

UTJECAJ STILOVA VODSTVA NA UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJSKU KULTURU ŠUMARSKOG PODUZEĆA

INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF FORESTRY COMPANY

Matija LANDEKIĆ^{1,*}, Mario ŠPORČIĆ¹, Ivan MARTINIĆ¹, Matija BAKARIĆ¹, Krno LEPOGLAVEC¹

Sažetak

Menadžerski stil vođenja i odlučivanja uz proaktivnu organizacijsku kulturu, za šumarstvo u tranzicijskim zemljama, može biti ključna karika u procesu unapređenja poslovanja šumarskog poduzeća. U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog do demokratskog, a brojna su istraživanja dokazala postojanje uzročno-posljedične veze između stila rukovođenja i unapređenja poslovanja. U šumarstvu, međutim, nitko do sada nije ciljano vrednovao stil rukovođenja šumarskog poduzeća, te isti stavio u odnos s pokazateljima kulturološke komponente tvrtke i mentalnim opterećenjem zaposlenika. Kroz studiju slučaja, u radu se analizira mišljenje zaposlenika šumarske tvrtke vezano za (a) postojeći i poželjni stil rukovođenja te (b) povezanost stila rukovođenja s udjelom pojedinih kulturnih tipova i vrijednosti pokazatelja o odnosu radnog napora–nagrade (ERI pokazatelja). Opći nalazi ističu autokratski stil (74 %) kao prevladavajući način rukovođenja u šumarskom poduzeću, dok je kao poželjni način rukovođenja istaknut demokratski stil (87 %). Učestalost odgovora ispitanika pokazala je da 62 % zaposlenika nije nikad ili je rijetko dobilo priznanje i nagradu za rad, a na potpuni izostanak ulaganja u obrazovanje ljudskih resursa ukazalo je njih 56 %. Analiza povezanosti rukovođeće (upravljačke) sastavnice pokazuje da hijerarhijsku poslovnu kulturu tvrtke prati izražen autokratski stil rukovođenja koji pozitivno korelira sa ERI pokazateljem, tj. slijedi ga povećano mentalno opterećenje zaposlenika. Isticanje demokratskog stila rukovođenja u poduzeću pozitivno korelira s grupnom poslovnom kulturom, na što se veže i niža razina opterećenja tj. nezadovoljstva ispitanika unutar strukturnih jedinica. Neuravnoteženi fokus postojeće kulture, uz formalno-direktivan stil rukovođenja i izostanak sustava nagrađivanja rezultira izraženim otporom prema neophodnim promjenama i potrebnim unapređenjem upravljačke prakse šumarskog poduzeća. Smjernice za unapređenje zatečenog stanja navedene su u okviru rasprave i zaključaka rada.

KLJUČNE RIJEČI: šumarstvo, šumarsko poduzeće, stil rukovođenja, organizacijska kultura, unapređenje upravljačke prakse

UVOD INTRODUCTION

Problematika stilova vođenja i odlučivanja, u šumarstvu općenito, ali i konkretno na primjeru šumarske tvrtke u

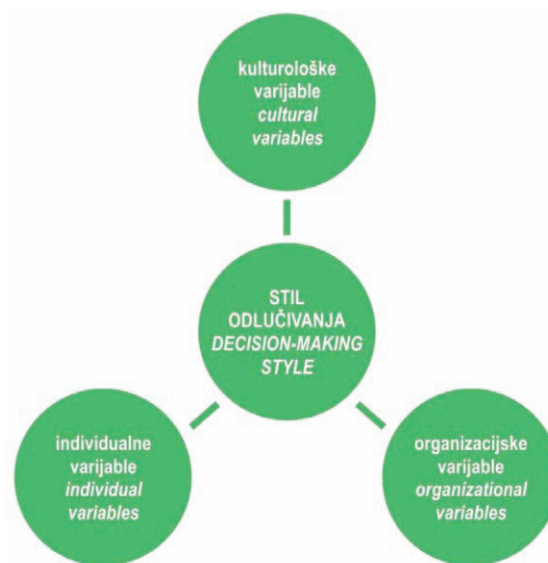
vlasništvu države, do sada nije bila predmet dovoljne pozornosti i značenja u smislu propitivanja mogućnosti unapređenja poslovanja šumarskog poduzeća. Vođenje, uz planiranje, organiziranje i kontroliranje, kao jedna od četiri ključne funkcije menadžmenta, čini neizostavnu kariku u

¹ Dr. sc. Matija Landekić, izv. prof. dr. sc. Mario Šporčić, prof. dr. sc. Ivan Martinić, Matija Bakarić mag. ing. silv., dr. sc. Krno Lepoglavec, Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet, Zavod za šumarske tehnike i tehnologije, Svetošimunska 25, 10000 Zagreb, e-mail: mlandekic@sumfak.hr, sporcic@sumfak.hr, martinic@sumfak.hr, mbakaric@sumfak.hr, lepoglavec@sumfak.hr

* autor za korespondenciju - corresponding author

poslovnom uspjehu i razvoju tvrtke, visini i stabilnosti dohotka, zadovoljstvu zaposlenih i sl. Iako su vođenje i menadžment pojmovi koji se često puta smatraju sinonimima, oni nisu jednaki i potrebno ih je razlikovati. Prema Kotteru (1990) menadžment i vođenje su dva osobita i dopunjujuća sustava, gdje svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti, a oba su važna za uspjeh u sve složenijoj i promjenjivijoj poslovnoj okolini. Menadžment se definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, ostvaruju odabrane ciljeve (Wehrich i Koontz 1998), tj. to je proces postizanja željenih rezultata kroz učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa. S druge strane, vođenje je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih gledišta, a podrazumijeva komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina. Vođenje za različite autore ima različito značenje, pa zbog toga i postoje mnoge definicije toga pojma. Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije. Ukratko, dosadašnje spoznaje o procesu vođenja sugeriraju da je riječ o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost, kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti te istodobno pokretale nove i gasile stare.

Ključni faktor uspješnosti poslovanja poduzeća su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, donošenja odluka i iniciranja članova, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješne organizacije. Učinkovitost rada razlikuje se kod menadžera koji koriste različite stilove vođenja i odlučivanja, što uzročno-posljedično implicira da je stil vođenja uzrok, a ne posljedica uspješnosti poslovanja poduzeća (Topalović 2012). Stilovi vodstva se pritom mogu definirati kao specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječu na rezultate rada u određenoj organizaciji. Znanje o stilu vodstva može pripomoći menadžeru u razumijevanju njegovih suradnika, u poboljšanju rada suradnika, povezujući obveze i odgovornosti pojedinca s odgovarajućim stilom vodstva i sl. Važnost stilova vodstva su prepoznali brojni teoretičari i autori: Likert (1967), McGregor (1985), Vroom i Yetton (1973), Bass i Valenzi (1974), Robins (2005) i mnogi drugi. Iako u znanstvenoj literaturi postoje različiti pristupi definiranju stilova vođenja, u smislu kriterija, dimenzija i terminološki, bazična tj. temeljna podjela se svodi na autokratski, gdje pojedinac prakticira potpunu autonomiju odlučivanja i demokratski stil, u kojemu se podređeni uključuju u procese donošenja odluka. Razumijevanje menadžerskog stila vođenja pruža mogućnost boljeg razumijevanja menadžera, njihovog odlučivanja, rješavanja problema i interakcija s drugim ljudima u organizaciji (Rowe i Boulgarides 1992).



Slika 1. Varijable oblikovanja stila odlučivanja i rukovođenja (prilagođeno prema Yousefu 1998)

Figure 1 Variables designing decision-making and management style (adapted from Yousef 1998)

Žugaj i Cingula (1992) navode da je menadžerski stil vođenja i odlučivanja, uz organizacijske vrijednosti i klimu, jedan od ključnih sastavnih elemenata koji oblikuju organizacijsku kulturu poduzeća, te da se ne odnosi samo na upravljanje ljudima, nego isto tako i na planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata. Istraživanja Alia (1989) upućuju na to kako menadžeri koriste različite stilove vođenja i odlučivanja u ovisnosti o individualnim karakteristikama (uključujući obrazovanje, dob, razinu menadžmenta i sl.). Prema Yousefu (1998) stil vođenja i odlučivanja određen je od strane individualne, organizacijske i kulturološke varijable. U skladu s navedenim, na slici 1 je prikazan prema Tipuriću i Podrugu (2012) pojednostavljeni model Yousefa (1998) s tri skupine varijabli koje definiraju stil odlučivanja. U individualne varijable ubraja se dob ispitanika, obrazovanje i razina menadžmenta (izvršni, srednji i vrhovni), dok kategorija organizacijskih varijabli uključuje veličinu i starost, vlasništvo (državno, privatno, mješovito), zatim djelatnost organizacije, razinu tehnologije korištene u organizaciji i organizacijsku kulturu. Treća varijabla, odnosno varijable nose atribut kulturoloških varijabli oblikovanja stila odlučivanja.

