijsko demokratskim stilom donošenja odluka. Stvarni demokratski stil donošenja odluka podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i slično.

## Donošenja odluke prema organizacijskoj kulturi

Basi (1998) podijelio je donošenje odluka s obzirom na organizacijsku kulturu u kojoj razlikuje tri menadžerska stila: zapovjedni, upravljajući i promišljen stil odlučivanja. Na slici 2.1. prikazano je da kretanjem od paternalističke prema sinergičnoj organizacijskoj kulturi utjecati na stil odlučivanja koji će se kretati od autokratskog odlučivanja prema demokratskom odlučivanju.

**Slika 2.1. Organizacijske kulture i stilovi odlučivanja (Basi, 1998)**

<b>Organizacijske kulture:</b>	Paternalističko	Birokratsko	Sinergističko
<b>Stilovi donošenja odluka:</b>	Lider donosi odluku (diktatorski)	Lider donosi odluku podložnu promjeni (direktivni)	Lider definira parametre odluke (dogovorni)

## 2.3. Karakteristike menadžera u procesu donošenja odluka

Papadakis (2003) spominje dva osnovna smjera istraživanja u pogledu uloge menadžera u poslovnom odlučivanju: „determinizam okoline“ i „strateški izbor“. Prva skupina istraživanja temelji se na ideji da je proces donošenja odluka adaptacija na vanjske prilike, prijetnje, ograničenja i ostala obilježja okoline i da menadžer, u skladu s navedenim, ima funkciju da proces odlučivanja prilagodi vanjskim prilikama. S druge strane, model „strateškog izbora“ promatra menadžera kao aktivnog sudionika u poslovnom odlučivanju gdje će veliki utjecaj na ishod procesa poslovnog odlučivanja imati biheviorističke komponente i sklonosti menadžera. Kakav je utjecaj menadžera na oblikovanje konačne strateške odluke ovisi o karakteristikama menadžera kao što su: osobnost, inteligencija, percepcija, motivacija, učenje, procesiranje informacija, stavovi te političke aspiracije.

### Osobnost

Osobnost je kompleksan skup ponašajnih, spoznajnih i emocionalnih karakteristika koje definiraju jedinstvenost osobe. Različite reakcije odražavaju različite osobnosti. Prema Robbinsu i Coulteru (2007), osobnost je jedinstvena kombinacija psiholoških karakteristika koje utječu na to kako osoba reagira i kakvu ima interakciju s drugima. Najčešća metoda identifikacije talenta, lidera i menadžera je testiranje.

## Inteligencija

Inteligencija je sposobnost prilagodbe različitim situacijama (starim i novim); sposobnost učenja; sposobnost korištenja apstraktnih koncepata i korištenja širokog spektra simbola i koncepata (McKenna, 2000). Danas se pojam inteligencija često zamjenjuje s pojmom „kognitivna sposobnost“. Prema Hubeyu (2002) kognitivna sposobnost je nasljedna i to ne manje od 40%, a ne više od 80%. Na području menadžmenta, usko vezano uz pojam inteligencija često se pojavljuje pojam emocionalna inteligencija, koja se razlikuje od općeg shvaćanja inteligencije, razvija se tijekom čitavog života, a može se pojačati različitim edukativnim programima. Emocionalna inteligencija (Bagshaw, 2000) je kapacitet prepoznavanja vlastitih i tuđih osjećaja, kapacitet vlastitog motiviranja, kapacitet upravljanja vlastitim emocijama i emocijama u poslovnim odnosima.

## Percepcija

Lippmann (1993) argumentira da „čovjek ne vidi prvo pa onda definira, već prvo definira, a tek onda vidi“ (str. 38). Lippmannov citat jasno ukazuje na činjenicu da čovjek percipira ono što želi vidjeti, no najčešće toga nije niti svjestan. Menadžer se nalazi u kompleksnom poslovnom okruženju koje svakodnevno proizvodi velike količine stimulansa, odnosno podataka i informacija. Percepcijski proces određuje kako menadžer interpretira te stimulanse iz svog neposrednog okruženja. Percepcijski proces se sastoji od pet faza: a) stimulans, b) pažnja, c) organizacija stimulansa, d) interpretacija, e) odgovor (McKenna, 2000).

