

Dario Šimić, dipl. oec.<sup>1</sup>

# KARAKTERISTIKE VOĐENJA KOD MENADŽERA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE

*Pregledni rad / Review*  
UDK 005.32(497.581.2)

*Menadžment igra važnu ulogu u svakome društvu. Međutim, bez obzira na navedenu važnost, proučavanje karakteristika menadžera na području Republike Hrvatske je na veoma niskim granama. Posebno to dolazi do izražaja kada je riječ o regionalnim ili lokalnim razinama kod utvrđivanja karakteristika pojedinih funkcija menadžmenta kod menadžera. No sve atraktivnije područje proučavanja je utvrđivanje različitosti menadžera u javnome i privatnome sektoru. Iz tog razloga se kroz ovaj članak nastoje prikazati karakteristike menadžera na regionalnoj razini, u ovome slučaju razini Šibensko-kninske županije, i to kroz prizmu vođenja, kao jedne od najvažnijih funkcija menadžmenta, kod menadžera u javnome i privatnome sektoru.*

**Ključne riječi:** *menadžeri, vođenje, javni sektor, privatni sektor, Šibensko-kninska županija.*

## 1. Uvod

Od izbijanja gospodarske krize u 2008. godini, pa do danas, fokus cjelokupne hrvatske javnosti kroz cijelo to razdoblje stavljen je u velikoj mjeri na odnos javnog i privatnog sektora. Napravljene su brojne analize koje su nastojale utvrditi različitosti između ta dva sektora, favorizirajući privatni u odnosu na javni sektor.<sup>2</sup> Navedeno je i razumljivo ukoliko se uzme u obzir da je cijeli privatni sektor pretrpio brojne promjene i bio je snažno pogođen krizom, za razliku od javnoga sektora koji je ostao skoro netaknut kroz navedeno razdoblje. Međutim, rijetke su analize napravljene koje se bave karakteristikama menadžera u javnome i privatnome sektoru, kao jednim od važnijih činjenica u pogledu utvrđivanja efikasnosti jednog i drugog sektora. U želji da se analizira navedeno, napravljeno je istraživanje koje je trebalo utvrditi različitosti menadžera u javnome i privatnome sektoru kroz prizmu vođenja kao jedne od najvažnijih funkcija menadžmenta. Za područje promatranja uzeta je Šibensko-kninska županija, odnosno županijska/regionalna razina. Treba naglasiti da se na prste jedne

<sup>1</sup> Javna ustanova razvojne agencije Šibensko-kninske županije

<sup>2</sup> Pod javnim sektorom podrazumijevamo sve organizacije koje su u vlasništvu ili na koje prevladavajući utjecaj ima državna, regionalna ili lokalna vlast.

ruke mogu nabrojati analize koje su obuhvatile istraživanje menadžerskih karakteristika na regionalnoj ili lokalnoj razini, uspoređujući pri tome razlike u javnom i privatnom sektoru.

## 2. Menadžment

Vođenje se često poistovjećuje sa samim menadžmentom i mnogi misle da je riječ o jednom te istom pojmu. Međutim, vođenje predstavlja samo jednu od funkcija menadžmenta. Iako se često prikazuje kao najvažnija funkcija menadžmenta, ipak, za uspješno obavljanje cjelokupnoga procesa menadžmenta potrebna je usklađenost i sa ostalim funkcijama. Kada govorimo o samom definiranju pojma menadžmenta onda se dolazi do brojnih definicija koje se koriste kroz literaturu. Različitost u definiranju pojma ukazuje na to da nije moguće jednoznačno definirati te pojmove. Tako su najčešće korištene definicije menadžmenta sljedeće:

- Menadžment je proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.<sup>3</sup>
- Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>4</sup>
- Menadžment je proces rada s drugim ljudima, s kojima ostvaruju organizacijske ciljeve, u promjenjivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa.<sup>5</sup>
- Menadžment je proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva.<sup>6</sup>

Osim navedenih definicija postoje i druge. Ono što je zajedničko svim definicijama je to da sadrže zajedničke komponente kao što su ljudski rad i rad sa više osoba kao temelj upravljanja. Zajednička je i okolina koja je važan faktor menadžmenta i o kojoj treba stalno voditi računa. Efikasno korištenje raznih resursa u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva, također, ukazuju na potrebu definiranja smjera u menadžmentu, a naposljetku i njegovog ostvarivanja.

Osnovni načini izučavanja menadžmenta, odnosno aktivnosti kojima se menadžment bavi predstavljaju funkcije menadžmenta. Kao i kod pojma menadžmenta, tako i kod definiranja, odnosno podjele, funkcija menadžmenta postoje različitosti od autora do autora. Međutim, danas najčešće korištenu klasifikaciju funkcija dali su Wehrich i Koontz koji definiraju funkcije menadžmenta kroz:<sup>7</sup> planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.

