

Marinela Dropulić, dipl. oec.

Asistent

Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

E-mail: marinela@iptpo.hr

JESMO LI „PRERASLI“ TEORIJU X I TEORIJU Y?

UDK / UDC: 65.012

JEL klasifikacija / JEL classification: J53, M12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. lipnja 2009. / June 29, 2009

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 15. prosinca 2009. / December 15, 2009

Sažetak

Najvrjedniji resursi koje poduzeće može imati su ljudski resursi, zbog toga bi svi aspekti vezani za njih trebali biti na vrhuncu važnosti. U ovom se radu analiziraju aspekti motivacije i stilova vođenja prema McGregorovoj Teoriji X i Teoriji Y. Za analizu samoga nastanka, stvaranja i shvaćanja Teorija X/Y sistematizirana je literatura i spoznaje, a metodom anketiranja (n=40) istražene su preferencije zaposlenika i stila vođenja zastupljenoga u znanstvenoj praksi na primjeru Instituta za poljoprivredu i turizam u Poreču. Cilj ovom radu je dokazati ima li Teorije X u današnjim vremenima, kada se smatra da smo već daleko odmaknuli od nje, te uzeti u obzir preferencije zaposlenika i naglasiti kakvi bi voditelji (vođe) trebali biti.

Ključne riječi: McGregor, Teorija X/Y, stil vođenja, motivacija, IPTPO.

1. UVOD

Svako poduzeće ili institucije jedinice su za sebe koje za cilj imaju povećati svoju konkurentsku prednost. Na koji način to postižu, ovisi o njihovim strategijama, ali i resursima koje posjeduju. Najvrjedniji resursi koje poduzeće može imati su ljudski resursi, s toga bi svi aspekti vezani za njih trebali biti na vrhuncu važnosti.

U ovom će se radu analizirati aspekti motivacije i stilova vođenja, te njihova uzročno posljedična veza. Iako postoji pet teorija motivacije, tema ovog rada je McGregorova Teorija X i Teorija Y (dalje u tekstu: Teorije X/Y).

Svrha ovoga rada je sistematizirati teorijske osnove McGregorove Teorije X/Y kao polazište za istraživanje preferencija zaposlenika i stila vođenja u znanstvenoj praksi na primjeru Instituta za poljoprivredu i turizam u Poreču (dalje u tekstu: IPTPO).

Rezultati istraživanja daju stavove i pretpostavke voditelja o zaposlenicima prema Teoriji X/Y, stavove zaposlenika IPTPO o zastupljenom stilu vođenja i stil vođenja koji zaposlenici IPTPO preferiraju. Usporedit će se preferencija zaposlenika i stvarnog stanja vođenja u IPTPO.

S obzirom na to da smo svjedoci stalnih i dinamičnih promjena, postavlja se pitanje je li i dalje McGregorova Teorija X/Y aplikativna, jesmo li je možda „prerasli“ ili je ona još uvijek ukorijenjena u pojedinim organizacijama.

Istraživanje je provedeno s pomoću dva različita upitnika:

1. za ravnatelja i voditelje Zavoda-o njihovim stavovima o djelatnicima,
2. za ostale djelatnike - o njihovim stavovima stila vođenja i preferencijama stila vođenja.

Upitnici su već rabljeni u sličnim istraživanjima, a za potrebe ovog istraživanja preuzeti¹ su u svojoj originalnoj verziji.

Cilj ovom radu je dokazati zastupljenost Teorije X u današnjim vremenima, kad se smatra da smo već daleko odmaknuli od nje, uzeti u obzir preferencije zaposlenika i naglasiti kakvi bi voditelji (vođe) trebali biti.

Uvodni i drugi dio rada je teorijska podloga o Teoriji X/Y temeljena na provedenim istraživanjima, opis prednosti, nedostaci i kritike na Teorije X/Y. U trećem dijelu naglašavaju se karakteristike stilova vođenja i motiviranosti zaposlenika prema Teoriji X/Y, kako bi se u sljedećem poglavlju napravila usporedba s primjerom iz znanstvene organizacijske prakse. Rezultati istraživanja daju analizu preferencija djelatnika u Institutu za poljoprivredu i turizam te definiraju stilove vođenja prema Teoriji X/Y.