## Motivacija

Motivacija je aktivno sudjelovanje i predanost postizanju zadanih ciljeva (Halepota, 2005). Postoji značajna poveznica između motivacije i organizacijskih ishoda poput: produktivnosti, predanosti i zadovoljstva na poslu. Kako je teško sagledati svaki mogući motiv koji utječe na smjer kojim se razvija proces donošenja odluka, faktori koji utječu na motivaciju menadžera objašnjeni su putem temeljnih teorija motivacije: Maslowljeva teorija (hijerarhijska ljestvica potreba: fiziološka, potrebe za osjećajem sigurnosti, potreba pripadanja, potreba za samopoštovanjem i potreba za samoaktualizacijom), McGregorova teorija (Teorija X, ljudi su po prirodi lijeni i Teorija Y, ljudi sposobni i spremni na konstruktivan rad, McKenna, 2000) i Herzbergova teorija (higijenski faktori i motivatori, Jones i Lloyd, 2005).

## Učenje

Neupitno je da organizacijska kultura ima veliku ulogu u promicanju učenja. U teoriji organizacijskog učenja spominju se dva pristupa (Yeo, 2002): bihevioristički i kognitivan pristup. Bihevioristički govori o učenju putem prilagodbe ponašanja (ovisno o stečenom iskustvu), a koje će ovisiti o tome u kojem smjeru se organizacija razvija. Kognitivan pristup se bavi proučavanjem procesa razmišljanja i emotivnih reakcija pojedinca. Kognitivno učenje smatra se kompleksnim procesom koji uključuje vještine poput: mentalnih mapa, intuicije, mašte i rješavanja problema.

### **Procesiranje informacija (memorija)**

U organizacijskoj teoriji općenito je prihvaćeno razmišljanje da se informacije koriste kako bi se smanjila ili uklonila nesigurnost (Aksu i Ozdemir, 2005). Menadžeri imaju veliki problem prilikom donošenja strateških odluka zbog turbulentnog okruženja koje je prepuno novih, kompleksnih i nejasnih informacija. Ukoliko menadžeri krivo percipiraju i interpretiraju informacije, smanjuje se mogućnost donošenja efikasnih strateških odluka. U procesu obrade informacija Wang i Chan (2005) razlikuju tri osnovna koraka: sagledavanje (opseg informacija prema kojima je usmjerena menadžerova pažnja), traženje (aktivnost prikupljanja onih informacija koje menadžer smatra važnima za proces donošenja odluka) i interpretacija (analize informacija i utvrđivanje je li predmetna informacija ispravna i bitna za donošenje odluke).

### **Političke aspiracije menadžera**

Političke aspiracije menadžera se ne moraju nužno promatrati kao negativne pojave u organizaciji, no ukoliko te aspiracije narušavaju proces realizacije organizacijskih ciljeva, onda se smatraju nepoželjnim čimbenicima utjecaja. U nastojanju da analiziraju kako pojedinci, kada se ponašaju politički, donose odluke, Lawrence i Elliott (1985) analizirali su: predmet odluke, proces odlučivanja, premise odlučivanja, razmotrene alternative, informacije o alternativama te sudionici u odlučivanju.

### 3. METODE ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja nedovoljno je istražen utjecaj dugotrajnosti menadžerskog položaja na brzinu odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja poslovnih odluka (Teale, 2003) te nedovoljno razumijevanja načina na koji menadžer donosi odluke (Hansen i Mowen, 2009). Sukladno navedenom problemu, ovaj rad analizira utjecaj dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje korištenjem tri zavisne varijable: brzine odlučivanja, stupnja prihvaćanja rizika i uključivanja suradnika u proces donošenja poslovnih odluka. U svrhu unapređenja razumijevanja o utjecaju dugotrajnosti menadžerskog položaja na ključne čimbenike poslovnog odlučivanja, postavljene su tri hipoteze:

H1: Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno je koreliran s brzinom odlučivanja

H2: Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno je koreliran sa stupnjem prihvaćanja rizika.