Budući da je tema ovoga članka vezana za utvrđivanje karakteristika vođenja kod menadžera u javnom i privatnom sektoru Šibensko-kninskoj županiji, u nastavku će se prikazati osnovne karakteristike funkcije vođenja.

---

<sup>3</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 5

<sup>4</sup> Wehrich/Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>5</sup> Drucker P., Management: tasks, responsibilities, practices, Routledge, 2001., str. 14

<sup>6</sup> Atchison T. J., W. W. Hill W. W., Management Today: Managing Work in Organizations, Houghton Mifflin Harcourt P, 1978., str. 10

<sup>7</sup> Wehrich/Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 20. – 21.

### 3. Vođenje

Kao što je prethodno navedeno, vođenje predstavlja jednu od funkcija menadžmenta. Teoretski sve funkcije menadžmenta imaju podjednaku težinu i za kvalitetno upravljanje nekom organizacijom potrebno je uspješno koordinirati sa svim funkcijama. Međutim, zbog procesa koji se odvijaju kroz funkciju vođenja, a posebno kroz prizmu današnje važnosti ljudskih resursa u skoro svim organizacijama, možemo reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta, odnosno o vođenju u najvećoj mjeri ovisi uspješnost cjelokupnog upravljačkog procesa.

Prije definiranja same funkcije vođenja, treba naglasiti i razliku između menadžmenta i vođenja. Prema Robbinsu, menadžment definiramo kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenoga zadatka, dok se kod vođenja više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak.<sup>8</sup> Nastavno na prethodnu definiciju vođenja, Katzenback i Smith ukazuju na uzajamnost vođenja i sljedbeništva, odnosno da nema kvalitetnog vođenja ukoliko ne postoje sljedbenici koji su spremni slijediti vođu.<sup>9</sup> Isto tako, obilježja menadžmenta vežu se uvijek uz neku formalnu organizaciju, dok sami proces vođenja, odnosno vođa, ne mora biti vezan uz formalnu organizaciju, već može djelovati neformalno ili potpuno van organizacijskih oblika. Utvrđivanje razlike između menadžera i vođe je jedna od aktualnih tema, jer često se ta dva pojma poistovjećuju, tako se kao primjer razlike u definiraju menadžera i vođe ističe stav da se menadžeri bave stvarima, dok se vođe bave ljudima, odnosno ustaljen je i stav da menadžeri "rade stvari na pravi način", dok vođe "rade prave stvari".<sup>10</sup>

Nakon što je definirana razlika između menadžmenta i vođenja, u nastavku će se definirati sama funkcija vođenja i njenih komponenti. Vođenje možemo definirati kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije, a uglavnom se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti: motiviranje, vodstvo, interpersonalnih procesa, upravljanje grupama i konfliktima, te komuniciranje.<sup>11</sup> Kvalitetno upravljanje i koordinacija između tih aktivnosti je ključno za uspješno provođenje procesa vođenja, a samim time i cjelokupnoga upravljačkog procesa u nekoj organizaciji.

Prva grupa aktivnosti kojom se ostvaruje vođenje predstavlja motiviranje zaposlenika kako bi što uspješnije obavili dobivene zadatke. Motivaciju definiramo kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi.<sup>12</sup> Važnost motivacije proizlazi iz činjenice da i najbolji radnici postaju bezvrijedni bez motivirajućeg faktora. Zato je bitno u organizaciji uspostaviti takav motivacijski sustav koji će motivirati radnike na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Nepostojanje nikakvog motivacijskog sustava ili nedovoljno motivirajućeg je jedan od najvećih problema u svakoj organizaciji, a posebno u organizacijama javnoga sektora. Navedeno je najčešće i razlog neefikasnosti javnoga sektora, gdje se trud jednostavno "ne

<sup>8</sup> S. P. Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III izdanje, MATE, Zagreb, 1995., str. 135.

<sup>9</sup> Katzenback, Smith; prema S. Dawson, Analysing Organizations, Third Edition, Macmillan Business, 1996., str. 216.

<sup>10</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 93.

<sup>11</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 473.