Dio se autora u domaćim istraživanjima indirektno dotaknuo problematike stilova rukovođenja u šumarstvu, npr. kod unapređenja poslovanja šumarske tvrtke razvojem osnovnih funkcija upravljanja (Horvat 2007), pri ocjeni uspješnosti poslovanja šumarske tvrtke neparametarskim modelom (Šporčić i sur. 2009), u prikazu organizacijske kulture i upravljačke prakse HŠ d.o.o. (Šporčić i sur. 2010), određivanju utjecaja organizacijske kulture i stila rukovođenja na učinkovitost poduzeća (Landekić i sur. 2015) i sl.

Međutim, nitko od istraživača nije ciljano, kao zavisnu varijablu, vrednovao postojeći stil rukovođenja unutar strukturnih jedinica poduzeća Hrvatske šume d.o.o., te dobivene rezultate stavio u odnos s pokazateljima kulturološke komponente poduzeća i mentalnim opterećenjem zaposlenika. Imajući navedeno na umu, fokus istraživanja obuhvaća vrednovanje postojećeg i poželjnog stila rukovođenja u poduzeću s analizom ključnih pitanja iz anketnog upitnika, te povezanost istoga s kulturološkom komponentom tvrtke. Dodatna korist istraživanja odnosi se na pružanje smjernica i mjera, šumarskim stručnjacima u znanosti i praksi, za unapređenje postojećeg modela upravljanja poslovnom organizacijom.

Osnove stilova vođenja u teoriji i praksi – *Basics on leadership styles in theory and practice*

Kada se govori o teorijama vodstva, svi proučeni autori (prema Sikavici i sur. 2008) slažu se u postojanju tri temeljne teorije, odnosno modela vodstva. Prvo je vodstvo temeljeno na osobinama vođe, drugo je vodstvo temeljeno na ponašanju vođe i treće bi se moglo nazvati kontigencijski ili situacijski pristup vodstvu.

Prvu grupu čini teorija velikih ljudi koja se pojavila 50-ih godina prošloga stoljeća, a prema Stogdillovoj (1974) teoriji osobina temelji se na poželjnim osobinama tj. karakteristikama vođe. Osnovno polazište modela osobina je da određene osobine čine osobu efikasnom kao vođu, te će organizacijska učinkovitost biti bolja ukoliko se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete, kao npr. inteligenciju, inicijativu, osobnost upravljanja, entuzijizam, samopouzdanje i sl. Ključna teza ovog pristupa je da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Ova je teorija doživjela određene kritike, ponekad opravdane, a ponekad i ne, s obzirom na to da su neke tvrdnje utemeljene, a druge znanstveno neutemeljene (Stogdill 1974, Sikavica i sur. 2008).

Drugu skupinu teorija vodstva čine biheviorističke teorije koje objašnjavaju stilove vođenja na osnovi ponašanja vodstva, tj. načina na koji se ponašaju uspješni i neuspješni menadžeri. Prema ovim teorijama uspješno vodstvo ovisi o načinu ponašanja vođe, odnosno o stilu, tj. načinu na koji se vođa odnosi prema sljedbenicima. Najpoznatiji bihevioralni modeli su: (a) modeli autokratskog-demokratskog vođenja gdje se razlikuje McGregorovu Teoriju X i Teoriju Y, Likertov sustav vođenja i sl.; te (b) modeli vođenja orijentiranih na varijable zadatak-ljudi, gdje razlikujemo Michigan studiju, Ohio studiju, Menadžersku mrežu i sl. (Likert 1967, McGregor 1985, Sikavica i sur. 2008).

Stajalište istraživača da ne postoji jedan stil vodstva koji bio odgovarao svim situacijama je bilo polazište razvoja trećeg kontigencijskog, odnosno situacijskog pristupa vodstvu, koji se javio kao logička nadogradnja na dvije prethodno pojašnjene teorije vodstva. Dakle kontigencijska teorija se

ne smije promatrati izolirano, ne vodeći računa o karakteristikama osobe i načinu ponašanja vođe u određenoj situaciji. Uspješnost vodstva rezultat je specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje, a razlikuje se Fiedlerov model, Houseov model put-cilj, Stinson – Johnsonov model, Vroom / Yettonov model odluka i sl. (Vroom i Yetton 1973, Deb 2004, Sikavica i sur. 2008).

MATERIJALI I METODE RADA MATERIAL AND METHODS

Metoda studije slučaja primijenjena je u postupku vrednovanja stila rukovođenja u šumarskom poduzeću te istraživanju utjecaja istoga na oblikovanje organizacijske kulture tvrtke i razinu mentalnog opterećenja zaposlenika. Primjena studije slučaja za istraživanje opisane problematike snažno je preporučena (npr. Sackmann 1991, Alavi i dr. 2006, Halaj i Brodrechtova 2014) u situacijama gdje ishod vrednovanja zahtijeva istraživački dizajn koji se može nositi s kompleksnim fenomenom. Primarni podaci za analize dobiveni su putem upitnika izrađenog na temelju Teorije X i Teorije Y te povezanih modela: modela suparničkih vrijednosti i modela nesrazmjera uloženog truda i dobivene nagrade.

Metoda uzorkovanja i uzorak ispitanika – *The sampling method and sample size*

Reprezentativni uzorak (tablica 1), baziran na populaciji zaposlenika HŠ d.o.o. (N = 8922), izračunat je koristeći metodu jednostavnog slučajnog uzorka prema De Vausu (2002) za 95 % razinu pouzdanosti i interval pouzdanosti ± 5 . Na taj je način određen generalni uzorak od 700 ispitanika, kojima je u sklopu istraživanja odaslan upitnik o stilu rukovođenja unutar HŠ. Anketiranje generalnog uzorka provedeno je putem pošte, a posljednji u nizu upitnika je zaprimljen u ožujku 2012. godine. Povratna informacija, tj. ispunjeni upitnik dobiven je od 391 ispitanika (55,86 %) od čega je 369 upitnika (52,71%) bilo korektno popunjeno i uneseno u Excel bazu za daljnju obradu. U tablici 1 prikazani su opći podatci o provedenom ispitivanju i profilu ispitanika iz reprezentativnog uzorka na razini poduzeća. Profil, odnosno karakteristike anketiranih osoba iz uzorka, prema više kriterija (spol, dobna struktura, stručna sprema), sustavno odgovara distribuciji zaposlenika HŠ d.o.o. Zagreb. Naime, u uzorku je vidljiva zamjetna razlika kod spolne strukture zaposlenika, gdje je muška populacija četiri puta brojnija od ženske. Također, polovina zaposlenika ima srednju stručnu sprema, a 64,50 % zaposlenika nalazi se u drugoj i trećoj dobnoj grupi (između 40 i 59 godina starosti), što većinom odgovara distribuciji zaposlenih u šumarskom poduzeću te na taj način generalni uzorak daje reprezentativnu sliku zaposlenika HŠ.

Tablica 1. Reprezentativni uzorka na razini poduzeća HŠ d.o.o.

Table 1 A representative sample for company-level CF Ltd.

| Vrsta ispitanika – Type of respondents | | Zaposlenici HŠ d.o.o. – Employees of CF Ltd. | |
|--|---|--|-------|
| Broj odgovora – Number of responses | | 369 (52,71 %) | |
| Vrijeme ispitivanja – Questioning period | | Tijekom 2012. godine – During 2012 | |
| Profil anketiranih ispitanika – Profile of respondents | | N | % |
| Spol Gender | Muški – Male | 304 | 82,38 |
| | Ženski – Female | 65 | 17,62 |
| Dobna grupa Age group | < 29 | 31 | 8,40 |
| | 30 – 39 | 89 | 24,12 |
| | 40 – 49 | 136 | 36,86 |
| | 50 – 59 | 102 | 27,64 |
| | > 60 | 11 | 2,98 |
| Stručna sprema Professional qualifications | Nekvalificirani ili polukvalificirani radnik – Unskilled or semi-skilled worker | 50 | 13,55 |
| | Kvalificirani ili visokokvalificirani radnik – Skilled or highly skilled worker | 42 | 11,38 |
| | Srednja stručna sprema – High school degree | 167 | 45,26 |
| | Visoka stručna sprema – University degree | 110 | 29,81 |
| Opis radnog mjesta Job descriptions | Šumski radnik – Forest worker | 121 | 32,79 |
| | Administracija šumarije – Administration in forest office | 29 | 7,86 |
| | Šumski tehničari – Forestry technicians | 85 | 23,04 |
| | Revirnik i upravitelj šumarije – District forestry officer and manager of forest office | 56 | 15,18 |
| | Djelatnici odjela i službi – Employees of departments and services | 31 | 8,40 |
| | Voditelji odjela i službi – Managers of departments and services | 11 | 2,97 |
| | Stručni suradnici i savjetnici – Professional associates and advisors | 18 | 4,88 |
| | Ostali – Others | 18 | 4,88 |