H3: Menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu negativno je koreliran s uključivanjem suradnika u proces donošenja poslovnih odluka.

#### Istraživačke metode i dizajn

Prikupljanje podataka i informacija temeljile su se na sekundarnim izvorima (znanstvene i stručne literature) i primarnim izvorima podataka (anketni upitnici). Metodom ispitivanja (upitnikom) pokušalo se utvrditi vrijednost pojedinačnih varijabli u poslovnom odlučivanju i zatim ih staviti u relaciju. Metodom deskriptivne analize napravljen je statistički postupak kojim su opisani podaci prikupljeni anketom. Metodom koeficijenta korelacije – napravljen je statistički postupak kojim su obrađeni prikupljeni anketom.

#### Populacija i uzorak

Ciljana populacija za ovaj rad sastoji se od 2.784 poduzeća (2.203 srednjih i 571 velikih poduzeća, Hrvatska Gospodarska Komora, 2013). Razlozi izbora navedene populacije je u tome što srednja i velika poduzeća imaju striktno odvojenu funkciju menadžera.

Iz populacije od 2.784 poduzeća slučajnim odabirom identificiran je uzorak od 91 menadžera iz 58 poduzeća. Anketni upitnik napravljen je u elektroničkom obliku i poslan elektroničkim putem.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje sastoji se od tri potpoglavlja: rezultati, evaluacija rezultata i zaključci. Fokus prezentacije rezultata istraživanja usmjeren je na anketna pitanja koja testiraju prihvatljivost/odbacivanje istraživačkih hipoteza.

### Demografski podaci

Demografski podaci odnose se na sljedeće elemente: županije u kojima se nalaze poduzeća koja su predmet istraživanja, gospodarski sektori poduzeća, veličinu poduzeća, broj zaposlenih u poduzećima, spol menadžera te starost menadžera. U tablici 4.1 prikazan je broj zaposlenih u istraživanim poduzećima.

**Tablica 4.1. Broj zaposlenih u poduzećima**

Veličina poduzeća	Broj (n)	Postotak (%)
50 do 249 zaposlenih	26	44,8%
250 do 499 zaposlenih	2	3,4%
više od 500 zaposlenih	30	51,7%
<b>Ukupan broj</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

Vlasnička struktura poduzeća menadžera koji su sudjelovali u istraživanju prikazana je u tablici 4.2. Vidljivo je da je 34 poduzeća bilo u većinskom vlasništvu države dok su 24 poduzeća u većinskom privatnom vlasništvu.

**Tablica 4.2. Vlasnička struktura**

Vlasnička struktura	Broj (n)	Postotak (%)
većinsko državno vlasništvo	34	58,6%
većinsko privatno vlasništvo	24	41,4%
<b>Ukupan broj subjekata</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

Veličina poduzeća prikazana je u Tablici 4.3. Uzorak obuhvaća 30 poduzeća srednje veličine i 28 velikih poduzeća. Udio srednjih poduzeća iznosi 51,7% dok udio velikih poduzeća iznosi 48,3%.

**Tablica 4.3. Veličina poduzeća**

Veličina poduzeća	Broj (n)	Postotak (%)
srednje poduzeće	30	51,7%
veliko poduzeće	28	48,3%
<b>Ukupan broj</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

Od ukupno 91 menadžera koji je obuhvaćen istraživanjem u 58 poduzeća muškog spola je bio 51 menadžer dok je ženskog spola bilo 40 menadžerica. Muški spol u udjelu predstavlja 56% dok ženski spol ima udio od 44%. Tablica 4.4. prikazuje spol menadžera.