<sup>12</sup> Ibid., str. 485.

isplati".<sup>13</sup> Kako bi se to promijenilo potrebno je restrukturirati hrvatski javni sektor na način da se uvedu procesi vođenja, a samim time, i motiviranja koji postoje u privatnome sektoru.<sup>14</sup>

Utjecaj vođe na rad podređenih u određenim situacijama predstavlja vodstvo. Kao što smo već naglasili treba razlikovati vođu od menadžera. Dakle, menadžer bi trebao biti i vođa ukoliko želi dugoročno uspješno upravljati organizacijom, dok vođa ne mora biti menadžer odnosno ne mora se odnositi na točno definiranu organizaciju. Kada govorimo o samome vođi, on da bi bio uspješan treba imati sposobnost utjecaja na podređene, mora ih moći motivirati da ostvare zacrtano i naravno mora imati moć utjecaja na njih.<sup>15</sup>

Uz navedene komponente vođenja, važno je upravljati nastalim konfliktima i komunicirati sa podređenima, ali i ostalim zainteresiranim skupinama u organizaciji. Budući da u svakoj aktivnosti gdje se susreće više osoba može doći do konflikata, važno je pravovremeno i na pravi način reagirati. Iako se uz riječ konflikt često vežu negativne konotacije, on to ne mora biti. Često iz konflikata rezultiraju i neka nova rješenja ili se dobiju dodatne informacije koje mogu poslužiti u procesu upravljanja organizacijom. Uspješan menadžer bi trebao poticati konflikte koji će rezultirati nekim unaprjeđenjima, ali u startu eliminirati konflikte koji negativno utječu na organizaciju. Zbog toga je od vitalne važnosti komunikacija u organizaciji za koju je, također, odgovoran menadžment. Menadžment treba uspostaviti takve procese komuniciranja u kojima postoji komunikacija bez smetnji na svim razinama unutar organizacije.<sup>16</sup>

Uspješnost prethodno definiranih osnovnih grupa aktivnosti vođenja, odnosno samoga procesa vođenja, u konačnici su ovisni o samom ponašanju-stilu vođenja pojedinoga menadžera. U praksi su se ustalila dva osnovna stila vođenja, autokratski i demokratski stil, kao i hibridni oblik ta dva stila, stil između autokratskoga i demokratskoga. Weihrich i Koontz definiraju autokratski stil kao onaj u kojem menadžeri/vođe zapovijedaju i očekuju pokoravanje od strane podređenih. Za razliku od autokratskoga stila, demokratski menadžer/vođa omogućuje participaciju ostalih zaposlenika na način da ih aktivno uključi u procese donošenja odluka, te aktivno sudjeluje u ohrabrivanju podređenih da ostvare zajednički zacrtane ciljeve.<sup>17</sup> Osim ova dva stila, postoji i hibridni oblik koji ima obilježja oba stila. Koji stil vođenja pojedini menadžer/vođa koristi ovisi često i o samoj situaciji u kojoj se donosi odluka, odnosno u ovisnosti o važnosti pojedine odluke. Tako su referentna istraživanja pokazala da u kriznim vremenima ili trenucima bolje rezultate postiže autokratski stil vođenja, dok u ostalim razdobljima, ali i na duži period bolje rezultate postižu menadžeri/vođe koji njeguju demokratski stil vođenja.

#### 4. Rezultati istraživanja

Kako bi se utvrdile karakteristike vođenja menadžera u Šibensko-kninskoj županiji, uspoređujući pri tome menadžere u javnome sektoru sa onima u privatnome, provedeno je istra-

---

<sup>13</sup> Sindik J., Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnome/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb, 2013.

<sup>14</sup> Šarić M., Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora, Tranzicija, Vol. 15, No. 32, Zagreb, 2014.

<sup>15</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 485.-486.

<sup>16</sup> Ibid, str. 488.

<sup>17</sup> Weihrich/Koontz, Menedžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 494. – 495.

živanje<sup>18</sup> koje je jedno od rijetkih na tu temu na regionalnoj razini Republike Hrvatske. Prije svega, kroz provedeno istraživanje nastojale su se dobiti informacije o tome koji stilovi vođenja su zastupljeni, u kojim okolnostima i na koji način anketirani menadžeri donose odluke. Iako su rijetka slična istraživanja koja obuhvaćaju usporedbu javnog i privatnog sektora kroz prizmu jedne od funkcija menadžmenta, treba naglasiti da u zadnje vrijeme postaje sve atraktivnija tema usporedbe samoga javnoga i privatnog sektora. Navedena tema bi trebala i u narednom periodu biti atraktivna zbog očekivanih promjena koje bi se trebale dogoditi na regionalnim i lokalnim razinama, kao i u samome javnome sektoru. Rezultati tih istraživanja i spoznaja do kojih se nastoji doći, trebali bi doprinijeti uspostavi efikasnijeg javnoga sektora na svim razinama, a posebno na regionalnim i lokalnim. U tom pravcu možemo promatrati i postojeća istraživanja/radove. Tako Šarić problematizira važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora sa ciljem rasta efikasnosti i konkurentnosti na svim razinama u državi.<sup>19</sup> Na sličnome tragu su Bejaković, Vukšić i Bratić koji tvrde da relativno velika zaposlenost u javnom sektoru, posebice u javnim poduzećima, uz njihove visoke plaće, imaju negativni odraz na ostatak gospodarstva, jer se djelatnosti javnih poduzeća mogu u relativno velikoj mjeri obavljati efikasnije i u privatnom sektoru.<sup>20</sup>