Modeli primijenjeni u istraživanju – Model applied in the research

Prema Yousefu (1998) stil rukovođenja i odlučivanja određen je od strane individualne, organizacijske i kulturološke varijable te isti modelira kulturološku sastavnicu poduzeća, dok je McGregor (1985) viđenje ljudske prirode opisao s dva skupa pretpostavki poznatih kao „Teorija X” i „Teorija Y”. Stoga, za ispitivanje i kvantificiranje stavova o stilu rukovođenja i preferencijama zaposlenika, za potrebe istraživanja primijenjen je prilagođeni Upitnik X-Y teorije (eng. *X-Y Theory Questionnaire*) razvijen od strane Chapmana (2002). Navedeni upitnik sadržava 15 pitanja, kojima se na Likertovoj skali od 0 do 5, vrednuje (a) stil rukovođenja koji trenutno prevladava u radnoj sredini i (b) stil rukovođenja koji odgovara karakternim crtama pojedinaca. Upitnikom se, s obzirom na načine motivacije i njihove uzročno posljedične veze, mogu detektirati i kvantificirati (na temelju broja bodova postignutih u upitniku) četiri stila rukovođenja s njihovim karakteristikama: snažno demokratski (60 do 75 bodova), općenito demokratski (45 do 59 bodova), općenito autokratski (16 do 44 bodova) i snažno autokratski stil (0 do 15 bodova). U kvantificiranju dominantne kulture šumarskog poduzeća pomoću šest ključnih elemenata, primijenjen je dvodimenzionalni model suparničkih vrijednosti (Cameron i Quinn 2006) s kojim sadržajno korespondiraju četiri tipa organizacijske kulture (Yu i Wu 2009) te prateći instrument za vrednovanje organizacijske kulture

(eng. *Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*). Kao treći model za ocjenu mentalnog opterećenja zaposlenika korišten je model nesrazmjera uloženog truda i dobivene nagrade (ERI pokazatelj) koji je razvijen od strane Seigrista i suradnika (1986), a smatra se jednim od najvažnijih modela u istraživanjima vezanim za zaštitu zdravlja radnika (Siegrist 1996; Siegrist i Peter 2000). ERI pokazatelj (ER indeks) kroz subjektivnu percepciju ispitanika ukazuje na kvantificirani odnos uloženog truda i dobivene nagrade. Više vrijednosti ERI pokazatelja se interpretiraju kao veće mentalno opterećenje ispitanika, a time i veća izloženost stresu i drugim nepovoljnim utjecajima u profesionalnom radnom okruženju.

Vjerodostojnost mjernog instrumenta testirana je i potvrđena ispitivanjem metrijskih karakteristika (komparativne valjanosti i pouzdanosti s *Cronbach's α* koeficijentom) ključnih sastavnica anketnog upitnika. Utvrđivanjem mjera povezanosti pomoću *Pirsonove* linearne korelacije dobiveno je da rezultati kulturnih tipova snažno ili srednje pozitivno koreliraju (r od 0,32 do 0,65 pri $n=369$, $p<0,005$) s kontrolnom varijablom (komplementarnim temeljnim vrednotama), što potvrđuje valjanost mjernih postupaka. Ispitivanje unutarnje konzistencije tj. pouzdanosti ključnih sastavnica upitnika provedeno je pomoću *Cronbach's α* koeficijenta, gdje $\alpha > 0,70$ predstavlja zadovoljavajuću pouzdanost instrumenta (Cronbach 1972; StatSoft 2010). Analizom pouzdanosti utvrđena je visoka unutarnja kon-

zistencija (α) = 0.66 to 0.88) za sve komponente upitnika, što potvrđuje valjanost primijenjenih modela i dizajniranog mjernog instrumenta.

Podaci/odgovori prikupljeni pomoću upitnika uneseni su u prilagođenu Excel bazu podataka te su statistički obrađeni. Deskriptivna statistika je napravljena za ključna pitanja vezano za stil rukovođenja. *Pearson's* korelacija primijenjena je za utvrđivanje veza između ključnih varijabli, a regresijska analiza korištena je za istraživanje utjecaja nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu (stil rukovođenja). Analiza varijance ili alternativna neparametarska analiza (*Kruskal-Wallis H* test) korištene su za testiranje razlika između grupa varijabli. Statistička obrada podataka provedena je pomoću programskih alata: Statistica 8 i SPSS 17.0 – statistički paket za sociološka istraživanja.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA RESULTS OF RESEARCH

Sustav rukovođenja poduzećem uspostavlja se prema ciljevima i postojećoj organizacijskoj strukturi poduzeća, a nositelji funkcije rukovođenja pritom su svi direktori, menadžeri, rukovoditelji i poslovođe u poduzeću. U tablici 2 prikazane su deskriptivne vrijednosti korištenih varijabli u istraživanju. Rukovodeća sastavnica upitnika formirana na osnovi „Teorije X i Teorije Y“ korištena je za vrednovanje (a) prevladavajućeg, trenutnog rukovodećeg stila u rad-

Tablica 2. Deskriptivna statistika korištenih varijabli (N – broj ispitanika; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; Md – medijana; Min. – minimum; Max. – maksimum)

Table 2 Descriptive statistics of variables used (N – number of respondents; N – mean; SD – standard deviation; Md – median, Min. – minimum; Max. – maximum)

| Varijabla | N | M | SD | Md | Min. | Max. |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|------|--------|
| SR _a | 369 | 35,62 | 13,89 | 35,00 | 6 | 75 |
| SR _b | 396 | 58,22 | 12,11 | 60,00 | 3 | 75 |
| GK | 369 | 20,15 | 14,35 | 18,33 | 0,00 | 83,33 |
| PK | 369 | 13,36 | 8,57 | 13,33 | 0,00 | 40,00 |
| RK | 369 | 26,47 | 9,78 | 26,67 | 0,00 | 55,00 |
| HK | 369 | 40,02 | 18,43 | 35,83 | 5,83 | 100,00 |
| UT | 369 | 13,22 | 4,58 | 12,00 | 6 | 30 |
| DN | 369 | 42,01 | 8,15 | 43,00 | 13 | 55 |
| ERI | 369 | 0,63 | 0,37 | 0,54 | 0,16 | 2,70 |

SR_a – postojeći stil rukovođenja; SR_b – poželjni stil rukovođenja; GK – grupni kulturni tip; PK – poduzetnički kulturni tip; RK – racionalni kulturni tip; HK – hijerarhijski kulturni tip; UT – uloženi trud; DN – dobivena nagrada; ERI – indikator nesrazmjera uloženi trud i dobivene nagrade

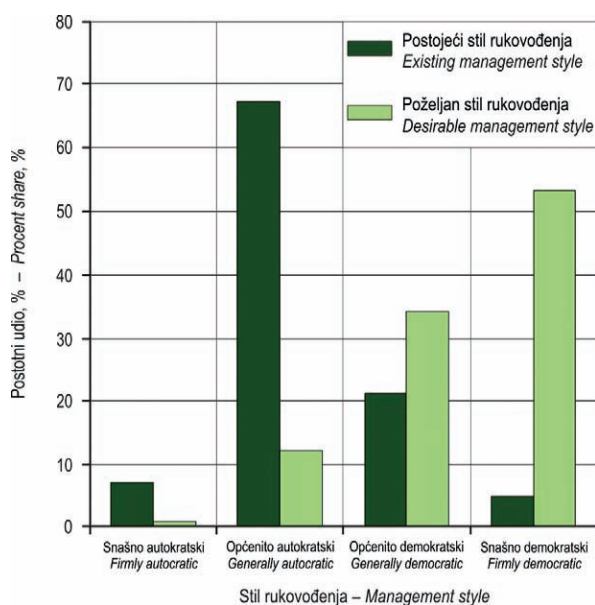
SR_a – existing management style; SR_b – preferred management style; GK – group cultural type; PK – entrepreneurial cultural type; RK – rational cultural type; HK – hierarchical cultural type; UT – invested efforts; DN – received awards; ERI – indicator of imbalance between effort and received award

