

Želimir Dulčić\*  
Ivona Vrdoljak Raguž\*\*

UDK 338.48:334.02 (497.5)  
JEL Classification L83, M12  
Pregledni članak

## STILOVI VODSTVA HOTELSKIH MENADŽERA DUBROVAČKO-NERETVANSKE ŽUPANIJE – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

*Vodstvo je menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvarivati pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije. Bez kvalitetnoga vodstva, visoke motiviranosti i angažmana ljudi nema uspješne organizacije. Zbog svojih specifičnosti i kompleksnosti i zbog pristupa vođenju, u istraživanje je uključena hotelska industrija karakteristična po konkurentnosti i promjenljivom okruženju i po promjenama koje se događaju u turističkoj potražnji. Svrha je rada dijagnosticirati dominantni stil vodstva u hotelskim poduzećima Dubrovačko-neretvanske županije, pa je zato provedeno empirijsko istraživanje da bi se odredili stilovi vodstva u hotelijerstvu metodom anketiranja vrhovnog i srednjeg menadžmenta hotelskih poduzeća na reprezentativnom uzorku u ljeto 2004. utemeljenom na Likertovom modelu vodstva. Rezultati istraživanja stilova vodstva prikazani su u ovome radu.*

*Ključne riječi: hotelska industrija, Dubrovačko-neretvanska županija, stil vodstva*

---

\* Ž. Dulčić, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu, e-mail: zdulcic@efst.hr

\*\* I. Vrdoljak Raguž, mr. sc., asistentica na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, e-mail: ivrdolja@unidu.hr. Prva verzija rada primljena u uredništvo u siječnju 2006., a definitivna 4. rujna 2007.

## Uvod

Na području Dubrovačko-neretvanske županije godine 2000. započinje proces internacionalizacije u vlasničkom i u upravljačkom smislu. Veliki broj hotela na području Županije dobio je inozemnog vlasnika. Tako hotelima "Cavtat", "Albatros" i "Epidauros" upravlja španjolska menadžment kompanija Iberostar Hotels & Resort, a hotel "Imperial" kupila je hotelska kompanija "Hilton". Osim navedenih hotela, na dubrovačkom području posluju i hoteli kojih je vlasnik britanska hotelska kompanija "Wrens Hotel Group" koja u Hrvatskoj djeluje pod nazivom "Adriatic Luxury Hotels", u njezinom sastavu nalazimo na području Dubrovačko-neretvanske županije hotel "Excelsior", hotel "Kompas", hotel "Bellevue" i hotel "Dubrovnik Palace", a ista je situacija i s hotelom "Libertas" koji je postao sastavni dio turskog hotelskog lanca "Rixos". Te su kompanije angažirale za hotelsko poslovanje međunarodnu hotelsku ekspertizu, što je uvelike omogućilo pružanje kvalitetnijih usluga i obogaćivanje hotelske ponude Dubrovnika uz primjenu novih koncepata poslovanja (strategijskog menadžmenta i cjelovitog vodstva kvalitetom). Mnogi su hotelijeri prihvatili posebne programe obuke svih onih zaposlenika koji neposredno i svakodnevno kontaktiraju s gostima da bi poboljšali razinu usluga, koja ih, sudeći po dosadašnjim iskustvima, pretvara od neprofitabilnih poduzeća u profitabilna. Upravo je internacionalizacija poslovanja pridonijela tome da se hotelijerstvo Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije razlikuje od ostaloga dijela u Republici Hrvatskoj.

Vodjenje u tim novonastalim uvjetima na tržištu i u okruženju zahtjeva dodatne napore menadžera da bi se postigao što bolji poslovni rezultat. Upravo je ulazak inozemnih poduzeća na šire dubrovačko područje pridonio transformaciji stilova vodstva. Činjenica je da iza svakoga uspješnoga poduzeća stoje uspješni menadžeri koji upravo stilom vodstva pridonose kvalitetnijem i učinkovitijem poslovanju zajedno sa svim zaposlenicima koji obavljaju svakodnevne operativne poslove, neposredno ostavljajući pozitivan ili negativan dojam na goste hotela. Općeprihvaćeni, univerzalni stil vodstva koji je primjenjiv u svakoj situaciji ne postoji. Svaki bi menadžer trebao prilagoditi svoj stil vodstva novonastalim uvjetima, kako unutar poduzeća, tako i u vanjskom okruženju poduzeća. Kada bi menadžeri zastupali stav da je demokratski stil vodstva najbolji izbor, ne bi bili u pravu, jer je u nekim situacijama upravo poželjno da menadžer primjenjuje autokratski stil vodstva, ako primjenom toga stila uspješno ostvaruju postavljene organizacijske ciljeve. Primjena autokratskog stila vodstva izrazito je poželjna kod donošenja odluka, delegiranja ovlasti na niže razine menadžmenta i snošenja odgovornosti za poduzete akcije, jer se u tim situacijama vide važnost uloge koju obavlja generalni menadžer ili menadžer pojedinog sektora i njegov formalni autoritet koji uživa u poduzeću kojim rukovodi (Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., 2004.).

Područje menadžmenta koje je najviše proučavano u prošlosti, pa i danas, jest vodstvo. Vodstvo je danas postalo sve složenije, i to ponajprije zbog kontinuiranog restrukturiranja koje mnoga poduzeća učestalo primjenjuju da bi poboljšala svoje poslovanje, potom zbog rastuće globalne konkurencije, demografskih promjena zaposlenika i ubrzanog razvitka tehnologije. Te promjene postavljaju neke nove izazove pred menadžere, a oni moraju biti spremni na učestale promjene organizacijske strukture i kulture i moraju svakodnevno emocionalno pomagati svojim zaposlenicima da budu spremni izvršavati postavljene im zadatke (Hooijberg, R., 1997.) Vodstvo se mijenja dinamikom mijenjanja uvjeta poslovanja i stanja okruženja u kojem poduzeće posluje. Ubrzani razvitak informacijske tehnologije, osobito u devedesetim godinama 20. stoljeća i novi oblici organizacije (mrežna organizacija, virtualna organizacija, izvrnuta organizacija, organizacija paukove mreže i timska organizacija) pridonijeli su promjeni u načinu vodstva poduzećem (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., 2004.). U novim uvjetima poslovanja vođenje poprima obilježja transformacijskog vodstva koje se zasniva na karizmi i na ovlastima (*empowermentu*) i sljedbeništvu kao osnovici uspješnoga vodstva.

### **Teorijske odrednice stilova vodstva menadžera**

Literatura koja analizira vodstvo, stilove i modele vodstva u suvremenom menadžmentu prilično je opsežna. Dvije krajnosti, autokratski i demokratski stil vodstva, glavna su karakteristika svih modela vodstva. Usprkos tome, svaki stil vodstva kombinira različite čimbenike koji utječu na vodstvo poduzećem poput: skrbi za ljude, skrbi za proizvodnju, strukture zadatka, odnosa između podređenoga i nadređenoga i pozicije moći u poduzeću.