U zadnjem poglavlju opisuju se karakteristike stila vođenja u IPTPO i projicira se optimalan stil vođenja. Teorijski i empirijski dio rada teži za odgovorima na sljedeća pitanja: Koliko se Teorija X/Y primjenjuje u današnjim uvjetima? Jesmo li „odmaknuli“ od tako stroge podjele stila vođenja i motiviranosti zaposlenika?

2. TEORETSKA PODLOGA

Za analizu samog nastanka, stvaranja i shvaćanja Teorija X/Y, u ovom se radu sistematizira literatura i spoznaje u obliku teoretske podloge. Kako bi se postigla temeljita analiza, dobro koncipirana za daljnje zaključke, teorijski dio promatra se iz pet aspekata formiranih u pet potpoglavlja.

¹ Za viši menadžment preuzeto iz Kopelman R. E, Protas D. J., Davis A. L.: «Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, Journal of Managerial Issues, Vol. XX, No. 2, 2008, str. 296, a za niži menadžment iz A. Chapman: „The „X-Y Theory' Questionnaire“ - dostupno na: <http://www.businessballs.com>.

2.1. Značajke Teorije X i Teorije Y

Proučavajući menadžerski rad sa zaposlenicima, McGregor je zaključio da je menadžerov² pogled i stav na prirodu ljudskih bića utemeljen na određenom grupiranju pretpostavka, na kojima on formira svoje ponašanje prema zaposlenicima. Njegove teorije i spoznaje imaju karakteristike „**Pygmalion Efekta**“³ jer se baziraju na menadžerovim stavovima i uvjerenjima koja određuju i kreiraju ponašanje prema zaposlenicima.

McGregor (1960.) u svojoj je knjizi *Ljudska strana poduzeća* ta dva pogleda na ljudska bića definirao kao Teoriju X (tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu), koja ima negativan kontekst, i Teoriju Y (sredstvo integracije pojedinca i organizacije), koja je u svojoj osnovi pozitivna. „Polazna osnova Teorije X i Teorije Y je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju.“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004.).

Prema Teoriji X menadžeri drže sljedeći četiri postavke (McGregor, 1960.):

1. Zaposlenici inherentno ne vole rad; kad god je moguće, pokušat će ga izbjeći.
2. Budući da zaposlenici ne vole posao, treba ih prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.
3. Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.
4. Većina radnika stavljaju sigurnost iznad ostalih čimbenika povezanih s poslom i iskazivat će jako malu ambiciju.

Smatrao je kako su se 1950-ih radnici odmaknuli od zadovoljavanja osnovnih potreba (prema Maslowljevoj ljestvici) i da teže potrebama društvenog priznanja, statusa, samoaktualizacije pa je upravo na tim pretpostavkama razvio Teoriju Y:

1. Zaposlenici mogu doživljavati rad prirodnim kao i odmor ili igru.
2. Ljudi će prakticirati samousmjeravanje i samokontrolu ako su posvećeni glavnim ciljevima.
3. Prosječna osoba može naučiti prihvaćati, čak i tražiti odgovornost.
4. Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije nužno isključivo područje onih na menadžerskim položajima.

² Uz menadžere misli se i na voditelje, šefove, koordinate.

³ Pygmalion efekt ili Rosenthalov efekt: ako se očekuje od tebe da ćeš bolje napraviti, onda ćeš bolje i napraviti.

5. U uvjetima suvremenog društva intelektualni potencijali prosječnoga ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni.
6. Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarivanjem.

McGregor je pretpostavke Teorije Y smatrao vjerodostojnijima od pretpostavki Teorije X, to jest da potrebe nižega reda dominiraju u pojedincima. Tvrdi da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjere kvalitete, precizne opise poslova, a sve radi veće kontrole nad svojim zaposlenicima.

Teorija Y predlaže participativno donošenje odluka, odgovorne i izazovne poslove i dobre grupne odnose kao pristupe koji će maksimizirati motivaciju zaposlenika; zasniva se na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima omogućili postizanje vlastitih ciljeva usmjeravajući svoje napore prema uspjehu cjelokupne organizacije.