noj sredini ispitanika, i (b) rukovodećeg stila koji bi najviše odgovarao karakternim crtama ispitanika (koji bi oni htjeli). Prvi, opći nalazi zastupljenosti stila rukovođenja za postojeće i poželjno stanje (tablica 2) ističu općenito autokratski stil (M=35,62; SD=13,89) kao prevladavajući način rukovođenja u postojećoj situaciji u šumarskom poduzeću. Kod poželjne situacije, kao prevladavajući je istaknut općenito demokratski stil sa svojim mentorskim karakteristikama, orijentacijom na zaposlenike, verbalnom i dvo-smjernom komunikacijom između nadređenih i podređenih zaposlenika. Sukladno rezultatima istraživanja Landekića i suradnika (2015) hijerarhijski kulturni tip je ostvario najviše prosječne vrijednosti odgovora (tablica 2), odnosno ocjenu ispitanika (M=40,02; SD=18,43). S druge strane, najniže vrijednosti (najmanji broj bodova) zabilježene su kod poduzetničkog i grupnog kulturnog tipa (tablica 2). Kvantificirane opisne vrijednosti uloženi trud i dobivene nagrade (tablica 2), koje čine osnovu za izračun ERI pokazatelja, ukazuju na nesrazmjer između vrlo malo i malo truda koji ispitanici ulažu na radnom mjestu i povratne velike i vrlo velike nagrade koju dobivaju, većim dijelom izražene u obliku nefinancijske kompenzacije (poštovanje od nadređenih i kolega, napredovanje, sigurnost radnog mjesta i sl.). Shodno navedenom, srednja vrijednost ERI pokazatelja ispod granične vrijednosti 1,0 (tablica 2) rezultira niskom razinom mentalnog opterećenja ispitanika.

Ispitivanje značajnosti razlike između srednjih vrijednosti postojećeg i poželjnog stila rukovođenja (tablica 2) provedeno je pomoću T-testa zavisnih uzoraka. Provedena usporedba rezultirala je statistički značajnom promjenom srednje vrijednosti stila rukovođenja iz općenito autokratskog za postojeće stanje u općenito demokratski za poželjno stanje $t(368) = -27,30; p < 0,05$.

S ciljem boljeg razumijevanja distribucije rukovodećih stilova za postojeće i poželjno stanje, na slici 2 prikazani su udjeli pojedinih stilova spram ukupnog broja ispitanika (N=369). Iz slikovnog prikaza 2 (postojeća situacija) vidljivo je da 247 ispitanika smatra da su njihovi nadređeni orijentirani na izvršavanje zadatka i rezultate, da koriste formalne kanale i neverbalnu silaznu komunikaciju te su okarakterizirani kroz nadzor i direktive. Kao poželjni stil, 87,00 % ispitanika ističe općenito i snažno demokratski stil rukovođenja (slika 2) kojeg karakterizira brižnost prema zaposlenima i razvoj ljudskih resursa, planiranje aktivnosti s rukovodećim timom i zajedničko donošenje poslovnih odluka, početni dogovor, samostalnost u radu i sl.

Kvalitetnoga rukovođenja ljudskih resursa nema bez jasne i dobre komunikacije, a participativno rukovođenje ostvaruju rukovoditelji koji su stručni i profesionalni u području tehnologije poslovanja i međuljudskih odnosa sa zaposlenima (Landekić 2013). Radi boljeg uvida u problematiku stila rukovođenja u HŠ d.o.o., u nastavku rada, prikazane



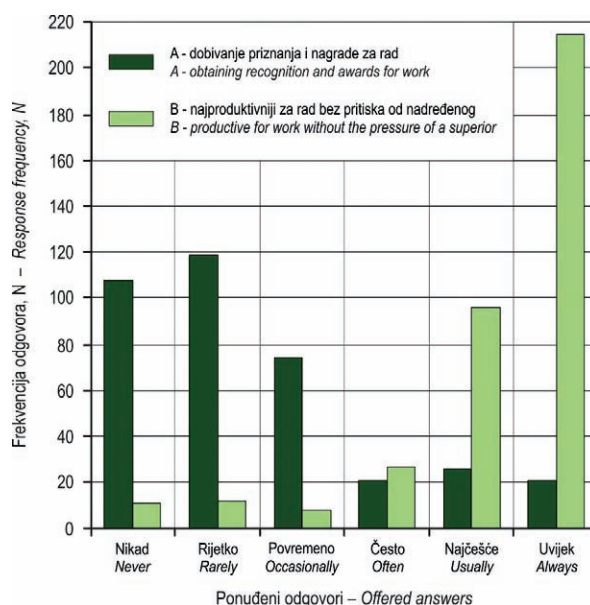
Slika 2. Udio rukovodećih stilova u HŠ d.o.o. za postojeće i poželjno stanje

Figure 2 The share of management styles in the CF Ltd. for existing and desirable situation

su frekvencije odgovora (postojeće i poželjno stanje u HŠ) za četiri izdvojena pitanja (P4 – odavanje priznanja za rad (slika 3), P7 – dobivanje dodatne odgovornosti (slika 4), P8 – osposobljavanje zaposlenika (slika 5) i P 12 – komunikacija i protok informacija (slika 6)) koja se smatraju ključnima za razvoj participativnog načina upravljanja ljudskim resursima u šumarskom poduzeću.

U rukovodećoj sastavnici upitnika, kod pitanja 4, ispitanici su vrednovali dobivanje priznanja i nagrade od nadređenih za dobro izvršavanje svojih poslovnih obveza (*‘trenutna slika’*) te vlastiti rad pod kontrolom i pritiscima šefova (*‘što bi htjeli’*) (slika 3). Prema odgovorima zaposlenika 61,52 % njih nije nikad ili je rijetko dobilo priznanje i nagradu za rad, dok je svega 13,19 % ispitanika istaknulo da često ili uvijek od nadređenih dobiva priznanje za dobro izvršavanje poslovnih obveza. S druge strane, 84,29 % zaposlenika je istaknulo da su najproduktivniji bez pritiska i prijetnji od svojih nadređenih (slika 3).

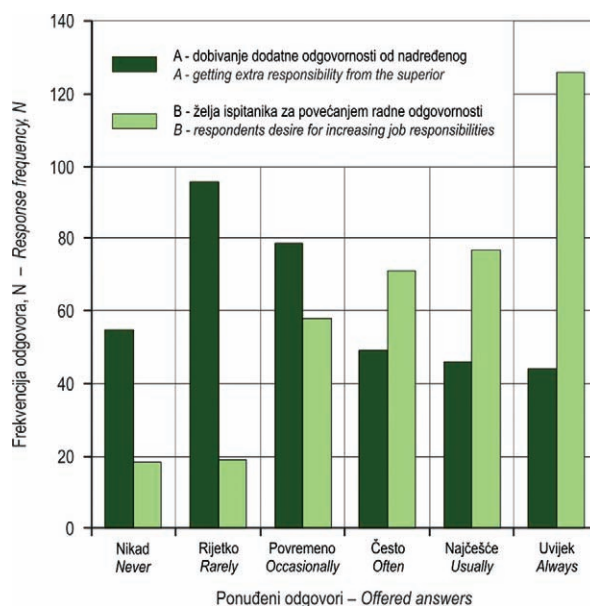
U pitanju 7 ispitanici su ocjenjivali dobivanje dodatne odgovornosti unutar organizacijske jedinice tj. od strane nadređenog rukovoditelja (slika 4). Nikad, rijetko ili povremeno dodjeljivanje dodatne odgovornosti istaknulo je 62,34 % ispitanika, a za odgovor najčešće ili uvijek opredijelilo se 24,39 % ispitanika. Kod isticanja želje zaposlenika za dodatnom odgovornošću, 10,03 % ispitanika je odgovorilo da nikad ili rijetko kad želi povećati svoju razinu odgovornosti. Ipak, 67,75 % ispitanika je istaknulo da to želi učiniti najčešće ili uvijek (slika 4), što ukazuje na potrebu za proširivanjem i/ili obogaćivanjem radnih zadataka dodatnim zaduženjima i dodatnom odgovornošću.