Stil vodstva može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Nemoguće je definirati koji je stil vodstva najbolji, jer u praksi uvijek postoji kombinacija nekoliko stilova vodstva. U teoriji su se razvila tri stila vodstva (Hybels, S., Weaver II, R. L., 2001.):

1. autokratski,
2. demokratski,
3. "laissez-faire."

Autokratski je stil vodstva zasnovan na centralizaciji moći i autoriteta u rukama jedne osobe. Autokratski vođa ima neograničenu vlast i moć odlučivanja, on kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, zapovjeda skupinama i pojedincima, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija, pa se komunikacija odvija odozgo prema dolje. Zaposleni ne

vole taj stil vodstva, ponajprije zato što u njima budi strah. Iako takav stil vodstva ne zvuči poželjno, postoje situacije u kojima on izvrsno funkcionira. (Npr., kada je samo jedna osoba u grupi stručnjak na nekom području koje je u interesu poduzeću ili u početku rada nekoga poduzeća, gdje poslije prerasta u demokratski stil vodstva). Autokratski stil može biti djelotvoran u manjim poduzećima, ali ako se radi o većem poduzeću s velikim brojem zaposlenika, marginaliziranje srednjeg menadžmenta može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijeloga poduzeća (Brajdić, I., 1998.).

Problem dominantno postojećeg autokratskoga stila vodstva u hrvatskim poduzećima može se riješiti delegiranjem ovlaštenja i odgovornosti u odlučivanju na niže razine menadžmenta u poduzeću. Time bi se, ne samo demokratizirao proces odlučivanja u poduzeću, već bi se kvalitativno unaprijedio zato što bi se vrhovni menadžment bavio samo odlučivanjem o najvažnijim problemima, a sve bi ostale probleme prepustio na odlučivanje nižim razinama menadžmenta (Sikavica, P., 1999.).

Demokratski stil vodstva podrazumijeva participaciju podređenih u donošenju odluka, a to znači da taj vođa delegira svoj autoritet na sve razine menadžmenta unutar poduzeća, ali zadržava konačnu odgovornost. Komunikacija je dvosmjerna, a djeluje motivirajuće, kako na grupe, tako i na pojedince. Demokratski se vođa savjetuje sa suradnicima prije nego što donese odluku. Zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiču na kreativnost i inovativnost. U osnovi demokratskog stila vodstva počivaju dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima, pa se za demokratskog vođu često koristi i nazivom kooperativni vođa.

“Laissez-faire” vođa, naziva se (Koontz, H., Weichrich, H., 1994.), još i vođom “odriješenih ruku”. Takav tip vođe najčešće izbjegava odgovornost, a moć primijenjuje malo ili nikako, dopušta podređenima da postavljaju ciljeve, a on im samo pomaže u ostvarivanju tih ciljeva, prikupljajući informacije iz vanjskoga okruženja.

Različite stilove, prema (Borković, V., Kobašić, A., 1993.), određuju različite metode vodstva o kojima mnogo ovisi učinkovitost vodstva. Postoje tri standardne metode koje obilježavaju način vodstva pojedinoga menadžera:

1. autokratska metoda koja se ostvaruje u naglašenoj podređenosti nižih razina menadžmenta višima, a izvršitelja neposrednom menadžeru. Ta metoda ne prihvaća ni dogovore ni suodlučivanje, pa se ostvaruje isključivo autoritetom koji se nameće podređenima;
2. demokratska metoda podrazumijeva suradnju i savjetovanje svih razina menadžmenta sa suradnicima i selekcioniranje naloga i stvaranje osjećaja suodgovornosti radnika. Veoma je pogodna za primjenu u hotelskim poduzećima, gdje je stručnost osoblja izražena na svim razinama vodstva;

3. metoda individualne slobode u potpunosti je suprotna autokratskoj metodi, jer se zasniva na slobodi suradnika koji su istodobno i izvršitelji naloga, da posao obavljaju onako kako smatraju najprihvatljivijim. Izvršitelji preuzimaju individualnu odgovornost za izvršenje, a rukovoditelj svoju funkciju ograničuje na izdavanje i prenošenje naloga i na koordinaciju procesa i kontrolu, pa se zato pri primjeni ove metode zahtijeva visoka samodisciplina izvršitelja.

U posljednjih se desetak godina u svijetu, kako u znanstvenim, tako i u krugovima prakse, sve više govori o dva osnovna stila vodstva: o modernom stilu vodstva, za koji se ustalio naziv “ženski” stil vodstva i o tradicionalnom, tzv. “muškom” stilu vodstva. Ti su stilovi nazvani po ponašanju koje se smatra tipično muškim, odnosno tipično ženskim, ali to, naravno, ne znači da je “ženski stil” svojstven ženama, a “muški” samo muškarcima.

“Ženski” stil vodstva popularan je naziv za moderan stil vodstva, stil koji se u svijetu još naziva i “emotivnim”, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a također i demokratskim ili participativnim stilom vodstva. Za taj je stil vodstva karakterističan “mekani” (“soft”) pristup upravljanju i motiviranju ljudi (Pološki, N., 2003.). Taj stil prednost daje suradnji, poznavanju vlastitih zaposlenika, visoko razvijenoj interpersonalnoj vještini, upravljanju kadrovima, poticanju participacije, posjedovanju karizmatičke, odnosno referentne moći, spremnosti na dijeljenje moći i informacija podređenima, poticanju samopoštovanja kod zaposlenih, poticanju zadovoljstva zaposlenja i spremnosti na timski rad i na osjećaj zajedništva.

Sada se postavlja pitanje karakteristika “muškoga” stila vodstva, koji se još naziva i autokratskim ili transakcijskim stilom vodstva (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., 2003.).

Naravno, da je on potpuno suprotan “ženskome” stilu vodstva. Menadžer koji upravlja “muški” mogao bi se opisati riječima kao što su: odlučan, odvažan, agresivan, snažan, siguran u svoje sposobnosti, samouvjeren i autokratski nastrojen. U svakom zaposleniku vidi potencijalnog konkurenta koji pretendira na njegov položaj, potom svu moć crpi iz formalnog položaja u organizaciji, fokusiran je na pobjedu i na izvršenje zadatka, pa međuljudske odnose unutar poduzeća stavlja u drugi plan. Kao pravi autokrata motivira zaposlene kaznom, jer mu je kritika glavno sredstvo komunikacije. Podređenoga će ponekad i pohvaliti, ali takve su situacije iznimno rijetke.

Danas menadžeri najčešće primjenjuju oba stila vodstva, prilagođujući se konkretnoj situaciji i okruženju u kojem se poduzeće kojim rukovode nalazi. Praksa je pokazala da je upravo kombinacija stilova vodstva najbolji mogući izbor menadžera.