McGregor vjeruje da većina organizacija ne iskorištava kreativnost svojih zaposlenika i da bi menadžeri trebali dati svojim zaposlenicima spektar zadataka kojim bi se aktivirali njihovi skriveni talenti. Menadžeri bi pri upravljanju i koordiniranju ljudima trebali manje postavljati pravila i direktive, te se više fokusirati na integraciju zajedničkih ciljeva.

Na temelju pretpostavka menadžera o svojim zaposlenicima, formiraju se dva stila vođenja koje razlikuju Teorija X i Teorija Y. Teorija X predstavlja autoritativni stil vođenja a menadžeri skloni tom stilu okarakterizirani su kao:

Netolerantni, naglašavaju važnost rokova i ultimatum, distancirani su i: odvojeni, hladni i arogantni, viču, naređuju, prijetnjom traže da se slijede njihova pravila, zahtijevaju, ne pitaju, ne rade timski, nemaju morala, primjenjuju jednostranu komunikaciju, antisocijalni su, ističu samo nedostatke i pogreške, ne traže sugestije, loše prihvaćaju kritiku, davanje naredbi smatraju delegiranjem.

McGregor (1960.) smatra da je „autoritet neprikladan način kontrole“, i on ga ne želi u potpunosti ukloniti, ali želi ispitati svrhu i okolnosti za njegovo stvaranje. Nadalje objašnjava: „ako je autoritet jedini menadžerski alat, ne može se očekivati postizanje njegove prave svrhe“.

Smatra kako „uspješan menadžment značajno ovisi o sposobnosti predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja“.

Obrasci kontrole Teorije X dizajnirani su tako da kontroliraju zaposlenikovo ponašanje, a ne stavove i uvjerenja. Kontrola oblikovana karakteristikama Teorije Y obuhvaća zaposlenikove i stavove, ponašanje i intrinzičnu ispunjenost poslom.

Schermerhorn (2000.) smatra da Teorija Y nalaže dobro ponašanje prema zaposlenicima, te kad im se podijele odgovornosti, da je i povratna veza (od djelatnika) pozitivna, za razliku od ponašanja koje karakterizira Teoriju X.

2.2. Povijesni pregled Teorije X i Teorije Y

Začetnik ideje o Teoriji X/Y je Douglas McGregor; on nije objavljivao puno radova i knjiga, ali ono što je objavio, imalo je snažan utjecaj na druge. Proglašen je najboljim autorom menadžmenta 1993. godine a na njega je znatno utjecao rad u Institutu za sezonske radnike i povećanje produktivnosti u kompaniji P&G, postavljajući pritom Teoriju Y i oslanjajući se samo na motivirane timove.

Nakon tridesetogodišnjeg istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu, teoretske osnove Teorije X/Y predstavio je 1960. u svojoj knjizi *Ljudska strana poduzeća (Human Side of Enterprise)*. Zanimalo ga je što motivira zaposlenike i kako menadžeri i nadređeni mogu utjecati na motivaciju, te zašto su djelatnici nezadovoljni svojim poslom. (McGregor, 1960.; citirano u: Bobic i Davis, 2003.) Knjiga je i danas vrlo popularna jer je dala svoj doprinos u organizacijskom menadžmentu i motivacijskoj psihologiji.

Kopelman, Prottas i Davis (2008.) ističu kako je ta knjiga promijenila razmišljanje i smjer menadžmenta. U knjizi su menadžerski stilovi upravljanja podijeljeni na Teoriju X i Teoriju Y. Prema Teoriji X zaposlenici ne vole rad, izbjegavaju rad i potreban im je stalni nadzor, dok se Teorija Y zalaže za potpuno suprotno shvaćanje zaposlenika. „McGregor zapravo nije pokrenuo ove ideje; on ih je samo približio (objasnio) kako bi se lakše implementirale u radne sredine“ (Carson, 2005.).

Najjasniji osvrt povijesnog pregleda Teorije Y dao je upravo Carson (2005.) u svojem radu *A historical view of Douglas McGregor's Theory Y*, u kojemu je naglasio utjecaj McGregorovih prethodnika pri formiranju njegovih teorija. Smatra da su Teorija X/Y kao *benchmarking* kretanja ljudskih odnosa, i spominje Druckera i Webera, čije su teorije zapravo temelji za McGregorovu Teoriju X, koja sadržava elemente krute, autorativne i strogo kontrolirane organizacije.