Slika 3. Dobivanje priznanja i nagrađivanje zaposlenika od rukovodećeg kadra

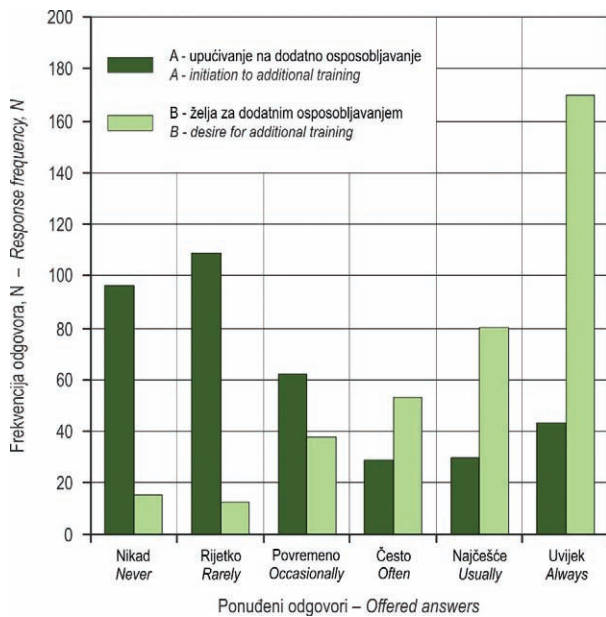
Figure 3 Obtaining recognition from the management staff and employee rewards

Ulaganje u ljudske resurse tj. dodatno obrazovanje (slika 5) ispitanici su procjenjivali u pitanju 8. U sadašnjoj situaciji u šumarskom poduzeću, 55,56 % ispitanika smatra da se ono rijetko ili nikad ne događa, odnosno da nadređeni teško i rijetko pronalaze način kojim bi to omogućili. Četvrtina ispitanika se izjasnila da od strane nadređenog najčešće ili uvijek dobiva priliku za dodatnim osposobljavanjem ako ga zatraže (slika 5). S druge strane, želju za dodatnim osposobljavanjem 67,75 % ispitanika istaknulo je s odgovorima



Slika 4. Dobivanje dodatne odgovornosti od strane rukovodećeg kadra

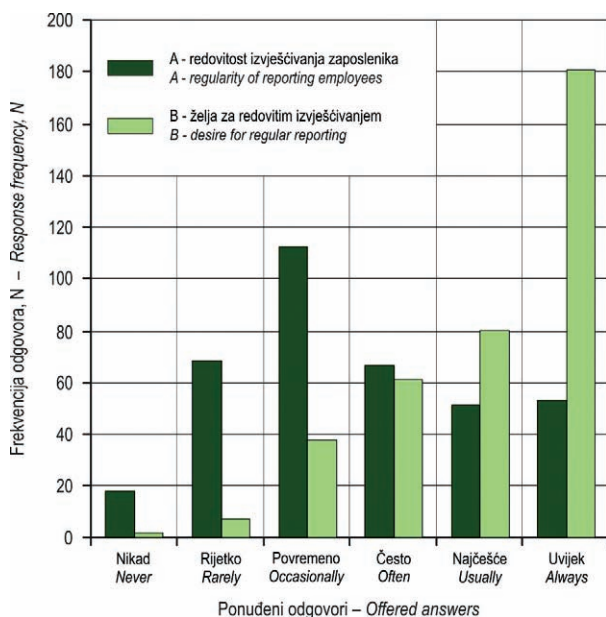
Figure 4 Obtaining extra responsibility from the management staff



Slika 5. Osposobljavanja zaposlenika u HŠ d.o.o. Zagreb
Figure 5 Training of CF Ltd. Zagreb employees

najčešće ili uvijek, dok se samo 7,59 % ispitanika izjasnilo da nikad ili rijetko kada želi dodatno osposobljavanje za rad (slika 5).

Komunikacija i protok informacija na razini poduzeća (slika 6) tj. izvještavanje zaposlenika o poslovanju poduzeća vrednovano je u pitanju 12. Kod sadašnjeg stanja, 48,78 % ispitanika je istaknulo da su rijetko ili povremeno informirani o radu i poslovanju tvrtke, a 28,17 % to jesu najčešće ili uvijek (slika 6). Kod poželjne situacije, 70,73 % ispitanika je istaknulo da najčešće ili uvijek žele biti informirani o



Slika 6. Izvješćivanje zaposlenika o poslovanju poduzeća
Figure 6 Informing employees about the firms' business reports

ključnim stvarima i rezultatima koji se tiču poslovanja poduzeća, a zanemarivi postotak ispitanika (2,44 %) je istaknuo da ne želi nikakve informacije o poslovanju (slika 6).

Povezanost stila rukovođenja s ključnim sastavnicama upitnika – Connection of management style with the key components of the questionnaire

Utvrđivanje mjera povezanosti, odnosno jačine i smjera veze između postojećeg stila rukovođenja, razine zastupljenosti pojedinih kultura (tipova) te uloženog truda i dobivene nagrade iskazanog u obliku ERI pokazatelja, ispitano je pomoću koeficijenta *Pirsonove* linearne korelacije. Istraživanjem povezanosti stila rukovođenja s kulturnim tipovima i pokazateljem mentalnog opterećenja ispitanika (ERI) utvrđena je značajna korelacija (tablica 3).

Ispitivanjem povezanosti postojećeg stila rukovođenja i hijerarhijskog tipa kulture (tablica 3) utvrđena je prisutnost srednje značajne negativne korelacije, $r = -0,306$, $n = 369$, $p < 0,01$, između dvije promjenjive varijable (niži broj bodova na rukovodećoj mjernoj skali rezultira izraženijim autokratskim stilom, dok viši broj bodova na kulturnoj mjernoj skali rezultira izraženijim hijerarhijskim tipom). To znači da nisku bodovnu vrijednost stila rukovođenja, koja karakterizira snažni i/ili općenito autokratski stil rukovođenja s formalnim i direktivnim pristupom upravljanju i orijentacijom na rezultat, prati snažno izražen hijerarhijski tip kulture. Mjera povezanosti između stila rukovođenja i grupnog tipa kulture, izraženog kroz lojalnost i koheziju, koordinaciju, vrednovanje individualnog potencijala i razvoja, neformalne dvosmjerne komunikacije i sl., rezultirala

Tablica 3. Povezanost ključnih sastavnica upitnika (SR_a – postojeći stil rukovođenja; GK – grupni kulturni tip; PK – poduzetnički kulturni tip; RK – racionalni kulturni tip; HK – hijerarhijski kulturni tip; ERI – indikator nesrazmjera uloženog truda i dobivene nagrade; rp – Pearsonov koeficijent korelacije)

Table 3 Connection of the questionnaire key components (SR_a – existing management style; GK – group cultural type; PK – entrepreneurial cultural type; RK – rational cultural type; HK – hierarchical cultural type; ERI – indicator of imbalance between effort and received award; rp – Pearson correlation coefficient)

| | | GK | PK | RK | HK | SR _a | ERI |
|-----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|----------|
| GK | r _p | 1,000 | 0,214** | -0,373** | -0,681** | 0,416** | -0,222** |
| | p | – | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| PK | r _p | 0,214** | 1,000 | 0,100 | -0,685** | 0,138** | -0,059 |
| | p | 0,000 | – | 0,055 | 0,000 | 0,008 | 0,256 |
| RK | r _p | -0,373** | 0,100 | 1,000 | -0,287** | -0,155** | 0,192** |
| | p | 0,000 | 0,055 | – | 0,000 | 0,003 | 0,000 |
| HK | r _p | -0,681** | -0,685** | -0,287** | 1,000 | -0,306** | 0,098 |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 | – | 0,000 | 0,059 |
| SR _a | r _p | 0,416** | 0,138** | -0,155** | -0,306** | 1,000 | -0,383** |
| | p | 0,000 | 0,008 | 0,003 | 0,000 | – | 0,000 |
| ERI | r _p | -0,222** | -0,059 | 0,192** | 0,098 | -0,383** | 1,000 |
| | p | 0,000 | 0,256 | 0,000 | 0,059 | 0,000 | – |

** Korelacija je značajna na razini 0,01 – Correlation is significant at the 0.01

Tablica 4. Rezultati regresijske analize za postojeći stil rukovođenja kao zavisne varijable (URS – ukupni radni staž; RK – racionalni kulturni tip; HK – hijerarhijski kulturni tip; ERI – indikator nesrazmjera uloženog truda i dobivene nagrade)

Table 4 Regression results for the current management style as the dependent variable (URS – years of service; RK – rational cultural type; HK – hierarchical cultural type; ERI – indicator of imbalance between effort and received award)

| N = 369 | R = 0,50814; R ² = 0,258207; Prilagođeni R ² = 0,250056; F(4,364) = 31,676, p < 0,0000; Procijenjena standardna pogreška: 12,024 R = 0,50814; R ² = 0,258207; Adjusted R ² = 0,250056; F(4,364) = 31,676, p < 0,0000; Std. Error of estimate: 12,024 | | | | | |
|-----------|---|-----------------------------|----------|-----------------------------|----------|--------------|
| | Beta | Standardna pogreška od Beta | B | Standardna pogreška od Beta | t (364) | p-vrijednost |
| | Beta | Std. Err. of Beta | | Std. Err. of Beta | | p-level |
| Intercept | | | 63,2899 | 3,144664 | 20,12611 | 0,000000 |
| URS | -0,089041 | 0,045443 | -0,1232 | 0,062885 | -1,95939 | 0,050829 |
| RK | -0,197023 | 0,048613 | -0,2798 | 0,069038 | -4,05287 | 0,000062* |
| HK | -0,338421 | 0,047992 | -0,2549 | 0,036151 | -7,05160 | 0,000000* |
| ERI | -0,312822 | 0,046630 | -11,6463 | 1,736038 | -6,70854 | 0,000000* |

* Doprinos je značajna na razini 0,05 – Contribution is significant at the 0.05

je srednje značajnom pozitivnom korelacijom (tablica 3), $r = 0,416$, $n = 369$, $p < 0,01$. Povezanost stila rukovođenja s preostala dva kulturna tipa (RK i PK) rezultirala je zanemarivom korelacijom, dok je ERI pokazatelj srednje značajno negativno korelirao $r = -0,383$, $n = 369$, $p < 0,01$ (tablica 3).