Kada je, pak, riječ o sličnoj temi koja je analizirana u ovom članku, onda tu treba navesti istraživanje koje su proveli Požega, Crnković i Udovičić, a koje je pokazalo da praksa vodstva srednjeg i vrhovnog menadžmenta u srednjim i velikim organizacijama unutar javnog i privatnog sektora Šibensko-kninske županije ukazuje da menadžeri imaju stil vođenja kojeg možemo smatrati kombinacijom autokratskoga i demokratskoga stila.<sup>21</sup> Na sličnome tragu je i istraživanje kojeg su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber u kojem se prikazuju stilovi vođenja na razini cijele Republike Hrvatske, ali i ostale karakteristike vođenja.<sup>22</sup> Navedeno istraživanje je bilo i polazište za provedbu istraživanja prikazano u ovom radu, a koje je trebalo doprinijeti novim spoznajama na području menadžmenta Šibensko-kninske županije i to kroz prizmu privatnog i javnog sektora.

Kada je riječ o samom istraživanju, anketne upitnike je osobno ili putem e-maila dobilo 139 menadžera<sup>23</sup> (70 menadžera iz organizacija koje "pripadaju" javnome sektoru i 69 menadžera organizacija iz privatnog sektora Šibensko-kninske županije). Od navedenog broja njih 77 je vratilo upitnik, od kojih je 40 menadžera bilo iz javnoga i 37 iz privatnoga sektora. Od anketiranih menadžera, njih 29 bilo je iz istih organizacija. Gledajući spol anketiranih menadžera po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji, žene su činile 35% anketiranih u javnome sektoru i 49% u privatnome sektoru. Posljedično tome, 65% svih anketiranih u javnome i 51% u privatnome sektoru županije su bili muškarci.

<sup>18</sup> Pitanja definirana u anketnom upitniku koji se koristio u procesu istraživanja istovjetan je pitanjima vezanih za funkciju vođenja iz anketnog upitnika kojeg su koristili Sikavica i Bahtijarević-Šiber, a čiji rezultati su objavljeni u knjizi "Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj"

<sup>19</sup> Šarić M., *Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora*, Tranzicija, Vol. 15, No. 32, Zagreb, 2014.

<sup>20</sup> Bejaković P., Vukšić G., Bratić V., *Komparativna analiza zaposlenosti i naknada za zaposlene u javnom sektoru u Hrvatskoj i u Europskoj uniji*, Društvena istraživanja Časopis za opća društvena pitanja, issue: 1, Zagreb, 2012.

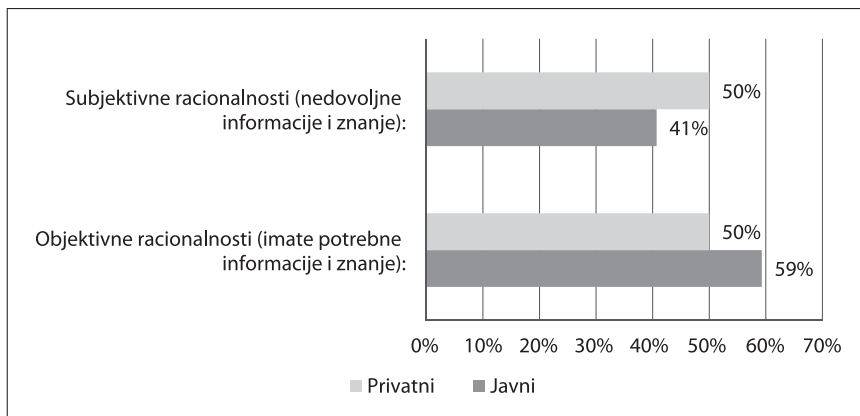
<sup>21</sup> Požega Ž., Crnković B., Udovičić A., *Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća*, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXV No.2, Osijek, 2012.

<sup>22</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.

<sup>23</sup> Pod pojmom menadžera podrazumijevaju se oba spola.

Svaki menadžer u svome radu njeguje neki svoj stil koji ima odraz na njegovo uspješno ili neuspješno upravljanje organizacijom u kojoj se nalazi. U tom pravcu se prvo istražio način na koji anketirani menadžeri donose odluke, odnosno kako se ponašaju u procesu odlučivanja. Koji model odlučivanja koriste anketirani menadžeri u svome radu prikazuje slika 1.