**Tablica 4.4. Spol menadžera**

Spol menadžera	Broj (n)	Postotak (%)
Muški	51	56,0%
Ženski	40	44,0%
<b>Ukupan broj</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>

Analizirajući dob menadžera u tablici 4.5. najviše menadžera bilo je između 31 i 40 godina te je tim rasponom obuhvaćen 41 menadžer što predstavlja udio od 45,1%. Iduća skupina su menadžeri do 30 godina starosti, zatim slijede menadžeri od 41 do 50 godina, dok je najmanje (samo 3) menadžera bilo od 51 do 60 godina. Veoma su zanimljivi podaci o godinama pogotovo ukoliko ih usporedimo s podacima iz tablice 4.2 u kojoj je vidljivo kako je većina poduzeća bila u državnom vlasništvu. Jedno od objašnjenja koje može opravdati ove podatke je da su mlađi menadžeri skloniji ovakvim tipovima analize.

**Tablica 4.5. Dob menadžera**

Dob menadžera	Broj (n)	Postotak (%)
do 30 godina	37	40,7%
od 31 do 40 godina	41	45,1%
od 41 do 50 godina	10	11,0%
od 51 do 60 godina	3	3,3%
od 60 godina	0	0,0%
<b>Ukupan broj</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>

**Rezultati anketnog ispitivanja**

Anketni upitnik namjerno je izrađen na način da pitanja za svaku hipotezu ne idu rednim brojevima što je prikazano u tablici 4.6. Razlog tome je sličnost pitanja koja dokazuju istu hipotezu te bi se tako ispitaniku, odnosno menadžeru moglo činiti ukoliko pažljivo ne pročita da su pitanja ista. Zatim je u tablici 4.7 prikazan broj odgovora na svako pitanje prema skali od 1 do 5. Za svako pitanje izračunati su udjeli i napravljena je deskriptivna analiza putem broja opservacija (N), aritmetičke sredine (engl. Mean), standardne devijacije (engl. Standard Deviation), koeficijenta varijacije (engl. Coeficijent of Variation), minimalnog podatka (engl. Minimum), maksimalnog podatka (engl. Maximum) i raspona varijacije (engl. Range). Značenje pitanja i odgovora prikazano je u idućem poglavlju u kojem se prikazuje evaluacija rezultata istraživanja.

**Tablica 4.6. Pitanja po hipotezama**

<b>Hipoteza 1 pitanja:</b>
Pitanja 2, 4 i 9.
<b>Hipoteza 2 pitanja:</b>
Pitanja 3, 6 i 7.
<b>Hipoteza 3 pitanja:</b>
Pitanja 5 i 8.

Tablica 4.7. Rezultati anketnog upitnika

<b>Pitanje 1: Vrijeme menadžera provedeno na poziciji</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ukupno:</b>
<b>Broj odgovora:</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>91</b>
Udio:	15,4%	27,5%	17,6%	25,3%	14,3%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,96	1,32	45%	1	5	4
<b>Pitanje 2: Brzina odlučivanja u svakodnevnim poslovnim odlukama kraća je od pola sata</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>91</b>
Udio:	3,3%	17,6%	41,8%	31,9%	5,5%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
	3,19	0,91	28%	1	91	4
<b>Pitanje 3: Kod manjih poslovnih odluka nikada ne tražim suodgovornost djelatnika</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	
Udio:	13,2%	35,2%	20,9%	17,6%	13,2%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,82	1,25	44%	1	5	4
<b>Pitanje 4: Brzina odlučivanja kod izlaska na novo tržište ili plasiranja novog proizvoda manja je od jednog mjeseca</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>19</b>	
Udio:	8,8%	2,2%	15,4%	52,7%	20,9%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	3,75	1,09	29%	1	5	4