Kada se govori o stilovima vodstva menadžera, uvijek se postavljaju dva ključna pitanja: koji bi stil vodstva idealno bilo primijeniti u poduzeću?, i kakav je

način na koji menadžeri odabiru optimalni stil vodstva? Odgovor bi valjalo tražiti tako da se izbor optimalnoga stila vodstva obavlja za svaku konkretnu situaciju i uvjete. U tom je cilju prijeko potrebno analizirati koji se stil vodstva primjenjuje i utvrditi kriterije uspješnosti (Dujanić, M., 1993.).

Prvi korak koji bi menadžer morao poduzeti prilikom izbora optimalnoga stila vodstva jest istražiti koji se stil trenutno primjenjuje u vođenju poduzećem. To se istraživanje može provesti nizom metoda i tehnika ispitivanja. Najčešće je korištena metoda istraživanja anketna metoda s upitnicima prilagođenima podređenima, odnosno zaposlenicima u poduzeću od kojih se traži da svojim odgovorima pomognu utvrđivanju stila vodstva.

Istraživanje stila vodstva može se provoditi korištenjem kriterija učinkovitosti uz pomoć: podataka o učinku (kvaliteta, količina), mjera ponašanja i stavova sljedbenika, fluktuacije, izostanaka s posla, žalbi, stupnja nezadovoljstva u radu i kriterija učinkovitosti koji se mogu izraziti stupnjem ostvarenja cilja, proizvodnjom proizvoda koji tržište traži i dr.

Opći model koji bi bio valjan za sve konkretne situacije jednostavno je nemoguće postaviti, nego je za svaku situaciju potrebno naći stil vodstva koji će biti najučinkovitiji. Isti stil vodstva neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama, ali isto tako i u različitim sektorima poduzeća (stil koji je učinkovit u financijskom sektoru ne mora biti jednako uspješan u marketinškom sektoru).

Praksa je pokazala da je demokratski stil vodstva učinkovitiji kod rješavanja dugoročnih i kreativnih zadataka, a primjena autokratskoga stila vodstva uspješnija je kod nekih svakodnevnih, rutinskih zadataka.

Zaposlenici prednost daju demokratskome stilu vodstva kojim dobivaju više slobode i zadovoljstva, ali su isto tako svjesni da u nekim situacijama samo zapovijed može pridonijeti ostvarenju zadanoga cilja.

Na kraju je važno istaknuti da je stil vodstva osobna odluka menadžera, iako većinu njih rukovodi želja da svoj stil vodstva prilagode svojim osobinama i ponašanju i gospodarskoj grani i poduzeću kojim rukovode, a da to istovremeno odgovara zaposlenicima poduzeća.

## **Teorijski modeli stilova vodstva**

U ranijem dijelu 20. stoljeća osobine vodstva izučavane su da bi se utvrdilo što određuje ljude da budu veliki vođe. Pioniri teorije vodstva bili su uvjereni da su osobne karakteristike vođe ključne za postizanje učinkovitoga vodstva i da se to može dokazati empirijskim istraživanjima. Otuda i naziv najstarijega

modela vodstva koji se pojavljuje u teoriji menadžmenta, a to je model osobina koji je izučavan na početku 20. stoljeća. Ta istraživanja su bila koncentrirana na utvrđivanje specifičnih osobina, a svrha im je bila jasno diferencirati vođe od sljedbenika (Bass, 1990., Jago, 1982.). Najpodrobniji pregled pristupa osobinama dao je Stogdill (1948., 1974.) u dva izvješća. U prvome je izvješću analizirao i sintetizirao više od 124 osobine izučavane u razdoblju između godina 1904.-1947. koje se odnose na to kako pojedinci u različitim grupama postaju vođe (utvrdio je da osobine same za sebe nisu presudne, već da su važni i situacija i ponašanje pojedinca i time je otvorio vrata novim pristupima vodstva), u drugom je izvješću analizirao 163 studije koje su bile provedene u razdoblju 1948.-1970., a odnosile su se na opis uloge osobina i vodstva i u njima je vrednovana izvorna ideja osobina da su karakteristike vođe zaista dio vodstva). Lako je zaključiti da je stil vodstva nemoguće okarakterizirati samo osobinama menadžera i upravo je zbog takve orijentacije taj model doživio neuspjeh. Fokusiranjem isključivo na osobine vođe zanemarene su kategorije sljedbenika i situacije koje značajno utječu na uspješnost vodstva.

Bihevioristički pristup, za razliku od pristupa osobinama, fokusiran je isključivo na to što vođa radi i kako on to radi i razvijen je za vrijeme Drugog svjetskoga rata, a najintenzivnije u pedesetim godinama 20. stoljeća. U tome je razdoblju u fokusu istraživanja bio odnos između pojedinih stilova upravljanja: autokratski, nasuprot demokratskom, ili stil vodstva orijentiran zadacima, nasuprot stilu orijentiranom prema ljudima.

Jedan je od najpoznatijih biheviorističkih modela i model Rensisa Likerta postavljen 1961. To je jedan od najpoznatijih modela vodstva koji se zasniva na razlikovanju različitih stilova i njihovih dimenzija i konzekvenci u organizaciji, a na osnovi kojeg je izveden i dijagnostički model u ovome radu. Likert je definirao četiri sustava vodstva, ili kako on to naziva "participativno-demokratski sustav efikasnih radnih skupina".<sup>1</sup>

Na osnovi provedenih istraživanja Likert je identificirao četiri dominantna stila:

1. ekstremno autoritativni (autokratski) stil - sustav I;
2. benevolentno-autoritativni (paternalistički) stil – sustav II;
3. konzultativni stil – sustav III;
4. participativni stil – sustav IV.

Koji se stil vodstva prakticira ovisi o nekoliko komponenti: o motivaciji, o komunikaciji, o stvaranju klime podrške i sigurnosti, o interakciji, o uspostavljanju ciljeva, o donošenju odluka i o kontroli.

---

<sup>1</sup> Podrobnije o Likertovom modelu vidjeti u Likert, R. (1961.)



Prema ekstremno autoritativnom stilu menadžer je autokratski orijentiran i donosi sve odluke, ima neograničenu moć, a nema povjerenja u podređene koji su prisiljeni raditi u strahu. Motivira kaznom, ponekad nagradom, komunikacija je jednosmjerna od vrhovnog menadžmenta prema nižim razinama menadžmenta. Kontroliranje je centralizirano, provodi se s vrha, a odluke se donose bez konzultiranja s podređenima.

Paternalistički stil vodstva karakterizira minimalno povjerenje u podređene. Po njemu se sve strateške odluke donose na vrhu, a rutinske odluke na svim razinama menadžmenta. Nagrađivanje je u službi motiviranja zaposlenih. Komunikacija je ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom menadžmentu, ali je kontrola i dalje u rukama strategijskoga vrha, iako se ponekad spušta i na srednju razinu upravljanja. Zaposleni su slabo integrirani u datke i u ciljeve poduzeća.