Carson drži kako najranije postavke Teorije Y počinju s Lockeom (1690.) i Smithom (1776.), koji su naglašavali važnost raspodjele odgovornosti i samoodlučivanja. Nadalje ističe paralelu dvaju autora i kako je McGregor od Owena (1857.) preuzeo i uobličio postavku Teorije Y, koja kaže da će organizacija trpjeti ako se zanemare ljudske potrebe i ciljevi (individualno).

Henry Varnum Poor (Wren, 1994.; cif. ibid. str. 452). identificirao je sposobnost upravljanja ljudima i stvaranje sklada u organizacijskim procesima, što Carson smatra fundamentalnom idejom poslije oblikovane McGregorove Teorije Y.

Teorija Y svoje osnove pronalazi još od Frederika Taylora (1911.), koji se zalagao za dobivanje (povrat) «što više» od svojih zaposlenika, ali na pošten, prirodan, human način, uzimajući u obzir njihove interese. Poslije je McGregor tu postavku preuzeo u Teoriju Y kao: “Trošenje fizičke i mentalne snage na poslu je prirodno (normalno) poput odmora ili igre“ (McGregor, 1960., Ibid.).

Poveznica Munsterberga (1913.) i McGregora vidljiva je iz šeste postavke Teorije Y te potrebe za istraživanjem mentalnih faktora koji utječu na zaposlenike.

Carlson dalje ističe kako je Williams 1920. godine dao zanimljiv prijedlog na koji bi se mogli ugledati i današnji menadžeri u tvrtkama. Predložio je da se menadžeri zamijene s zaposlenicima (djelatnicima) kako bi shvatili kako, zašto i na koji način se percipira rad i menadžment promatran iz uvjeta i aspekta zaposlenika.

Teorija Y ima tri dodirne točke s postavkama Mary Parker Follet iz 1924. godine. Prva se odnosi na integraciju, zatim je razvijanje suradnje umjesto prisile i treća ističe da kontrola i upravljanje trebaju biti u odnosu s ciljevima. Carson smatra da je navedene postavke McGregor 1960. godine prilagodio u svojoj knjizi i definirao ih pod načela Teorije Y.

Velik utjecaj na McGregorov rad imala je i *Hawthorne studija*, iza koje stoje značajna autori (Hibarger, Rosthlisberger, Dickson i Mayo), s osnovnim ciljem utvrditi razloge povećanja produktivnosti. McGregor je sumirao rezultate istraživanja i formirao ih kao drugu postavku svoje Teorije Y.

Carson kaže kako je Marray 1938. godine postavio 20 ljudskih potreba za postizanje zadovoljstva, a 1943. godine ih je Maslow „pročistio“ i skratio na pet osnovnih, na koje se poslije McGregor oslanjao u svojoj knjizi. Naglasak na potrebe pojedinca poveznica je s humanizmom i Maslowom. Iako im se krajnji rezultati uklapaju u mozaik zadovoljavanja potreba pojedinca, uspoređujući ta dva autora dolazi se do važnih razlika: Maslow je usmjeren na osobni *razvoj i samoaktualizaciju*, a McGregor na *predanost organizacijskim ciljevima*. McGregor je držao da većina teorija o motivaciji nije usmjerena na postizanje zadovoljstva i ispunjenja viših razina Maslowljeve ljestvice. Smatrao je da se radnici dostatno ne potiču na inovativnost.

Nadalje, Carson spominje Gandera i Moora (1955.), koji su naglašavali važnost integracije ciljeva poslodavca i zaposlenika te povratnoj vezi menadžmenta i zaposlenika.

McGregor se oslanjao na rad svojih suvremenika, kao: Argyrisa (1957.), Herzberga (1959.) i Likerta (1967.), koji su također utjecali na formiranje Teorije Y. I danas, kada je konstantna jedino promjena i kad se menadžment kao pojam znatno komercijalizirao, brojni menadžmentski gurui, poput Kantera, Bennis i Tom Petersa, još uvijek su pod utjecajem McGregorova rada.