<b>Pitanje 5: Kod poslovnih odluka ne tražim savjete suradnika</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	
Udio:	22,0%	45,1%	17,6%	11,0%	4,4%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,31	1,07	46%	1	5	4
<b>Pitanje 6: Kod svakodnevnih poslovnih odluka rizik ne dijelim s djelatnicima koji su pripremili dokumentaciju</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	
Udio:	22,0%	26,4%	24,2%	20,9%	6,6%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,64	1,22	46%	1	5	4
<b>Pitanje 7: Kod značajnih poslovnih odluka ne tražim suodgovornost djelatnika</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	
Udio:	30,8%	22,0%	16,5%	12,1%	18,7%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,66	1,49	56%	1	5	4
<b>Pitanje 8: Kod većih poslovnih odluka ne uključujem i djelatnike izvan moje nadležnosti (npr. drugih sektora)</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	
Udio:	36,3%	28,6%	14,3%	13,2%	7,7%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	2,27	1,29	57%	1	5	4
<b>Pitanje 9: Brzina odlučivanja kod kadrovskih odluka je manja od tjedan dana</b>						
<b>Odgovor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Broj odgovora:</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	
Udio:	3,3%	7,7%	24,2%	45,1%	19,8%	100,0%
Broj opservacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum	Raspon varijacije
91	3,70	0,98	27%	1	5	4

U tablici 4.8. prikazani su koeficijenti korelacije između pitanja 1 s pitanjima 2, 4 i 9. Rezultati istraživanja potvrdili su hipotezu 1, što znači da je menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno koreliran s brzinom odlučivanja. Hipoteza 1 dokazana je Pearsonovim koeficijentom korelacije koji se računa kao omjer kovarijance između zavisne i nezavisne varijable s umnoškom standardnih devijacija zavisne i nezavisne varijable. Nezavisna varijabla u svim hipotezama je pitanje 1 dok su kao zavisne varijable prilikom ispitivanja hipoteze 1 korištena pitanja 2, 4 i 9.

**Tablica 4.8. Koeficijenti korelacije za H1**

Pitanja za H1	1 i 2	1 i 4	1 i 9	1 i prosjek 2, 4, 9
Koeficijent korelacije	<b>0,50**</b>	<b>0,22*</b>	<b>0,27**</b>	<b>0,58**</b>

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Koeficijenti korelacije kojima se testirala hipoteza 1 su pozitivni te je dobivena srednje jaka povezanost između pitanja 1 i pitanja 2, ali i između pitanja 1 i odgovora na pitanja 2, 4 i 9 te prosjeka odgovora na pitanja 2, 4 i 9. Slaba pozitivna korelacija dobivena je između pitanja 1 i 4 te između pitanja 1 i 9. Uz razinu signifikantnosti od 5% zaključujemo da su sve varijable značajne u modelu te prihvaćamo hipotezu 1, odnosno, da je menadžerov dugotrajni položaj na radnom mjestu pozitivno koreliran s brzinom odlučivanja. U nastavku je korištenjem statističkog alata SPSS provedena regresijska analiza za svaku pojedinu zavisnu varijablu radi utvrđivanja, koliko raste zavisna varijabla ukoliko se nezavisna varijabla poveća za 1. Rezultati su prikazani u idućim tablicama.

**Tablica 4.9. Regresijska analiza za hipotezu 1 (zavisnost brzine odlučivanja u svakodnevnim poslovnim odlukama o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 2</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	2,16	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,34</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,34: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 (vrijeme menadžera provedeno na poziciji) poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 2 (brzina odlučivanja u svakodnevnim poslovnim odlukama kraća je od pola sata) u prosjeku iznosi 0,34. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti.

Koeficijenti korelacije kojima se testirala hipoteza 2 pozitivni su te je dobivena srednje jaka povezanost između svih pitanja. Uz razinu signifikantnosti od 1% (ili uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti) zaključujemo da su sve varijable značajne u modelu te prihvaćamo hipotezu 2. U nastavku korištenjem statističkog alata SPSS provedena je regresijska analiza za svaku pojedinu zavisnu varijablu radi utvrđivanja, koliko raste zavisna varijabla ukoliko se nezavisna varijabla poveća za 1.

**Tablica 4.13. Regresijska analiza za hipotezu 2 (zavisnost brzina odlučivanja kod kadrovskih odluka o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 3</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	1,02	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,61</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,61: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 (vrijeme menadžera provedeno na poziciji) poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 3 (kod manjih poslovnih odluka nikada ne tražim suodgovornost djelatnika) u prosjeku iznosi 0,61. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti.