Menadžer koji primjenjuje konzultativni stil vodstva, ima dosta povjerenja u podređene, ali ne potpuno. Odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Ideje i kreativnost podređenih uvijek su dobrodošli, a kao glavnim sredstvom motivacije koristi se nagradom, rijetko kaznom. Funkcija kontroliranja više nije koncentrirana samo u rukama menadžera najviše razine, već se delegira i na niže razine menadžmenta.

Prema participativnom stilu menadžer ima potpuno povjerenje u podređene. Odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Komunikacija postoji u svim smjerovima, a motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih, a između podređenih i nadređenih razvija se prijateljski odnos. Taj stil najbolje iskorištava ljudske potencijale, njihove ideje i stavove.

Istraživanjem se došlo do zaključka da su postignuti efekti poslovanja najniži kod ekstremno autoritativnoga stila, a najviši u sustavu IV., iako svemu tome valja prići s velikim oprezom. U praksi je teško pronaći neki od tih "idealnih tipova", pa je stil vodstva uglavnom kombinacija dvaju ili više navedenih sustava.

Likertov se model prilično često primjenjuje u istraživanjima stilova vodstva koja su usmjerena na uspostavu korelacija s organizacijskim varijablama iz navedenoga modela i nekim drugim varijablama poslovanja zbog jasnog isticanja svake od istraživanih varijabli. Posebno je primjenjiv u gospodarstvima koja su još uvijek u tranzicijskome razdoblju karakterističnom po nedovršenoj privatizaciji, reinženjeringu poduzeća i redizajniranju poslovanja.

Kontingencijski su modeli posljednja i najsveobuhvatnija faza klasičnih teorija vodstva, jer su zasnovani na pretpostavci da je uspješno vodstvo rezultat interakcije vođe, sljedbenika i situacije u kojoj se vodstvo odvija. Još je davne godine 1948. Ralph Stogdill rekao "...da su kvaliteta, karakteristike i vještine vođe determinirane zahtjevima situacije u kojoj on ili ona funkcionira kao lider."



Karizma i dodjela ovlasti značajno su pridonijeli transformacijskom vodstvu koje počiva na sljedbeništvu i prihvaćanju naredbi vođe i na promjeni u vrijednosti i potrebama sljedbenika čije je temelje postavio Burns (1978.). Karizma se navodi kao najvažniji element Bassove teorije iz kojeg je poslije postavljena nova teorija vodstva koja je začeta u teorijskim postavkama Maxa Webera. Max Weber prvi je predstavio koncept karizme, koji se pojavio u vrijeme radikalnih promjena legalizacije u društvima i organizacijama (Weber, 1922., 1947., 1968.), iz kojeg se poslije razvilo karizmatičko vodstvo. Ono zahtijeva od vođe da posjeduje karizmu, da ima sposobnost iznad očekivanja motivirati podređene na ostvarenje zadatka. Bernard Bass je u suradnji sa Avolijom i Seltzerom, u razdoblju od 1985. do 1994. razvijao model transakcijsko-transformacijskog vodstva (Pierce, J. L., Newstrom, J. W., 2006.). Utvrdili su da transformacijsko vodstvo podrazumijeva svakodnevnu razmjenu usluga između vođa i sljedbenika koja uključuje: neočekivane nagrade, aktivno i pasivno ispravljanje nepravilnosti i "laissez faire". Transformacijski vođa jača interese svojih sljedbenika, a pojavljuje se kroz četiri dimenzije: karizmu, inspiraciju, stimuliranje intelekta i skrb o pojedincu. Bass je zaključio da se transakcijsko vodstvo, najčešće kombinira sa transformacijskim vodstvom i da samo na taj način vođa može ostvarivati uspješne poslovne rezultate.

### **Dijagnostički model za utvrđivanje dominantnog stila vodstva**

Dijagnosticiranje stila vodstva u svakom je slučaju kompleksan zadatak, pa su se s vremenom razvile brojne teorije koje se bave problematikom javljanja vodstva, procesa vodstva i osobinama samoga vođe, a kao predmetom mjerenja koriste se različitim varijablama. Neke se teorije bave stilom vodstva (autokratsko-demokratski kontinuitet, Tannenbaum i Schmidt, 1958.), druge kao glavnu varijablu postavljaju način donošenja odluka (teorija kontingencije, Vroom i Jago, 1988.), treće se fokusiraju na pitanje usmjerenosti vođe u radu, a ona može biti bilo na zadatak bilo na ljude (Ohio i Michigan studije, teorija situacijskog vodstva, Hersey i Blanchard, 1982.), a četvrta skupina teorija predstavlja tzv. recipročne teorije vodstva (Leader - Member Exchange), Graen et al. (1974.) i teorija socijalne razmjene, Hollander (1978.). Polazeći od pretpostavke da se u tranzicijskim zemljama ističu rigidniji stilovi vodstva, provedeno je anketno istraživanje o stilovima vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije zasnovano na Likertovim sustavima vodstva.

U radu je dijagnostički model razvijen iz Likertovog modela. Ispitanici su dali odgovore na šest komponenti koje po Likertu određuju stilove vodstva, a sadržane su u anketnom upitniku:

1. vođenje kao prva komponenta stila vodstva prema Likertu mjeri se: pouzdanošću vođe prema podređenima, osjećajem slobode podređenih u komunikaciji s vođom i njegovim korištenjem ideja podređenih;
2. motivacija se mjeri ovim komponentama: vrstama i oblicima motiva, odgovornošću za ostvarivanje ciljeva i timskim radom;
3. komunikacija unutar poduzeća mjeri se slijedećim komponentama: uobičajenim tijekom informacija, time kako zaposleni prihvaćaju informacije, točnošću informacija koje emitiraju zaposleni i time kako menadžeri poznaju probleme zaposlenih;
4. odlučivanje se mjeri uz pomoć slijedećih komponenti: razinom donošenja odluka, participacijom zaposlenih u donošenju odluka i motiviranošću zaposlenih;
5. ciljevi se mjere uz pomoć slijedećih komponenti: načinom postavljanja ciljeva i postojanjem otpora prema ciljevima;
6. kontroliranje se mjeri komponentama: nositeljem funkcije kontroliranja, postojanjem otpora prema pravilima i svrhom kontrolnih podataka.

Odgovori koji se daju na postavljene komponente kreću se od 1 do 4, a svaki od odgovora korespondira jednom od četiriju Likertovih sustava vodstva: Sustav 1 (ekstremno-autoritativni), Sustav 2 (paternalistički), Sustav 3 (konzultativni) i Sustav 4 (participativni).