2.3. Prednosti i nedostaci Teorije X i Teorije Y

Rezultati istraživanja skupine autora upućuju na spoznaju kako ne postoji „čisti“ primjer Teorije X ili Teorije Y. Teorija X predstavlja „čvrsti“ (*hard*) model upravljanja, dok je Teorija Y predstavnik „mekšeg“ (*soft*) modela upravljanja. Iako su u biti suprotne, teorije se isprepleću u praksi.

McGregor je teorije uobličio u već spomenutu knjigu *Human Side of Enterprise* i ona je postala klasik za menadžment i dala je novu smjernicu za upravljanje ljudima. Kao *suma summarum* svih njegovih spoznaja ona daje smjernice za menadžment, i brojni autori vide **prednosti** u korištenju njome. Komentari na knjigu su pozitivni (Kopelman, Prottas, Davis 2008.):

- *Townsend*: „Najsnažnija i najkorisnija knjiga koju sam ikad čitao.“
- *Kanter*: „mudre i vječne istine“.
- *Waterman*: “klasični tekst koji je fundamentalni kriterij za svakoga u menadžmentu i organizacijskom razvoju“.
- *Bennis*: „Ova knjiga je više nego ijedna druga promijenila cijeli koncept organizacije, postavila je novu paradigmu koja naglašava ljudske potencijale i njihov rast te uzvisuje ljudsku ulogu u industrijskom okruženju[...] Suvremene McGregorove teorije[...] postavile su put nove društvene arhitekture“

McGregorove teorije donijele su promjenu u shvaćanju ljudskih potencijala i postavile su u fokus pojedinca i njegove ciljeve, koje dobar menadžment treba znati ukomponirati u ciljeve cijele organizacije. Teorija Y je novi pristup u potpunosti drukčiji od klasičnih organizacijskih teorija.

Njegova knjiga donijela je promjene i za znanstvena istraživanja, kojih fokus do tada nije bio na razvijanju individualnih potreba u radnom okruženju.

McGregorov znanstveni doprinos je nova teorija, kojoj su pretpostavke fokusirane na potencijalima individualnog zaposlenika, a ne na njegova ograničenja i mane (Meek, 1982.).

Tannanbaum i Davis (navedeno u: Nord, 1978.) su McGregorove pretpostavke opisali kao oblik zamjene:

- od shvaćanja da je čovjek loš do gledanja na njega kao temeljno dobro,
- od izbjegavanja ili negativne evaluacije pojedinca do potvrđivanja njegove ljudske prirode,
- od shvaćanja pojedinca kao fiksne stavke do gledanja na njega kao proces,
- od odbijanja teorija o individualnim razlikama do njihova prihvaćanja i primjene,
- od uporabe pojedinca prema potrebi radnog mjesta do gledanja na njega kao cjelovitu osobu,
- od naglašavanja natjecanja do naglašavanja suradnje.

Nedostak vezan za Teoriju X/Y koji ističe Minner (2002.) je nemogućnost mjerenja McGregorovih teorija i postojanje tek nekoliko izravnih testova

McGregorove formulacije u literaturi. Kritike na koje nailazi McGregorov rad svoje početke pronalaze u povijesnom pregledu stvaranja teorija, gdje se naglašava kako su velik utjecaj imali njegovi prethodnici i da je McGregor njihove spoznaje transformirao u dvije oprečne teorije.

Meek (1982.) ističe pitanje uklapanja vanjske kontrole u pretpostavke Teorije Y, i to smatra McGregorovim propustom koji, prema njegovu mišljenju, nije gledao kontrolne aspekte autoriteta u odnosu prema individualnom razvoju jer autoritet je prikladan dok je i menadžer pod kontrolom. Smatra kako kontrola treba služiti organizaciji i da je prilikom njezine implementacije McGregor nije pronašao ravnotežu jer je fokusiran na organizacijske ciljeve.

Obrasci su kontrole slični u obje teorije pa Meek ističe kako im je objema zajedničko da organizacija zadovoljava potrebe pojedinca. Teorija X sadržava niže rangirane potrebe pojedinca i potrebe za sigurnošću, dok se Teorija Y temelji na zadovoljavanju više rangiranih potreba i ega i samoaktualizacije osobnosti.