**Tablica 4.14. Regresijska analiza za hipotezu 2 (zavisnost dijeljenja rizika s djelatnicima u svakodnevnih poslovnih odlukama o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 6</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	1,19	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,49</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,49: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 6 (kod svakodnevnih poslovnih odluka rizik ne dijelim s djelatnicima koji su pripremili dokumentaciju) u prosjeku iznosi 0,49. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti.

**Tablica 4.15. Regresijska analiza za hipotezu 2 (zavisnost traženja suodgovornosti kod značajnih poslovnih odluka o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 7</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	0,99	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,56</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,56: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 7 u prosjeku iznosi 0,56. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti. Hipotezom 3 pretpostavljena je negativna korelacija između menadžerovog dugotrajnog položaja na radnom mjestu i uključivanja suradnika u proces donošenja poslovnih odluka. Hipoteza je testirana izračunom Pearsonovog koeficijenta korelacije između varijabli prikazanih u tablici 4.16.

**Tablica 4.16. Koeficijenti korelacije za H3**

Pitanja za H3	1 i 5	1 i 8	1 i prosjek 5, 8
Koeficijent korelacije	<b>0,39**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,48**</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Koeficijenti korelacije kojima se testirala hipoteza 3 pozitivni su te je dobivena slaba pozitivna povezanost između svih pitanja. Uz razinu signifikantnosti od 1% (ili uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti) zaključujemo da su sve varijable značajne u modelu te odbacujemo hipotezu 3. U nastavku je korištenjem statističkog alata SPSS provedena regresijska analiza za svaku pojedinu zavisnu varijablu radi utvrđivanja, koliko raste zavisna varijabla ukoliko se nezavisna varijabla poveća za 1.

**Tablica 4.17. Regresijska analiza za hipotezu 3 (zavisnost traženja savjeta od suradnika pri poslovnim odlukama o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 5</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	1,35	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,29</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,29: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 (vrijeme menadžera provedeno na poziciji) poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 5 (kod poslovnih odluka ne tražim savjete suradnika) u prosjeku iznosi 0,29. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti.

**Tablica 4.18. Regresijska analiza za hipotezu 3 (zavisnost uključivanja djelatnika izvan nadležnosti menadžera kod većih poslovnih odluka o dugotrajnosti menadžerskog položaja)**

Zavisna varijabla: <b>Pitanje 8</b>		
	Koeficijent	P-vrijednost
Konstanta	1,06	0,00
Nezavisna varijabla: <b>Pitanje 1</b>	<b>0,41</b>	<b>0,00</b>

Interpretacija koeficijenta 0,41: ukoliko se vrijednost odgovora na pitanje 1 poveća za 1, procijenjeno povećanje odgovora na pitanje 8 (kod većih poslovnih odluka ne uključujem i djelatnike izvan moje nadležnosti) u prosjeku iznosi 0,41. Iz p vrijednosti koja iznosi 0,00% zaključujemo da je varijabla značajna uz bilo koju teorijsku razinu signifikantnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

S obzirom na nedovoljno istražen utjecaj dugotrajnosti menadžerskog položaja na brzinu odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja poslovnih odluka, svrha ovog istraživanja bila je unaprijediti razumijevanje o utjecaju dugotrajnosti menadžerskog položaja na ključne čimbenike poslovnog odlučivanja. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između faktora odlučivanja koje predstavlja dugotrajnost menadžerskog položaja te brzina odlučivanja, stupanj prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja poslovnih odluka. U ostvarenju glavnog cilja bilo je nužno utvrditi veličinu i smjer korelacije između dugotrajnosti menadžerskog položaja (nezavisna varijabla) i brzine odlučivanja, stupnja prihvaćanja rizika i uključivanje suradnika u proces donošenja odluke (zavisne varijable).