Sva dosad provedena istraživanja stilova vodstva u Republici Hrvatskoj odnosila su se poglavito na industrijska poduzeća, a empirijsko istraživanje stilova vodstva u hotelijerstvu nikada nije sustavno provedeno (Bahtijarević Šiber, 1990., Buble, M. 1998.). Provedena istraživanja pokazala su da je dominantan stil vodstva u industrijskim poduzećima Republike Hrvatske autokratski s dijelovima paternalističkog, a u nekim segmentima vodstva poduzećem postoji i konzultativni stil vodstva.

### **Metodologija istraživanja dominantnog stila vodstva menadžera u hotelijerstvu Dubrovačko-neretvanske županije**

Osnovna je metoda istraživanja anketiranje menadžera hotelskih poduzeća na području Dubrovačko-neretvanske županije, poštom, e-mailom i osobno. Najveći je udio u provedenome istraživanju imala poštanska anketa, a manji je broj menadžera pristao na osobno ispitivanje. Podaci o broju i nazivu hotela dobiveni su preko internetskih stranica Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka.

Istraživanje o stilovima vodstva provedeno je u razdoblju od 03. svibnja do 21. lipnja 2004. na uzorku od 32 hotela na području Dubrovačko-neretvanske

županije. Osnovna skupina istraživanih sastojala se od 59 hotela.<sup>2</sup> Iz navedenoga proizlazi da je udio u osnovnoj skupini 54,24%.

U svrhu istraživanja oblikovan je anketni upitnik koji je služio za ispitivanje stilova vodstva menadžera u hotelijerstvu Dubrovačko-neretvanske županije. Poštom je poslano 80 anketnih upitnika zajedno s popratnim pismom u kojem su dani svrha istraživanja i upute za popunjavanje upitnika. Imena menadžera hotelskih poduzeća na koje je anketni upitnik adresiran uglavnom su dobivena preko e-mail adresa objavljenih na web stranicama analiziranih hotela. Upitnik se sastoji od 46 pitanja, a pri njegovoj je izradi korištena Likertova analitička metoda za analizu organizacije i identificiranje dominantnog stila vodstva. U istraživanje su uključene dvije razine menadžmenta: vrhovnog i srednjeg menadžmenta (uprava hotela kao vrhovni menadžment i menadžeri hotelskih sektora – prodaja, nabava, financije,...kao srednji menadžment).

Podaci su obrađivani na personalnom računalu uz pomoć slijedećih programskih paketa: Microsoft Excel 2003., Microsoft Access 2003 i SPSS 12.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

Za utvrđivanje stilova vodstva prema Likertu bilo je potrebno koristiti se metodom aritmetičke sredine, zato što Likertova skala predstavlja intervalnu skalu. Statistička obrada omogućila je analizu odgovora hotelskih menadžera dobivenih anketnim upitnikom i prikaz rezultata istraživanja.

## **Rezultati empirijskog istraživanja**

Obradom anketnih upitnika dobiveni su brojni podaci, kako o karakteristikama hotelskih poduzeća, tako i o obilježjima menadžera. U nastavku se najprije daju obilježja komponenti stilova vodstva, da bi se poslije prikazala analiza dominantnog stila vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije.

### **Obilježja komponenti stilova vodstva**

Rezultati istraživanja anketnog upitnika koji se odnose na stilove vodstva prikazani su prema ključnim komponentama stila vodstva: vođenju, motivaciji, komunikaciji, odlučivanju, ciljevima i kontroliranju. Komponenta vodstva prikazana je načinom na koji menadžeri utječu na podređene, iz čega proizlazi njihov stil vodstva.

---

<sup>2</sup> Prilikom obrade anketnog upitnika na internetskim stranicama Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka evidentirano je 59 hotelskih poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, a podaci iz rujna 2004. pokazuju da je u Županiji registriran 61 hotel

Tablica 1.

**UDIO KOMPONENTI VODSTVA U STILOVIMA VODSTVA  
I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA**

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Pouzdanost i povjerenje menadžera prema podređenima	0,00	2,13	80,85	17,02	2,30
Osjećaj slobode podređenih u komuniciranju s menadžerima	0,00	14,89	51,06	34,04	3,19
Prihvatanje ideja podređenih, prihvaćaju ih menadžeri	0,00	34,04	55,32	10,64	2,77

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Većina menadžera – njih 80,85%, pokazuje prilično mnogo povjerenja prema svojim podređenima, a zaposlenici su veoma slobodni u komuniciranju s menadžerima. Anketirani menadžeri često prihvaćaju ideje podređenih – njih 65,96%. Benevolentno autoritativni stil prevladava kada se radi o pouzdanosti i povjerenju prema podređenima (prosječna vrijednost skale iznosi 2,30). Pri analizi slobode komuniciranja na relaciji menadžer zaposlenik, vidimo da u toj situaciji prevladava konzultativni stil vodstva, sa prosječnom vrijednošću skale od 3,19. Hotelski menadžeri primjenjuju stil vodstva koji se nalazi između sustava 2 i sustava 3, a čija je vrijednost dana u tablici i iznosi 2,77.

Druga je ključna komponenta važna za određivanje stila vodstva motivacija, koja je usko povezana s vođenjem. Anketni upitnik obuhvatio je četiri pitanja vezana uz motivaciju koja u hotelima sa suvremenom organizacijom ima značajnu ulogu u postizanju uspješnoga poslovanja.

Tablica 2.

UDIO KOMPONENTI MOTIVACIJE U STILOVIMA VODSTVA  
 I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Vrste motiva	2,13	0,00	44,68	53,19	3,49
Oblici motivacije	2,13	19,15	42,55	36,17	3,13
Odgovornost za ostvarivanje ciljeva	38,30	29,79	29,79	2,13	1,96
Timski rad i suradnja	6,38	27,66	42,55	23,40	2,83

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Istraživanje je pokazalo da se menadžeri najčešće koriste nagradama i participacijom kao vrstom motiva, njih 97,87%, iz toga proizlazi da je prosječna vrijednost stila vodstva između sustava 3 i sustava 4. Oblici motivacije variraju od ekonomskih i socijalnih – 19,15%, preko ekonomskih, socijalnih i pohvala i priznanja – 42, 55%. Dobiveni podaci pokazuju da menadžeri hotelskih poduzeća Dubrovačko-neretvanske županije nemaju razvijenu sustavnu motivacijsku politiku, nego je motivacija odraz njihovih osobnih opredjeljenja sukladan s postignutim rezultatima zaposlenika. Većina menadžera smatra da je vrhovni menadžment odgovoran za ostvarivanje ciljeva – čak 38,30% ispitanih menadžera, a 29,79% menadžera smatraju da su, uz vrhovni menadžment, za ostvarivanje ciljeva poduzeća jednako važni menadžeri srednje razine, kao i svi zaposlenici poduzeća. Samo je jedan anketirani menadžer izjavio da ne može izdvojiti nikoga posebno, kada se radi o odgovornosti za postignuće ciljeva. Za razliku od prethodno analiziranih odgovora koji su upućivali na demokratski stil vodstva, treća je motivacijska komponenta pokazala da veliki broj menadžera smatra da su upravo oni odgovorni za uspješno poslovanje poduzeća. Većina menadžera – njih 65,95% smatraju da su timski rad i suradnja prilično izraženi u cijeloj organizaciji, pa i ne čudi prosječna vrijednost stila vodstva koja iznosi 2,83.