Slika 1. Odlučivanje po prikazanim modelima anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: rezultati istraživanja

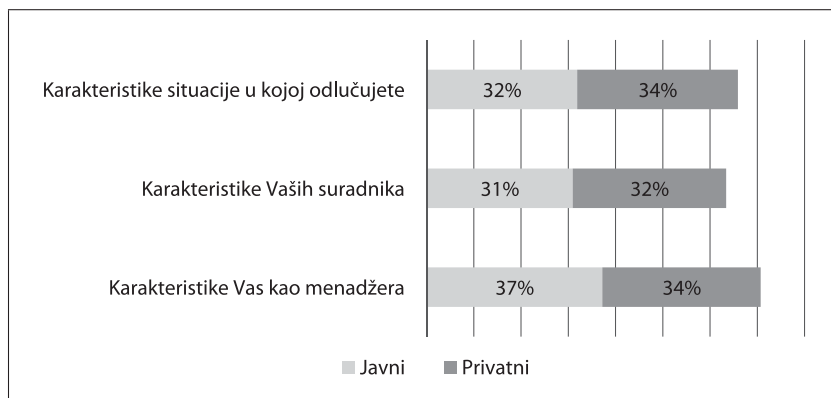
Od dva temeljna (ponuđena) modela odlučivanja, subjektivne racionalnosti i objektivne racionalnosti, menadžeri javnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji preferiraju model objektivne racionalnosti – u 59% slučajeva, u odnosu na 41% kod kojih menadžeri odlučuju putem subjektivne racionalnosti. Odgovori kod menadžera privatnog sektora pokazuju podjednake odgovore, odnosno po 50% odgovora pripadaju subjektivnoj i objektivnoj racionalnosti.

Budući da su karakteristike subjektivne racionalnosti takve da se odlučivanje temelji na nedovoljno dostatnim informacijama i znanjima u odnosu na objektivnu racionalnost, gdje se odluke donose u situaciji kada postoje dostatne informacije i znanja, logično je da menadžeri u javnome sektoru u većoj mjeri donose odluke na temelju objektivne racionalnosti, budući da im je okolina manje turbulentna, odnosno predvidljivija u odnosu na privatni sektor.

Osim odlučivanja po prethodno prikazanim modelima, na odlučivanje utječu i druge stvari, a prikazane su kroz sliku 2.

Tako su anketirani menadžeri trebali dati odgovor što utječe na njihov stil odlučivanja kroz tri ponuđena odgovora. U javnome sektoru Šibensko-kninske županije, menadžeri su, sa 37%, rekli da na stil odlučivanja utječu njihove karakteristike kao menadžera. Na drugome mjestu, sa 32%, su naveli da na stil odlučivanja utječe karakteristika situacije u kojoj se odlučuje, dok je najmanji broj odgovora anketiranih menadžera, 31%, bilo da na njihov stil odlučivanja utječu karakteristike njihovih suradnika. Kod privatnoga sektora, najviše odgovora je bilo za karakteristike situacije u kojoj odlučuju i njihove karakteristike kao menadžera sa po 34%. Nešto manje odgovora, 32%, dobio je odgovor karakteristike suradnika je ono što

Slika 2. Što utječe na stil odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

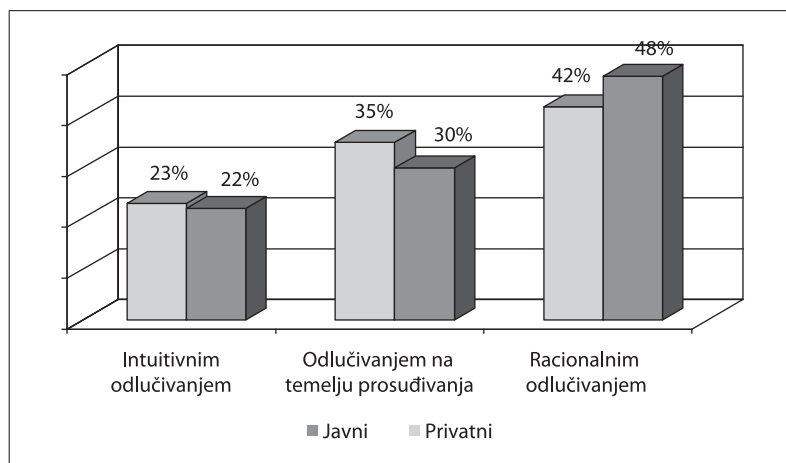


Izvor: rezultati istraživanja

utječe na stil odlučivanja. Budući da je disperzija dobivenih odgovora skoro pa podjednaka, možemo reći da odgovori anketiranih menadžera ukazuju da na stil odlučivanja utječu skoro podjednako sve tri promatrane karakteristike.