Hipoteze istraživanja nisu u potpunosti potvrđene jer se hipotezom 3 testirala pretpostavka da je dugotrajnost menadžerskog položaja na radnom mjestu negativno korelirana s uključivanjem suradnika u proces donošenja poslovnih odluka, dok je rezultatom istraživanja potvrđena pozitivna korelacija. Hipotezama 1 i 2 dokazana je pozitivna korelacija između dugotrajnosti menadžerovog položaja i brzine odlučivanja i stupnja prihvaćanja rizika. Istraživanje je dovelo do zaključka kako je menadžerov dugotrajan položaj na radnom mjestu pozitivno koreliran s brzinom odlučivanja, stupnjem prihvaćanja rizika i s uključivanjem suradnika u proces donošenja odluka.

Preporuke za daljnja istraživanja temelje se na usporedbi rezultata istraživanja provedenih nad hrvatskim menadžerima i rezultata istraživanja iz drugih dijelova svijeta. Ovim istraživanjem otvaraju se brojne potencijalne teme za buduća istraživanja koja bi trebala istražiti pojedine segmente ovog istraživanja i ograničiti ovo istraživanje prema strukturi na: (a) menadžere starije od 40 godina, (b) industrijsku granu kojoj pripada poduzeće, (c) samo privatna poduzeća i (d) samo državna poduzeća.

## THE IMPACT OF LENGTHY MANAGERIAL POSITIONS ON THE BUSINESS DECISIONS

### ABSTRACT

*Although we are already deep into the second decade of the 21st century, the phenomena of influence longevity of managerial positions in business making is still not explored. Given the limited empirical research regarding the influence longevity managerial positions in business decision-making, this study adds empirical evidence on the linkage lengthy managerial position and quality of business decision-making.*

*Quantitative research (on a population of 2,784 medium and large enterprises [N = 2,784] and the sample of 91 managers (N=91) from 58 companies, using Pearson's correlation coefficient demonstrated a positive correlation between the independent variables (length of managerial positions) and of each dependent variable. In addition to correlation analysis regression analysis was performed to demonstrate the significance of each variable in the model. The significance of this work is based on the significant overall contribution to upgrading the entrepreneurial and managerial knowledge. First, this paper filled the gap in understanding how longevity of managerial positions affects the decision-making process. Second, the results of quantitative research helped in identifying the desired managers in making decisions for the selection of managers, because named decision is automatically touches in business performance, and the ability of managers is crucial for quality business enterprises.*

**Key words:** *decision making, longevity managerial position, speed decision-making, the degree of risk acceptance, involvement of staff in decision making.*

## LITERATURA

1. Aksu, A.A. i Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations - Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (4), 431-445.
2. Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence - training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32 (2), 61-69.
3. Basi, R.S. (1998). Administrative decision making: a contextual analysis. *Management Decision*, 36 (4), 239.
4. Bassett-Jones, N. i Lloyd, G.C.(2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24 (10),932-955.
5. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
6. Halepota, H.A. (2005). Motivational Theories and Their Application in Construction. *Cost Engineering*, 47 (3), 14-31.
7. Hansen, D.R. i Mowen, M.M. (2009). Cornerstones of cost accounting. *Issues of Accounting Education*, 25(4), 31-65.
8. Hubey H.M. (2002). Evolution of intelligence Direct modeling of temporal effects of environment on a global absolute scale vs statistics. *Kybernetes*, 31 (¾), 362-366.
9. McKenna, E. (2000). *Business psychology and organizational behavior: A student's handbook 3rd ed*. Hove: Psychology Press.
10. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H. i Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Masmmedia.
11. Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J. i Currie D. (2003) *Management decision making – Towards an itegrated approach*. Prentice Hall: Pearson Education.
12. Tipurić, D. (1994). *Odlučivanje kao proces*. Zagreb: Ekonomski analitičar.
13. Wang, P. i Chan, P.S. (2005). Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment, *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(7), 102-125.
14. Yeo, R. (2002). From individual to team learning: practical perspectives on organizational learning. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(7), 15-60.
15. Yeo, R. (2002). Learning within organisations: linking the theoretical and emirical perspectives. *Journal of workplace learning*, 14 (3), 109-110.