Anketnim upitnikom ispitivana je i razvijenost komunikacije u hotelskim poduzećima Dubrovačko-neretvanske županije. Cilj je tih pitanja bio utvrditi koliko stupanj razvitka komunikacije utječe na stil vodstva menadžera.

Tablica 3.

**UDIO KOMPONENTI KOMUNIKACIJE U STILOVIMA VODSTVA  
I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA**

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Uobičajeni smjer tijeka informacija	17,02	21,28	31,91	29,79	2,74
Kako zaposleni prihvaćaju informacije	2,13	14,89	29,79	53,19	3,34
Točnost informacija koje zaposleni prenose menadžerima	0,00	21,28	72,34	6,38	2,85
Upoznatost menadžera sa problemima zaposlenih	0,00	25,53	63,83	10,64	2,85

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Komuniciranje u hotelskim poduzećima Dubrovačko-neretvanske županije pretežno je slobodno, sa prilično točnih informacija, a uspješnost komuniciranja mogla bi se povezati sa povjerenjem koje menadžeri pokazuju prema zaposlenicima, pa ne iznenađuje da je prosječan stil vodstva zasnovan na komunikacijskim komponentama najbliži sustavu 3, odnosno konzultativnom stilu vodstva.

Četvrta veoma važna komponenta stila vodstva jest odlučivanje. Upoznati se s načinom odlučivanja i procesom donošenja odluka pomaže nam u definiranju stila vodstva u nekom poduzeću ili u grupaciji poduzeća.

Tablica 4.

UDIO KOMPONENTI ODLUČIVANJA U STILOVIMA VODSTVA  
 I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Razina donošenja odluka	14,89	42,55	36,17	6,38	2,34
Uključenost zaposlenih u proces odlučivanja	2,13	59,57	34,04	4,26	2,40
Decentralizacija odlučivanja	6,38	14,89	17,02	61,70	3,34

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Vidi se koncentracija donošenja odluka na “vrhu”, gdje se samo rutinske odluke delegiraju – 42,55%. Dobiveni su podaci pokazali da hotelski menadžeri Dubrovačko-neretvanske županije nisu kruti autokrati kada se radi o razini donošenja odluka, jer se čak 36,17% menadžera opredijelilo za donošenje najvažnijih odluka na “vrhu”, uz delegiranje svih ostalih odluka na niže razine menadžmenta, pa je dobivena prosječna vrijednost stila vodstva od 2,34 očekivana. Kada se radi o uključivanju podređenih u proces odlučivanja menadžeri su skloni povremenim konzultacijama s podređenima, čak njih 59,57%, a samo se njih 34,04% često konzultiraju s podređenima. Budući da donošenje odluka osim na “vrhu”, postoji i na nižim razinama menadžmenta, logično je bilo očekivati da će decentralizacija u hotelima Dubrovačko-neretvanske županije biti poprilično izražena, što se anketnim upitnikom i potvrdilo, jer se čak 61,70% ispitanih menadžera izjasnilo da decentralizacija povremeno postoji u hotelima kojima oni upravljaju.

Peta ključna komponenta stila vodstva jesu ciljevi poduzeća, pa se stoga analiziralo i na koji se način postavljaju ciljevi poduzeća, koliki je otpor prema postavljenim ciljevima i koliko se često provodi analiza postavljenih i realiziranih ciljeva?



Tablica 5.

**UDIO KOMPONENTI CILJEVA U STILOVIMA VODSTVA  
I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA**

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Način postavljanja ciljeva	6,38	19,15	59,57	14,89	2,83
Postojanje otpora prema ciljevima	0,00	25,53	51,06	23,40	2,98
Učestalost provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva	0,00	2,13	8,51	89,36	3,87

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Većina ispitanih menadžera primjenjuje konzultativni stil vodstva kada se radi o načinu postavljanja ciljeva – čak njih 59,57%, ali isto tako smatraju da prema postavljenim ciljevima postoji povremeni otpor unutar poduzeća. Za sustav 4 izjasnilo se 89,36% menadžera, koji tvrde da se analiza postavljenih i realiziranih ciljeva poduzeća u hotelima kojima oni rukovode, provodi svakog mjeseca, što je veoma važno da bi se dobio uvid u poslovanje.

Šesta komponenta, koje je važnost u formiranju stila vodstva neupitna, jest funkcija kontroliranja. Usko je povezana s funkcijom planiranja i s postavljanjem ciljeva u poduzeću. Njezin je zadatak utvrditi koliko i u kolikom su iznosu ostvareni postavljeni ciljevi i predložiti mjere za poboljšanje postojećega stanja.

Tablica 6.

UDIO KOMPONENTI KONTROLIRANJA U STILOVIMA VODSTVA  
I PROSJEČNA VRIJEDNOST SKALE STILA VODSTVA

Komponente	Sustavi vodstva (%)				Prosječna vrijednost skale stila vodstva
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Nositelj funkcije kontroliranja	6,38	10,64	70,21	12,77	2,89
Postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji	2,13	6,38	74,47	17,02	3,06
Svrha upotrebe kontrolnih podataka	2,13	17,02	23,40	57,45	3,36

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Dobiveni podaci pokazuju da čak 70,21% ispitanih menadžera smatra da su menadžeri na svim razinama nositelji funkcije kontrole rada i poslovanja. Za postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji izjasnilo se 74,47% menadžera, a 80,85% menadžera koristi se podacima o troškovima, proizvodnosti, ekonomičnosti itd. uglavnom za nagrađivanje i samousmjerivanje zaposlenih. Provedena analiza pojedinačnih komponenti stilova vodstva pomogla je prilikom izrade dominantnoga stila vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije.

**Analiza dominantnoga stila vodstva u izabranim hotelskim poduzećima Dubrovačko-neretvanske županije**

Već je prije navedeno da će se za dijagnosticiranje dominantnoga stila vodstva koristiti Likertovim modelom, po kojem je uspješan menadžer ona osoba koja je snažno orijentirana na ljude i koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih dijelova cjeline oslanja na komuniciranje. Stoga Likert naglašava da je najefikasniji stil vodstva participativni stil, odnosno sustav 4, koji se zasniva na visokim ciljevima i zahtjevima koji aktiviraju pojedince, razvijaju njihove sposobnosti, na skupnom odlučivanju, decentralizaciji odlučivanja na one razine na

kojima postoji više znanja i informacija za kvalitetne odluke, a isto tako i najveći interes za odlučivanje i da svako poduzeće može poboljšati svoju učinkovitost ako stil vodstva usmjeri prema participativnom (vidi: Tipurić, D., (ured.), 1999. prema Likert., R., 1967.). U radu će se utvrditi koliko stilovi vodstva u hotelskim poduzećima Dubrovačko-neretvanske županije odstupaju od participativnog stila vodstva, odnosno sustava 4, koji se u teoriji smatra optimalnim stilom vodstva. Analiza komponenti stila vodstva pokazala je da su organizacijsko ponašanje i praksa vodstva ispitanih hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije, kombinacija paternalističkog (sustav 2), odnosno benevolentno-autoritativnog i konzultativnog stila vodstva (sustav 3).