Utvrđivanje utjecaja skupa promjenjivih varijabli i najboljeg pokazatelja dobivene vrijednosti postojećeg stila rukovođenja istraženo je višestrukom regresijom analizom. Kao zavisna varijabla uzeta je bodovna vrijednost postojećeg stila rukovođenja, dok su kao nezavisne varijable uzete: ukupni radni staž ispitanika, vrijednost hijerarhijskog i racionalnog kulturnog tipa te ERI pokazatelj (tablica 4). Provedena regresijska analiza rezultirala je koeficijentom determinacije ($r^2 = 0,26$), što znači da analizirani model s integriranim nezavisnim varijablama objašnjava svega 25,8 % varijance (tablica 4) kod vrednovanog stila rukovođenja na razini poduzeća.

Koeficijenti tri od četiri korištene nezavisne varijable pokazuju statističku značajnost ($p < 0,01$), što je vidljivo iz rezultata regresijske analize u tablici 4. Od primijenjenih nezavisnih varijabli najveći jedinstveni doprinos (tablica 4), u objašnjavanju vrijednosti zavisne varijable, daje hijerarhijski tip kulture (beta = -0,34) i ERI pokazatelj (beta = -0,31). Osim navedenih, nešto manji jedinstveni doprinos u objašnjavanju kvantificirane vrijednosti postojećeg stila rukovođenja ima racionalni kulturni tip (beta = -0,20). Dobiveni rezultat moguće je objasniti na sljedeći način – nedostatak kreativne klime, neprihvatanje promjena i delegiranje autoriteta, uz prisutnost autokratskog stila rukovođenja, u šumarskom poduzeću pogoduje razvoju hijerarhijskog tipa kulture koji se očituje kroz naglašavanje strukture i autoriteta, formalnih odnosa i slijepog praćenja propisa te vidnu tromost u procesu donošenja odluka.

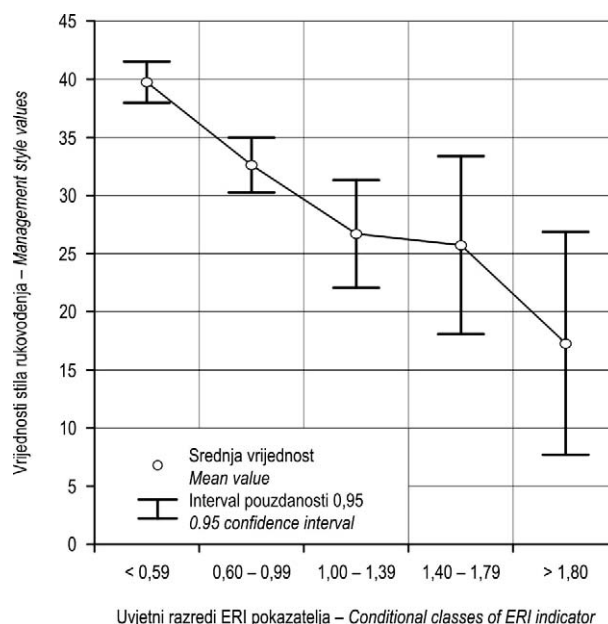
Testiranje razlika dobivenih odgovora ispitanika provedeno je između:

⇒ kvantificiranih vrijednosti postojećeg stila rukovođenja te stručne spreme, funkcije na radnom mjestu ispitanika

(tablica 1) i uvjetnih razreda ERI pokazatelja (<0,59 – zanemarivo (nisko) opterećenje; 0,60–0,99 – upozoravajuće (granično) opterećenje; 1,00–1,39 – umjereno opterećenje; 1,40–1,79 – veliko opterećenje; >1,80 – vrlo veliko opterećenje),

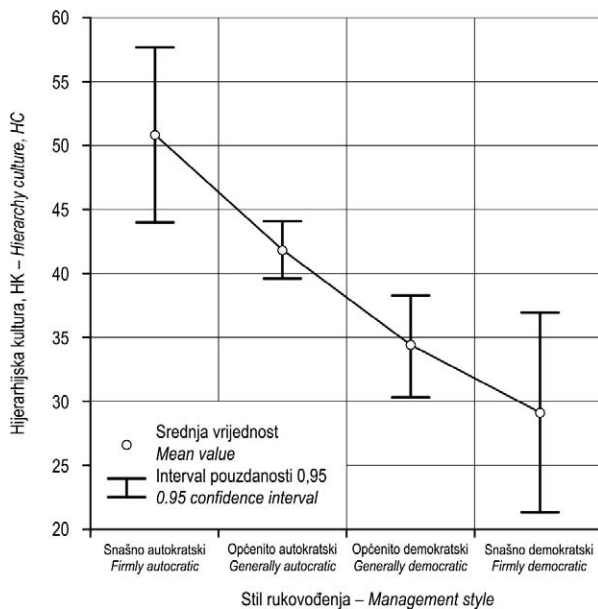
⇒ srednjih vrijednosti kulturnih tipova i detektiranih stilova rukovođenja u poduzeću kao bitne determinante u procesu motivacije zaposlenika i oblikovanja postojeće kulture poduzeća.

Jednofaktorskom analizom varijance nije utvrđena statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti stila rukovođenja spram stručne spreme ispitanika $F(3, 368) = 1,388$; $p = 0,246$. Testiranjem razlika srednjih vrijednosti stila rukovođenja spram formalnih radnih funkcija u poduzeću



Slika 7. Srednje vrijednosti stila rukovođenja spram uvjetnih razreda ERI pokazatelja

Figure 7 Mean values management style versus ERI indicator conditional classes



Slika 8. Odnos hijerarhijskog kulturnog tipa spram detektiranih stilova rukovođenja

Figure 8 Relationship of the hierarchical culture type versus detected management styles

(tablica 1) također nije utvrđena statistički značajna razlika $F(8, 368) = 1,513; p=0,151$. Provedenim ispitivanjem razlika između srednjih vrijednosti stila rukovođenja spram uvjetnih razreda ERI pokazatelja utvrđena je statistički značajna razlika $F(4, 368) = 15,580; p=0,000$. U uvjetnom razredu zanemarivog tj. niskog mentalnog opterećenja ispitanici su najvišu vrijednost dali postojećem stilu rukovođenja ($M=39,75; SD=13,67$), dok je u preostalim razredima s izraženijim opterećenjem kvantificirana vrijednost stila rukovođenja bila sve manja (slika 7). Naknadno provedena usporedba pomoću *Tukeyevog HSD* testa pokazala je da se srednja vrijednost stila rukovođenja unutar uvjetnog razreda 1 (zanemarivo opterećenje) značajno razlikuje od preostala četiri uvjetna razreda (slika 7).

Ispitivanjem utjecaja stila rukovođenja unutar šumarskog poduzeća na vrednovanje hijerarhijskog tipa kulture utvrđeno je sljedeće: ispitanici koji su percipirali snažno autokratski stil rukovođenja u poduzeću (slika 8) vrednovali su hijerarhijski tip kulture najvišom srednjom vrijednošću ($M=50,71; SD=18,77$), a ispitanici skupine 4 (percipiran snažno demokratski stil) dali su najnižu srednju vrijednost ($M=28,88; SD=17,07$).