Morse i Lorch (2000.) zapitali su se u svojem radu zašto je Teorija X u nekim situacijama učinkovita, a u drugima nije, te kako Teorija Y u nekim situacijama osigurava dobre rezultate, dok u drugima to nije tako. Rezultati njihova istraživanja upućuju na nepostojanje najboljega organizacijskog pristupa.

2.4. Instrumenti i rezultati istraživanja o Teoriji X i Teoriji Y

Prethodno je kao nedostatak McGregorovih teorija spomenuta oskudnost instrumenata mjerenja. Kopelman, Protrass i Daviss (2008.) daju kritiku kako se testovi za mjerenje efikasnosti menadžerske prakse najčešće interpretiraju kao zamjena za ocjenjivanje ispravnosti McGregorovih teorija.

Prema naznačenim autorima, Eden (1990.) je pronašao slabe rezultate u sedam istraživanja koje smatra obeshrabrujućima za praktičnu primjenu, a Fimanovo istraživanje (1973.) dovelo je do zaključka o pozitivnom utjecaju pretpostavka Teorije Y na zadovoljstvo poslom, ali bez utjecaja na poslovnu djelotvornost.

Istraživanjem što su ga proveli Kopelman, Protrass i Daviss (2008.) na zaposlenim studentima željeli su mjeriti stavove Teorije X i Teorije Y, ponašanja prema Teoriji X i Teoriji Y, vjere u ljude i preferencije brze hrane. Razvijen je novi instrument mjerenja stavova Teorije X/Y koji se smatra sadržajno isparavnim i pouzdanim, što će se potvrditi u istraživanju provedenome u IPTPO. Tablica 1. prikazuje listu postojećih skala za mjerenje stavova i ponašanja Teorije X/Y.

Tablica 1.

Skale i testovi za mjerenje stavova i ponašanja Teorije X/Y

	IZVOR	KRITERIJ	OBJAVLJENO	JAVNO PODRUČJE	OPIS	PSIHOMETRIJSKI DOKAZI
1.	Swenson	stav	da	da	10 stavka, skala- 5 ocjena	nisu objavljeni
2.	Scanlon Institute	stav	da	da	10 stavka, skala -4 ocjene	nisu objavljeni
3.	Costley and Todd (1987.)	ponašanje	da	da	10 stavki, bez skale	nisu objavljeni
4.	Miles (1964.)	ponašanje	ne	da	4 stavke, skala-5 ocjena	korelacije i komparacije sredina
5.	Fiman (1973.)	stav i ponašanje	da	da	29 stavka za stav i 12 stavka za ponašanje, nedefinirane skale	nepotpuna pouzdanost
6.	Chapman (i Borowski, 2005.)	stav	da	da	15 stavki, skala-5 ocjena	nisu objavljeni
7.	Greenberg (1999.)	ponašanje	da	da	8 parova ponuđenih izjava	nisu objavljeni
8.	Osland, Kolb nad Rubin (2001.)	ponašanje	da	da	10 parova ponuđenih izjava	nisu objavljeni
9.	Baron i Paulus (1991.)	stav	da	da	7 parova ponuđenih izjava	nisu objavljeni
10.	Gordon (1999.)	stav i ponašanje	da	da	12 para ponuđenih izjava	nisu objavljeni
11.	Teleometrics International (1995.)	stav	da	da	36 stavka, skala-7 ocjena	za sebe objavljene pouzdanosti korelacije

Izvor: *Kopelman, Protas, Davis: „Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, Journal of Managerial Issues, Vol XX Number 2, Summer 2008, str. 255 - 271.*

Tablica sadržava testove i skale ocjenjivanja za istraživanje stavova i ponašanja prema Teoriji X/Y. Zadnji stupac, u kojemu dominiraju neobjavljeni psihometrijski podatci i dokazi, upućuju na problem mjerenja ovih teorija.

Morse i Lorch (2000.) proveli su studiju u četiri organizacijske jedinice (dvije u proizvodnji i dvije u istraživanjima i razvoju vezanome za komunikacije) da bi istraživali kako je uklapanje organizacije i zadataka u vezi s uspješnim postignućem. U njihovu je istraživanju za objašnjenja nekih spoznaja u jednoj od jedinica bilo potrebno „nadržati“ Teoriju X/Y, što je za posljedicu imalo formiranje *kontigencijske teorije*⁴. U istraživanim jedinicama pojavili su se paradoksi, npr, oni koji su radili u formaliziranim organizacijama bez sudjelovanja u odlučivanju, bili su visokomotivirani za rad. To se u potpunosti suprotstavlja McGregorovim postavkama u Teoriji X, prema kojoj bi menadžeri u takvu okruženju bili nemotivirani za rad.