U tablici 8. dane su komponente stilova vodstva i dominantni stil vodstva menadžera za pojedinu kategoriju hotela. Može se zaključiti da odstupanja dominantnih stilova vodstva po kategoriji hotela nisu drastična, kreću se od 2,70 u hotelima sa dvije zvjezdice do 3,10 u hotelima sa četiri zvjezdice, a dominantan je stil vodstva svih menadžera izabranih hotelskih poduzeća Dubrovačko-neretvanske županije 2,93. Iz podatka o dominantnom stilu vodstva proizlazi da hotelski menadžeri Dubrovačko-neretvanske županije prilikom vodstva hotelskim poduzećem primjenjuju konzultativni stil vodstva, odnosno da imaju dosta povjerenja u podređene, ali ipak ne u potpunosti. Spremni su odlučivanje delegirati i na niže razine menadžmenta. Prihvaćaju ideje podređenih, a kao glavnim sredstvom motivacije koriste se nagradom, rijetko kaznom. Funkciju kontroliranja delegiraju i na niže razine menadžmenta.

Tablica 8.

PROSJEČNA VRIJEDNOST KOMPONENTI STILA VODSTVA  
 I DOMINANTNI STIL VODSTVA HOTELA PO KATEGORIJI

Komponente stila vodstva	Hoteli po kategoriji			
	Hoteli sa dvije zvjezdice	Hoteli sa tri zvjezdice	Hoteli sa četiri zvjezdice	Hoteli sa pet zvjezdica
Pouzdanost i povjerenje menadžera prema podređenima	2,88	3,25	3,00	3,17
Osjećaj slobode podređenih u komuniciranju sa menadžerima	2,13	2,25	2,67	3,25
Prihvatanje ideja podređenih od strane menadžera	2,88	2,75	2,67	2,75
Vrste motiva	3,25	3,21	3,00	2,92
Oblici motivacije	3,38	3,33	4,00	3,75
Odgovornost za ostvarivanje ciljeva	1,50	2,17	1,33	2,00
Timski rad i suradnja	2,38	2,83	3,67	2,92
Uobičajeni smjer tijeka informacija	2,25	2,79	3,00	2,92
Kako zaposleni prihvaćaju informacije	2,75	3,46	4,00	3,33
Točnost informacija koje zaposleni prenose menadžerima	2,38	2,79	3,67	2,83
Upoznatost menadžera s problemima zaposlenih	2,13	2,83	3,67	3,00
Razina donošenja odluka	2,88	2,42	2,67	2,25
Uključenost zaposlenih u proces odlučivanja	2,50	2,54	2,67	2,25
Decentralizacija odlučivanja	2,88	2,67	2,67	2,67
Način postavljanja ciljeva	2,50	2,88	3,33	2,83
Postojanje otpora prema ciljevima	2,88	3,08	2,67	2,92
Učestalost provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva	3,75	3,88 2,96	4,00	4,00
Nositelj funkcije kontroliranja	2,38	2,96	3,33	3,00
Postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji	3,38 2,38	3,00	2,67	3,08
Svrha upotrebe kontrolnih podataka	3,50	3,29	3,33	3,42
<b>Dominantni stil vodstva hotela po kategoriji</b>	<b>2,70</b>	<b>2,92</b>	<b>3,10</b>	<b>2,96</b>

Izvor: Podaci dobiveni anketnim upitnikom

Iz tablice 8. vidi se da je stil vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije najbliži sustavu 4, koji se smatra najučinkovitijim sustavom vodstva, u tri slučaja, kada se radi o oblicima motivacije, prihvaćanju informacija zaposlenih i učestalost provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva. Anketirani menadžeri najbliži su sustavu 1, kada se analizirala odgovornost za ostvarivanje ciljeva.

Analizom dobivenih odgovora utvrđen je i dominantan stil vođenja menadžera po dobi i stupnju obrazovanja. Dominantan je stil vodstva menadžera do 25 godina (3,20), od 26 do 30 godina (3,06), od 31 do 35 godina (3,00), od 36 do 40 godina (3,20), od 41 do 45 godina (3,03), od 46 do 50 godina (3,07), od 51 do 55 godina (2,93), od 56 do 60 godina (2,95) i od 60 godina (2,95). Dobiveni podaci pokazali su da nema velikih odstupanja dominantnih stilova vodstva menadžera s obzirom na njihovu dob.

Stilovi vodstva kreću se između 2,91 i 3,20, što nam ponovo dokazuje početno tvrdnje da menadžeri hotelskih poduzeća Dubrovačko-neretvanske županije primjenjuju konzultativni stil vodstva. Slični su podaci dobiveni i za istraživanje dominantnih stilova vodstva prema stupnju obrazovanja menadžera. Analizom je utvrđeno da menadžeri sa stupnjem magistra znanosti primjenjuju stil vodstva s prosječnom vrijednosti 2,93, potom ih slijede menadžeri sa VSS koji primjenjuju čisti konzultativni stil vodstva na razini 3,00. Menadžeri sa završenom VŠS primjenjuju stil vodstva koji poprima vrijednost 3,03. Slijede ih menadžeri sa srednjom stručnom spremom (3,16) i jedan menadžer koji je VKV radnik (3,35). Iz rezultata istraživanja proizlazi da su menadžeri s većim stupnjem obrazovanja skloniji primjeni stila vodstva koji je bliži autokratskom stilu vodstva, a menadžeri s nižom stručnom spremom skloniji su primjeni demokratskih stilova, što se može objasniti sezonskim poslovanjem hotelskih poduzeća i brojem i stručnom spremom izravno podređenih zaposlenika menadžeru.

Poduzećima koja zapošljavaju između 50 i 150 djelatnika rukovode menadžeri koji imaju završen VII. stupanj obrazovanja, VSS (12 menadžera), jedan je menadžer magistar znanosti, a troje ih je sa završenom VŠS, i trojica sa završenom SSS. Zanimljivo je uočiti da je stil vodstva menadžera s magisterijem znanosti 3,05, što je veoma blizu demokratskom stilu vodstva. Kod ostalih menadžera stilovi vodstva variraju od 2,50 (menadžer sa SSS) do 3,45, (također menadžer sa SSS).