Analizom varijance utvrđena je statistički značajna razlika ($p<0,01$) kod hijerarhijskog tipa kulture između četiri grupe rukovođenja stilova: $F(3, 365) = 9,25; p= 0,01$. Naknadno provedena usporedba pomoću *Tukeyevog HSD* testa pokazala je da se srednje vrijednosti hijerarhijske kulture (slika 8) kod snažno autokratskog ($M=50,71; SD=18,77$) i općenito autokratskog ($M=41,66; SD=18,63$) stila rukovođenja značajno razlikuju od srednjih vrijednosti hijerarhijske kulture

općenito demokratskog ($M=34,08; SD=14,89$) i snažno demokratskog ($M=28,88; SD=17,07$) stila rukovođenja. Navedeno ukazuje da autokratski stil rukovođenja korespondira s dominantnije izraženom hijerarhijskom kulturom u poduzeću. Također, statistički značajna razlika ($p<0,05$) utvrđena je kod grupnog tipa kulture između četiri grupe rukovođenja stilova: $F(3, 365) = 18,88; p= 0,01$. Detaljnije ispitivanje pomoću *Tukeyevog HSD* testa pokazalo je da se srednja vrijednost grupne kulture kod snažno autokratskog ($M=10,99; SD=10,32$) i općenito autokratskog ($M=18,07; SD=12,61$) stila rukovođenja značajno razlikuje od srednje vrijednosti hijerarhijske kulture kod općenito demokratskog ($M=26,10; SD=15,41$) i snažno demokratskog ($M=34,67; SD=17,76$) stila rukovođenja. Provedena usporedba pokazuje da unutar šumarskog poduzeća demokratski stil rukovođenja snažnije korespondira s grupnim kulturnim tipom.

RASPRAVA I ZAKLJUČCI DISCUSSION AND CONCLUSION

Koncept vođenja, u djelokrugu menadžmenta, predstavlja kompleksan proces za koji ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođenja (Karlič i Hadelan 2011), a shodno navedenome niti idealan stil rukovođenja zaposlenicima i poduzećem u cjelini. Vodstvo poduzeća, zajedno s dominantnom kulturom, utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, pristup upravljanju ljudskim resursima, normizaciju postupaka i način kontrole (Landekić 2013). Uloga stila rukovođenja u korelaciji s organizacijskom kulturom poduzeća velika je i zbog toga što navedene varijable preko prepoznatljivih simbola, postupaka i temeljnih vrednota radnog kolektiva oblikuju i projiciraju željenu sliku tj. imidž poduzeća prema kupcima, kooperantima i cjelokupnoj javnosti. Postojeći sustav poslovanja i rukovođenja šumarskim poduzećem, a isto tako kroz dugi niz godina razvijana i oblikovana kultura poduzeća, predočeni su kroz konzervativno radno okruženje akumulirano tradicionalnim i hijerarhijski orijentiranim vrijednostima i stavovima (Landekić 2013). Potrebu unapređenja pritom potvrđuju rezultati ranije provedenih istraživanja i objavljenih studija, kao i započeti procesi restrukturiranja šumarskog poduzeća (Collte Consulte 2002, Tipurić i dr. 2009, Šporčić i dr. 2010). Prijašnjim istraživanjem stajališta rukovođenja zaposlenika, kao najznačajniji problemi vezani za unapređenje poslovanja šumarskog poduzeća istaknuti su centralizirano poslovanje, postojeći sustavi vrednovanja rada, podobnost zaposlenika na rukovođenim pozicijama, te neadekvatne kompetencijske vještine (Ranogajec 2002).

Stil rukovođenja ne odnosi se samo na upravljanje ljudima, nego isto tako na planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata. Različiti stilovi rukovođenja odgovaraju različitim situacijama u organizaciji, što rezultira do-

brim i/ili lošim potezima u odnosu na trenutačne potrebe organizacije. Rezultati provedenog istraživanja vezano za upravljačku praksu pokazali su da 74,00 % ispitanika u postojećoj situaciji percipira autokratski stil rukovođenja (slika 2) što se podudara s rezultatima istraživanja Šporčića i suradnika (2010), dok kao poželjni stil 87,00 % ispitanika ističe općenito i snažno demokratski stil rukovođenja kojeg karakterizira brižnost prema zaposlenima, razvoj ljudskih resursa i sl. Veliki interes zaposlenika za uključenje u proces unapređenja upravljačke prakse poduzeća, te razvoj i oblikovanje organizacijske kulture, iskazan je kroz povrat upitnika od 55,86 % kod reprezentativnog slučajnog uzorka na razini šumarskog poduzeća (tablica 1).

Rezultati analiza postojećeg i poželjnog stanja za četiri izdvojena pitanja, kod vrednovanja stila rukovođenja, pokazali su da 61,52 % ispitanika nije nikada ili je rijetko dobilo priznanje i nagradu za rad. Nikada, rijetko ili povremeno dodjeljivanje dodatne odgovornosti istaknulo je 62,34 % ispitanika, a neulaganje u obrazovanje ljudskih resursa istaknulo je 55,56 % ispitanika. Postojeći način financijske kompenzacije u poduzeću, temeljen na opisu radnog mjesta i složenosti poslova koja odgovara broju bodova tj. visini plaće, pokazuje se neprimjerenim i nedostatnim motivatorom zbog jednake novčane stimulacije kompetentnih, savjesnih i proaktivnih zaposlenika te onih koji rutinski te manje predano i aktivno izvršavaju svoje radne zadatke. Procesno orijentirana organizacija omogućuje stalno nadziranje, mjerenje, upravljanje i poboljšavanje svih procesa, te kao takva čini preduvjet za implementaciju financijske motivacijske kompenzacije u obliku varijabilnog djela plaće. Da bi upravljanje, nadziranje i mjerenje, procesima bilo uspješno uspostavljeno, potrebno je razviti »ključne pokazatelje izvedbe« procesa. Osim financijske komponente, postoje brojne nematerijalne motivacijske kompenzacije poput dizajniranja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja, povratnih informacija, usavršavanja, razvoja karijere i sl. Npr. jedan od poznatih koncepata 90-tih godina je »empowerment« koji predstavlja delegiranje moći ili ovlasti na podređene u organizaciji (Adams 2008). Takvim pristupom dolazi do pune participacije zaposlenih u odlučivanju, podjeli moći i delegiranju ovlasti, čime se omogućava zaposlenicima da maksimalno afirmiraju svoju kreativnost. Kako bi sam program davao rezultate potrebno je da zaposlenici dobiju informacije, znanje, vještine, moć i nagradu (Adams 2008).

Rezultati korelacijskog modela u provedenom istraživanju pokazali su da direktivan i zadatku orijentiran stil rukovođenja (numerički prikazan kroz niže ukupne bodovne vrijednosti) negativno korelira s većim omjernim udjelom hijerarhijskog kulturnog tipa, na što se veže i viša razina opterećenja tj. nezadovoljstva ispitanika unutar strukturnih jedinica. Navedeno je poduprto rezultatima regresijske analize, gdje najveći jedinstveni doprinos u objašnjavanju vri-

jednosti zavisne varijable odnosno stila rukovođenja daje hijerarhijski tip kulture i ERI pokazatelj (tablica 4). Ispitivanjem razlika između srednjih vrijednosti stila rukovođenja spram uvjetnih razreda ERI pokazatelja (slika 7) utvrđena je statistički značajna razlika, a rezultati ukazuju da izraženija prisutnost autokratskog stila rukovođenja povećava razinu mentalnog opterećenja zaposlenika, što se može negativno odraziti na njihovu proizvodnost i zdravstveno stanje. Rezultati usporedbe dominantne kulture poduzeća s percipiranim stilom rukovođenja pokazuju da visoka razina zastupljenosti hijerarhijskog kulturnog tipa, prema ocjenama ispitanika iz reprezentativnog uzorka, prati izražen autokratski stil rukovođenja, dok snažan demokratski stil rukovođenja u poduzeću pozitivno korelira s većim bodovnim udjelom grupnog kulturnog tipa.

Općenito gledano, s obzirom na način rukovođenja, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal, posebice ako menadžeri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe (Bedeian i Glueck 1983). Kao što Chemers (2000) navodi: »uspješan rukovoditelj je pojedinac koji omogućuje podređenom radnu klimu koja pridonosi ispunjenju sljedbenikovih osobnih ciljeva i potreba«. Stoga, postojeći sustav rukovođenja u državnom šumarskom poduzeću treba oblikovati i prilagoditi željenoj organizacijskoj strukturi i definiranim strategijama, jer isti čini sastavnu komponentu koja ključno oblikuje organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća. Izbor zaposlenika na rukovodeća radna mjesta pritom se ponajprije treba temeljiti na uočenoj radnoj kompetenciji i nadprosječnim radnim rezultatima, uz anuliranje utjecaja političke i rodbinske pripadnosti. Neuravnoteženi fokus postojeće kulture uz formalno-direktivan stil rukovođenja i izostanak sustava nagrađivanja rezultira izraženim otporom prema neophodnim promjenama i nužnom unapređenju poslovanja šumarskog poduzeća. Ključ uspješnog poslovanja poduzeća ne temelji se isključivo na samoj formalnoj strukturi poduzeća, korištenoj tehnologiji i/ili kvaliteti proizvoda, već leži u ljudskim resursima koji čine kompetitivnu prednost svakog poduzeća (Landekić 2013). Ljudski resursi tj. zaposlenici poduzeća čine ograničavajuću i/ili generirajuću komponentu modeliranja i razvoja poslovne kulture šumarskog poduzeća, čime se neizravno utječe na proces racionalizacije i unapređenja poslovanja (Landekić 2013).