Način donošenja odluka anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima prikazano je kroz sliku broj 3.

Slika 3. Način odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



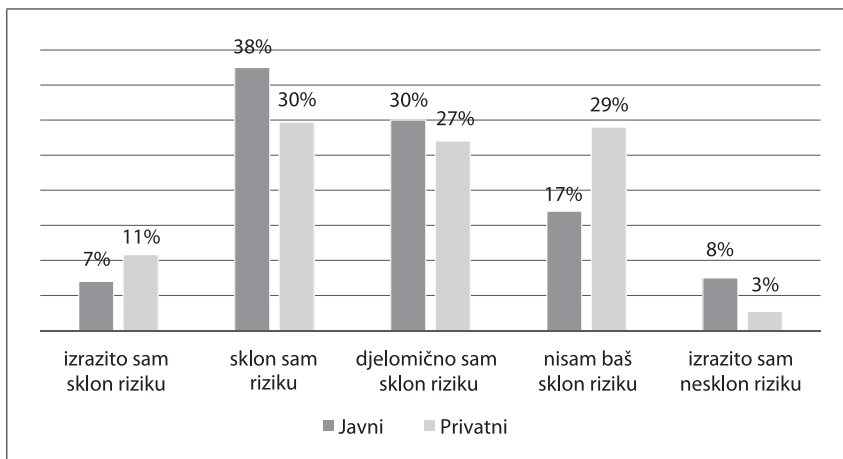
Izvor: rezultati istraživanja

Budući da su ponuđeni odgovori bili takvi da se odluke mogu donositi intuitivno, na temelju prosuđivanja i racionalno, na ponuđene odgovore, većina menadžera i u javnome (42%) i privatnome sektoru (48%) su odgovorili da je racionalno odlučivanje način donošenja njihovih odluka. Najmanje odgovora je dobilo intuitivno odlučivanje i to 23%, kod javnoga sektora, i 22% kod privatnoga. Kako se racionalno odlučivanje odvija po jasnim pravilima i sa

jasnim ishodom, razumljivo je da je ovo prevladavajući način donošenja odluka anketiranih menadžera.

Važan čimbenik u procesu odlučivanja menadžera predstavlja i sklonost riziku u odlučivanju. Sklonost riziku u odlučivanju prikazuje slika 4. Ta slika ukazuje da je najveći broj odgovora, kod oba sektora, bio da su skloni riziku. Zanimljivo je za primijetiti da su anketirani menadžeri u javnome sektoru više skloni riziku od onih kod privatnoga sektora.

Slika 4. Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Naime, djelomično, skloni i izrazito skloni riziku je 75% menadžera javnoga sektora, dok je to kod "privatnika" u 68% slučajeva. Izrazita nesklonost riziku je bila kod 8% menadžera javnoga sektora i kod tri posto menadžera privatnoga sektora. Međutim, ovdje treba promatrati odgovore i kroz percepciju samog rizik kod svakoga pojedinačnog menadžera, a posebno onih u javnome sektoru u odnosu na one u privatnome.

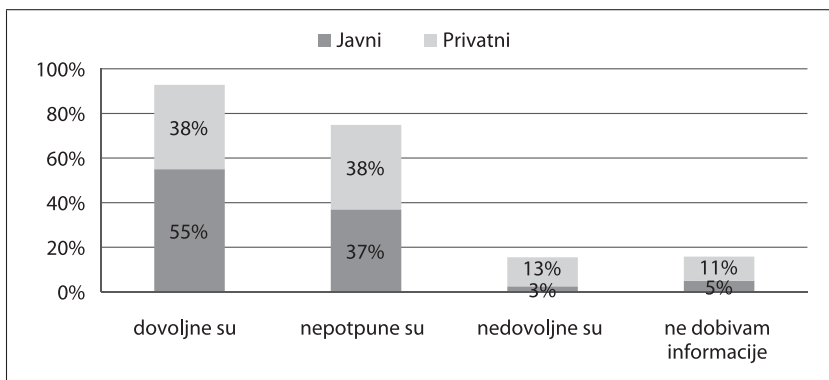
Rizik u odlučivanju je povezan i sa informacijama sa kojima pojedini menadžer raspolaže, odnosno temelj za svako odlučivanje su informacije koje se dobivaju. U tu svrhu smo pitali anketirane menadžere da li su informacije koje dobivaju dovoljne za odlučivanje (slika 5).

Da dovoljne informacije primaju izjasnilo se 55% menadžera javnoga sektora, a 38% privatnoga. Isto tako, 38% privatnih menadžera izjasnilo se da dobivaju nepotpune informacije. Zanimljivo je i da je 5% javnih menadžera i 11% privatnih reklo da ne dobiva informacije potrebne za odlučivanje.