Poduzećima koja zapošljavaju više od 150 djelatnika upravlja 13 menadžera: dva magistra ekonomskih znanosti (2,80 do 3,05), osam menadžera sa stupnjem obrazovanja VSS (2,70 do 3,25) i tri menadžera sa završenim VI. stupnjem obrazovanja (2,70 do 3,00). Rezultati analize pokazuju da između stilova vodstva i dobi i stupnja obrazovanja menadžera nema korelacije i da su odstupanja od prosječne vrijednosti veoma velika.

Podaci iz tablice 8. pomogli su prilikom formiranja dijagnostičkih modela dominantnih stilova vodstva menadžera zaposlenih u hotelima sa dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice i pet zvjezdica. Dominantni stil vodstva hotelskih menadžera u hotelima sa dvjema zvjezdicama u Dubrovačko-neretvanskoj županiji sustav 3 i da su najveća odstupanja od toga sustava kod organizacijske komponente motivacija (posebno u kategoriji snošenja odgovornosti za ostvarivanje donesenih odluka) i kod komponente ciljevi kada se radi o provođenju analize postavljenih i realiziranih ciljeva. Sve su ostale komponente na približno jednakoj razini.

Dominantni stil vodstva hotelskih menadžera u hotelima sa tri zvjezdice u Dubrovačko-neretvanskoj županiji između je sustava 2 i sustava 3, a najveće je odstupanje kod organizacijske komponente ciljevi, gdje se vidi da se analiza postavljenih i realiziranih ciljeva provodi mjesečno, što je na razini sustava 4.

Najveća odstupanja od dominantnoga stila vodstva postoje u stilu vodstva menadžera u hotelima sa četiri zvjezdice. Kod organizacijske komponente motivacija najveća su odstupanja (od participativnog stila vodstva kada se radi o izvršenju zadataka podređenih, pa do ekstremno-autoritativnog, kada se radi o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva poduzeća). U hotelima sa četiri zvjezdice sustav 4 postoji u mnogim organizacijskim komponentama.

U hotelima sa pet zvjezdica stil vodstva menadžera uglavnom je na razini sustava 3, a samo u slučaju provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva odgovara stilu vodstva sustava 4.

## **Zaključak**

Provedeno je empirijsko istraživanje zasnovano na analizi komponenti stilova vodstva, koje su pokazale da je organizacijsko ponašanje i praksa vodstva ispitanih hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije kombinacija paternalističkog (sustav 2), odnosno benevolentno-autoritativnog i konzultativnog stila vodstva (sustav 3).

Stil vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije pokazao je različite manifestacije. Najbliži je sustavu 4, koji se smatra najefikasnijim sustavom vodstva, u tri slučaja, i to kada se radi o oblicima motivacije, o tome da zaposleni prihvaćaju informacije i o učestalosti provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva. Anketirani su menadžeri najbliži sustavu 1, kada se analizirala odgovornost za ostvarivanje ciljeva. Većina menadžera smatra da su vrhovni menadžeri i menadžeri srednje razine primarno odgovorni za postavljanje ciljeva u poduzeću. Slična je situacija i s razinom donošenja odluka, gdje se većina

menadžera opredijelila za dvije mogućnosti iz anketnog upitnika, tj. da se odluke donose na "vrhu" ili "uglavnom na vrhu" uz delegiranje rutinskih odluka. Odgovorima na ostale ponuđene odgovore menadžeri su pokazali da je njihov stil vodstva između sustava 2 i sustava 3, ali ipak bliži sustavu 3 nego sustavu 2.

Teško je tvrditi da hotelski menadžeri Dubrovačko-neretvanske županije moraju mijenjati svoj sadašnji stil vodstva. Većina njih smatra da je način na koji oni sada rukovode poduzećima najbolji izbor. Moguće je jedino dati neke prijedloge da bi hotelski menadžeri Dubrovačko-neretvanske županije mogli poboljšati svoj stil vodstva, ali opet vodeći se prema teorijskim modelima (promjene ponašanja prema situaciji, organizacijskoj kulturi i ulaganje u edukaciju koja je jedan od najvažnijih nositelja suvremenog i efikasnog načina vodstva ako se želi slijediti trendove budućnosti koji se pred njih postavljaju). Naravno, osim promjena unutar poduzeća, potrebno je reagirati i na promjene iz vanjskoga okruženja, usvajanjem znanja i vještina konkurencije, ako su ona pridonijela uspješnijem poslovanju, a samim time i boljem pozicioniraju hotela na turističkome tržištu. Samo će takvim ponašanjem menadžeri moći uspješno upravljati poduzećem u uvjetima turbulentnog i neizvjesnog okruženja.

#### LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., (2003.), *Neki aspekti položaja i načina rukovodstva žena managera u hrvatskim poduzećima-empirijska analiza*, Slobodno poduzetništvo, Teb Zagreb, str. 184.
2. Borković, V., Kobašić, A., (1993.), *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik
3. Brajdić, I., (1998.), *Stilovi odlučivanja menadžmenta i razvoj turističke destinacije*, Hotelska kuća '98, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 95.
4. Buble, M., (2000.), *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Dujanić, M., (1993.), *Vođenje (leadership) u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Rijeka, (11), str. 259.
6. Hooijberg, R., Hunt, J., G., Dodge, G. E., (1997.), "Leadership Complexity ND Development of the Leaderplex Model", *Journal of Management*, Vol. 23., No. 3., JAI Press Inc., str. 375.
7. Hybels, S., Weaver II, R. L., (2001.), *Communicating Effectively*, sixth edition, McGraw Hill, Boston, Burr Ridge, Illinois
8. Koontz, H., Weihrich, H., (1994.), *Menedžment*, deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb



9. Likert, R., (1961.), *The New Patterns of Management*, Mc Graw Hill
10. Pierce, J., Newstrom, J. W., (2006.), *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications*, fourth edition, McGraw Hill, New York
11. Pološki, N., (2003.), “Ženski stil” vodstva - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima”, *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), str. 40.
12. Sikavica, P. (ured.), (1999.), *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.), *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
14. Stogdill, R. M., (1948.), “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”, *Journal of Psychology*
15. Tipurić, D., (ured.), (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

LEADERSHIP STYLES OF HOTEL MANAGERS  
IN THE DUBROVNIK-NERETVIAN COUNTY  
– EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Leadership is a managerial function which is directly connected to human resources and their interactions in order to achieve individual and group organizational aims. Without qualitative leadership, high motivation and human factor there is no successful organization. Because of its specifics, complexity and the way of leading, hotel enterprises are characterised with competitiveness and changing environment in a tourism demand. The aim of the paper is to diagnose the dominant leadership style in hospitality industry in Dubrovnik-neretvian county through the survey of top and middle management in the summer 2004. established on a Likert leadership models. Research results are presented in the paper.

Key words: hospitality industry, Dubrovnik-neretvian county, leadership style