LITERATURA REFERENCES

- Adams, R. 2008: Empowerment, participation and social work. Palgrave Macmillan, 238 str., New York
- Alavi, M, T. Kayworth, D. Leidner, 2006: An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. J Manage Inf Syst. 22:191–224.
- Ali, A. J., 1989: „Decision Style and Work Satisfaction of Arab Gulf Executives: A Cross-national Study“, International Studies of Management and Organization, Vol. 19, No. 2, str. 29.

- Bass, B. M., E. R. Valenzi, 1974: Contingent aspects of effective management styles. U J.G. Hunt, & L.L Larson (ur.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 45 str.
- Bahtijarević-Šiber, F., P. Sikavica, 2004: *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, 451 str., Zagreb
- Bedeian, A. G., W. F. Glueck, 1983: *Management*. The dryden Press. Chicago, str. 664.
- Cameron, K., R. E. Quinn, 2006: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press.
- Chapman, A., 2002: „The X-Y Theory’ Questionnaire”. (Accessed 05.03.2009.) <www.statsoft.com/textbook/stathome.html>
- Chemers, M., 2000: Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice* 4, 27–43.
- Coillte Consulte, 2002: Studija restrukturiranja za strateški razvoj „Hrvatskih šuma“. Svezak 1 – Pregled „Hrvatskih šuma“ i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija. Listopad 2002, str. 96.
- Cronbach, L. J., 1972: *The Dependability of behavioral measurements: theory of generalizability for scores and profiles*. New York, Wiley. XIX, str. 410.
- Deb, S. 2004: *Unified Thought on Management*. Kalpaz Publications, 284 str., Delhi
- De Vaus, D., 2002: *Surveys in social research – Fifth edition*. Routledge, Taylor & Francis Group, 379 str., London
- Halaj, D., Y. Brodrechtova, 2014: Use of Marketing Tools in the Slovakian Forest Biomass Trade. *Croatian Journal of Forest Engineering*, 35 (1), str. 35 – 44.
- Horvat, G., 2007: Unapređenje poslovanja šumarije razvojem osnovnih funkcija upravljanje. Magistarski rad, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 112 str., Zagreb
- Karlič, T, L. Hadelan, 2011: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), str. 67-72
- Kotter, J. P., 1990: What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 68, No. 2, 103-104.
- Landekić, M., 2013: Unapređenje poslovanja razvojem organizacijske kulture šumarske tvrtke. Doktorski rad, Šumarski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 204 str., Zagreb.
- Landekić, M., M. Šporčić, I. Martinić, M. Bakarić, 2015: Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 30 (7), str. 624-636
- Likert, R., 1967: *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill, 258 str., New York
- McGregor, D., 1985: *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing of 1st Edition*. McGraw-Hill, 256 str., London
- Ranogajec, B., 2002: Jesmo li s obzirom na broj visokoobrazovanih kadrova dovoljno kreativni? (Unapređenja i racionalizacije u Hrvatskim šumama). *Hrvatske šume*, 71, studeni 2002, str. 14-15.
- Robbins, S. P., 2005: *Organizational Behavior*. Eleventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, str. 154., New Jersey
- Rowe, A., J. Boulgarides, 1983: „Decision-styles: a perspective“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 4, No. 4, str. 3-9. prema Yousef, D. A. (1998), „Predictors of decision-making styles in a non-western country“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 7, str. 366.
- Rowe, A. J., J. D. Boulgarides, 1992: *Managerial decision making: A guide to successful business decisions*. New York: Macmillan.
- Sackmann, S., 1991: Uncovering culture in organizations. *J Appl Behav Sci*. 27, str. 295–317.
- Siegrist, J., 1996: Adverse health effects of high-effort/lowreward conditions. *J Occup Health Psychol*. 1:27.
- Siegrist, J., K. Siegrist, I. Webwe, 1986: Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease. *Social Sci Med*. 22, str. 247.
- Siegrist, J., R. Peter, 2000: The effort-reward imbalance model. *Occup Med State Art Rev*. 15:83.
- Sikavica, P., F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki-Vokić, 2008: *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 879.
- Srića, V., 2004: *Biblija modernog vođe, Znanje*, 148 str., Zagreb
- StatSoft, Inc. 2010. Reliability and item analysis – Cronbach’s alpha. (Accessed 08.06.2010.) <<http://www.statsoft.com/textbook/reliability-and-item-analysis/#cronbach>>
- Stogdill, R.M., 1974: *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press, 613 str., New York
- Šporčić, M., I. Martinić, M. Landekić, M. Lovrić, 2009: Measuring efficiency of organizational units in forestry by nonparametric model. *Croatian journal of forest engineering*. 30 (1), str. 1-13.
- Šporčić, M., M. Landekić, V. Vondra, Z. Anić, 2010: Informacija o organizacijskoj kulturi u hrvatskom šumarstvu. *Nova mehanizacija šumarstva*. 31, str. 15-26.
- Tipurić, D., D. Hrušak, T. Slišković, i sur., 2009: Poslovno upravljanje i organizacijsko strukturiranje Hrvatskih šuma d.o.o. Kratki sažetak studije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu.
- Tipurić i Podrug, 2012: Stilovi odlučivanja – zabilješke uz predavanje. Kolegij »Poslovno odlučivanje«. <<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf>> (Accessed 02.10.2015.)
- Topalović, I., 2012: *Organizacijska kultura i stilovi vođenja u poduzeću Fis Vitez*. Diplomski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 136 str., Split
- Vroom, V. H., P. W. Yetton, 1973: *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Žugaj, M., M. Cingula 1992: *Temelji organizacije, FOING*, Varaždin.
- Weihrich, H., H. Koontz, 1998: *Menadžment, Mate*, 747 str., Zagreb
- Yousef, D. A., 1998: „Predictors of decision-making styles in a non-western country“. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 7, str. 368.
- Yu, T., N. Wu, 2009: A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4, (7): 37-42.

Summary

Managerial decision-making and leadership style with a proactive organizational culture, for forestry in transition countries, can be a key link in the process of forest companies' operational and business improvement. In theory and practice, there are several styles of leadership, from autocratic to democratic, and numerous studies have proven the existence of a causal link between management style and business improvement. In forestry, however, no one has specifically evaluated the management style of the forestry company, and it made reference to indicators of cultural component of the company and the mental load of employees. Through a case study, this paper analyzes the employees opinion of forestry company related to (a) existing and desired management style and (b) connection of management style with a share of a particular cultural type and indicator value in the relationship between work effort-reward (ERI indicator).

General findings (Figure 2) highlight autocratic style (74%) as the predominant leadership in forestry company, while the preferred way of managing enhanced democratic style (87%). Frequency of answers showed that 62% of employees never or rarely receive recognition and remuneration for their work (Figure 3). Never, rarely or occasionally assigning additional responsibilities emphasized 62.34% of respondents (Figure 4), and lack of investment in human resources training was highlighted by 55.56% of the respondents (Figure 5).

Correlation model results (Table 3) shows that low numerical value of management style, which is characterized by strong and / or generally autocratic management style with formal and directive approach to the management and with the orientation on the result, is followed by very strong hierarchical type of culture on which is linked and higher load i.e. respondents discontent within the structural units. The above is supported by the results of the regression analysis where the most unique contribution to explaining the value of the dependent variable, i.e. the management style is contributed by the hierarchical type of culture and ERI indicator (Table 4). Examination of the differences between the mean values of management style versus conditional class of ERI indicator (Figure 7) shows statistically significant differences, and the results indicates that the prominent presence of autocratic management style increases the mental workload of employees which can have a negative impact on productivity and health status of employees. The comparison of the company dominant culture with perceived management style (Figure 8) show that a high level of representation of the hierarchical culture type follows expressed autocratic management style and strong democratic management style of the company is positively correlated with a greater share of group cultural type.

Relationship analysis of management components shows that a hierarchical business culture of company is followed by a pronounced autocratic management style that is positively correlated with the ERI indicator, i.e. followed by increased mental workload of employees. Highlighted democratic management style of the company is positively correlated with group business culture on which is linked and lower load i.e. respondents' discontent within the structural units. Unbalanced focus of the existing culture with formal directive management style and lack of reward system is resulting with a strong resistance to the necessary changes and needy improvement of forestry company management practice. Guidelines for the improvement of the present situation are listed in the discussions and conclusions of the work.

KEY WORDS: forestry, forestry company, management style, organizational culture, improving management practices