Međutim, zanimljivo je usporediti dobivene podatke iz slike 4. sa podacima iz slike 5. u kojoj se prikazuje rizik u odlučivanju anketiranih menadžera. Tako je 75% menadžera javnoga sektora djelomično, skloni i izrazito skloni riziku, dok je to kod privatnih bio u 68% slučajeva, iako je 55% menadžera javnoga sektora reklo da raspolaže sa dovoljnim informacijama za odlučivanje u odnosu na 38% onih u privatnome sektoru. Ukoliko bi se isključile sve ostale varijable u usporedbi ovih podataka, trebalo bi biti 45% menadžera u javnome



Slika 5. Dostatnost informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

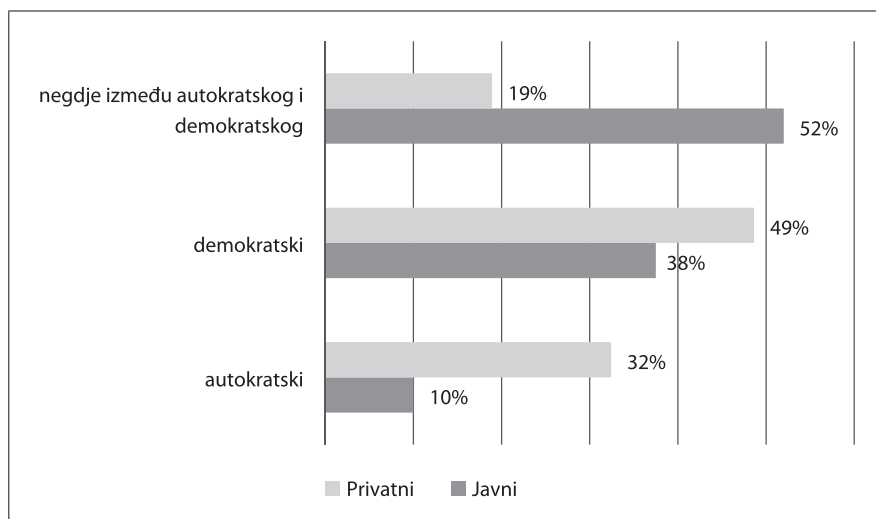


Izvor: rezultati istraživanja

sektoru koji su skloni riziku u odnosu na 62% onih u privatnome. Kroz ove odgovore možemo zaključiti da menadžeri u privatnome sektoru, ipak, djeluju u većoj neizvjesnosti, a što je i karakteristika privatnoga sektora, kao i da je percepcija rizika između sektora drugačija.

Na postavljeno pitanje o vlastitome stilu vođenja (slika 6), dobiveni podatci se značajno razlikuju u dva promatrana sektora. Tako 32% anketiranih u privatnom sektoru navodi autokratski stil kao svoj stil vođenja, dok je taj broj u javnome sektoru samo 10%.

Slika 6. Stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



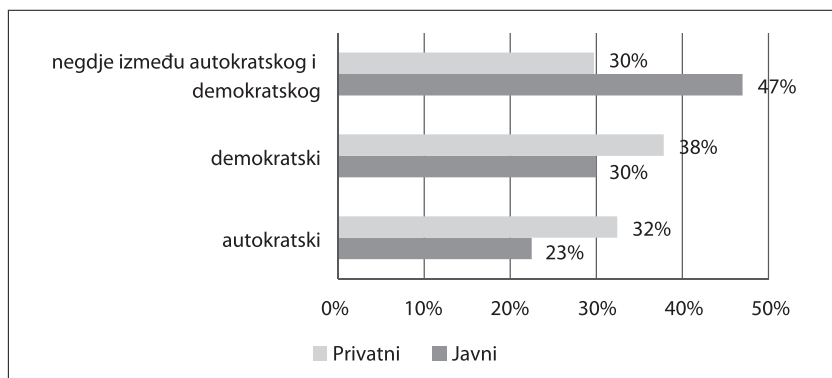
Izvor: rezultati istraživanja

Najzastupljeniji stil vođenja kod anketiranih u privatnome sektoru je demokratski (49%), dok je kod javnoga sektora to stil između demokratskog i autokratskoga (52%). Dobivene podatke možemo promatrati i sa aspekta prava radnika u pojedinim organizacijama. Naime,

anketirani menadžeri u javnome sektoru, prilikom neformalnoga razgovora sa autorom, naveli su činjenicu da bi možda i bili više autoritativni, ali da se onda odmah javlja, u najčešćem slučaju neopravdan, otpor radnika. Navedeno rezultira otporima u vidu pozivanja na mobing ili se uzimaju bolovanja, a budući da su menadžerima uglavnom vezane ruke u pogledu kažnjavanja ili otkaza nastoje onda balansirati svoj stil vođenja.

Prethodno iskazani vlastiti stavovi o stilovima vođenja ovdje će se nadopuniti sa odgovorom na pitanje kakvi su stilovi vođenja pretpostavljenih menadžera.

*Slika 7. Stil vođenja pretpostavljenog menadžera kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)*



Izvor: rezultati istraživanja

Iz slike 7. je vidljivo da 47% menadžera javnoga sektora smatra da je stil vođenja pretpostavljenih menadžera negdje između autokratskih i demokratskih. Da njihov šef ima autokratski stil vođenja reklo je 23% menadžera javnoga sektora. Privatni sektor najviše (38%) smatra da njihovi nadređeni imaju demokratski stil vođenja. Da nadređeni vladaju autoritativno smatra 32% anketiranih u privatnome sektoru.

## 5. Zaključak

Provedenim istraživanjem se došlo do spoznaja koje su karakteristike vođenja menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije. Na temelju prikazanih rezultata možemo konstatirati da dobiveni odgovori anketiranih menadžera ukazuju na postojanje razlika kod menadžera javnoga sektora u odnosu na menadžere u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije. Te razlike su posljedica percepcija koje imaju pojedini menadžeri, ali i sektora u kojem djeluje pojedini menadžer. Na taj način menadžeri u javnome sektoru odlučuju u većoj mjeri kroz objektivnu racionalnosti, nego što je to kod menadžera privatnoga sektora. Odgovori vezani za stil odlučivanja ukazuju na prilično slične odgovore, a što se može i protumačiti činjenicom da anketirani menadžeri dolaze iz istog "bazena" pa kao takvi imaju slične znanstvene spoznaje i iskustvo u pojedinim općim područjima. Prilično slična situacija je i kod pitanja o načinu odlučivanja. Iako je na pitanje o sklonosti riziku ispalo da su menadžeri javnoga sektora skloniji riziku, ovdje trebamo opet naglasiti osobnu percepciju i

okruženje pojedinog menadžera, tako da dobiveni odgovori, kada bi menadžere stavili u istu poziciju, ne bi zasigurno bili isti.

Manja dostupnost informacija navedena kod menadžera privatnoga sektora ukazuje na nestabilnije i kompleksnije okruženje koje postoji u privatnome sektoru u odnosu na javni. Najznačajniju razliku kod provedenog istraživanja, pak, možemo pronaći kod pitanja o vlastitome i stilu vođenja pretpostavljenoga menadžera. Dobiveni odgovori ukazuju na to da privatni sektor više "preferira" demokratski stil vođenja u odnosu na hibridnu verziju demokratskoga i autokratskoga stila kojeg u većoj mjeri njeguju menadžeri u javnome sektoru.

Zaključno možemo definirati činjenicu da postoji razlika u karakteristikama vođenja između menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije, a što može rezultirati i različitom efikasnosti pojedinog menadžmenta.

## LITERATURA

1. Atchison T. J., W. W. Hill W. W, Management Today: Managing Work in Organizations, Houghton Mifflin Harcourt P, 1978.
2. Bejaković P., Vukšić G., Bratić V., Komparativna analiza zaposlenosti i naknada za zaposlene u javnom sektoru u Hrvatskoj i u Europskoj uniji, Društvena istraživanja Časopis za opća društvena pitanja, issue: 1, Zagreb, 2012
3. Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu , Split, 2006.
4. Drucker P., Management: tasks, responsibilities, practices, Routledge, 2001.
5. Katzenback, Smith; prema S. Dawson, Analysing Organizations, Third Edition, Macmillan Business, 1996.
6. S. P. Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III izdanje, MATE, Zagreb, 1995.
7. Šarić M., Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora, Tranzicija, Vol. 15, No. 32, Zagreb, 2014.
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
9. Sindik J., Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnome/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb, 2013.
10. Weihrich/Koontz, Menedžment, MATE, Zagreb, 1998.
11. Požega Ž., Crnković B., Udovičić A., Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXV No. 2, Osijek, 2012.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.

Summary

**LEADERSHIP CHARACTERISTICS WITH MANAGERS IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR  
OF THE ŠIBENIK-KNIN COUNTY**

*Management has a major role in every society. However, regardless of its significance, studying characteristics of managers in the Republic of Croatia is extremely underestimated. It is particularly visible when discussing regional and local levels while establishing characteristics of specific management functions in managers. The area of increasingly attractive field of study has been establishing differences in public and private sectors. Hence, this article focuses on distinguishing managerial characteristics, especially leadership skills, on regional level and that is the Šibenik-Knin county as one of the crucial functions in management both in public and private sectors.*

**Key words:** *managers, leadership, public sector, private sector, Šibenik-Knin county.*