⁴ Kontigencijska teorija zagovara međusobno uklapanje organizacije i zadataka, zadataka i ljudi te ljudi i organizacije.

Do istih zaključaka došao je i Schein (1974.) u istraživanju među studentima, kojima se bili podijeljena dva upitnika pa su se trebali složiti ili ne složiti s navedenim tvrdnjama. Cilj je bio istražiti pretpostavke o ljudskom ponašanju te tendencije i preferencije korištenja participativnim stilom. Iako se nameće pretpostavka da će menadžeri skloni Teoriju Y i u praksi primjenjivati participativni stil vođenja, rezultati istraživanja dovode do zaključka da se te pretpostavke ne moraju automatski povezati, i da su moguće situacije u kojima se menadžer Teorije Y koristi taktikom autokratskog stila.

Nasuprot tomu, događaj u „The Horbart Brothers Company“ primjer je McGregorove Teorije Y. Riječ je o tvrtki specijaliziranoj za zavarivanje i robotiku u kojoj su se zaposlenici osjećali kao u svojim obiteljima. Menadžment je imao povjerenja u svoje zaposlenike i radnike na traci uključivao je u svoje analize. Nakon požara koji im je unazadio poslovanje, smatralo se da će mjesecima biti izvan funkcije, ali zaposlenici su svojim maksimalnim doprinosom i prekovremenim radom, poduzeće vratili na tržište za manje od dva mjeseca. Primjer je to pozitivne motivacije, intrinzične ispunjenosti poslom i predanosti poduzeću koji primjenjuje Teoriju Y u svojem upravljanju.

Istraživanje na uzorku 327 učitelja osnovne i 183 učitelja srednje škole provedeno je kako bi se dokazalo kako se njihove pretpostavke o nastupu (menadžmentu) prema studentima mijenja s godinama staža (Huffman, Holifield, Holifield, 2003.). Profesori su izjednačeni s menadžerima zbog zajedničkih karakteristika: kreiraju radnu sredinu, daju zadatke, promoviraju studente (zaposlenike) i društveno su povezani s njima. Upotrijebljeni instrument istraživanja je prilagođena verzija: *Views about People Survey: Theory X and Theory Y*⁵.

Igranje uloga je zadatak koji je Griggs (2005.) dala studentima kako bi objasnila razliku između stilova vođenja prema Teoriji X/Y i Teoriji Z⁶, te koje su percepcije menadžerskih stilova izgradili na temelju naučenoga u školi ili vlastitoga radnog iskustva.

Selmak, Cragan i Cuffe (1986.) proveli su istraživanje na 20 sveučilišta, zavoda i fakulteta kako bi definirali efikasnost voditelja s akademskim predznakom. Rezultati istraživanja upućuju na stil vođenja sukladan Teoriji Z i zadovoljstvo poslom.

Autori Sweney, Fiechtner i Samores (1975.) su u istraživanju na uzorku od 103 privremeno zaposlena studenta mjerili stil vođenja. U svojem su se radu koristili raznovrsnim testovima iako su smatrali da nisu dostatno usklađeni, a kao instrument mjerenja McGregorove Teorije X/Y uzeli su ljestvicu od 6 ocjena koje

⁵ Od autora Woodcock i Francis (1981)

⁶ Teorija Z je „nastavak“ McGregorovih Teorija X/Y. Teorijski začetnik ideje je William Ouchi, koji je 1981. predstavio u svojoj knjizi: *Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge*. Teorija Z često se naziva i japanskim stilom upravljanja i kao stil upravljanja karakterizira ga sloboda djelovanja, povjerenje sa zaposlnicima i timski rad.

su kreatori Costeley i Downey⁷. Korišteni testovi (njih 7) uključivali su ulogu preferencija i pritisaka, a cilj je bio istražiti različitost teorijski postavka u usporedbi s autoritarnošću. Dobiven je model s 11 kriterija.

Ellerman (2001.) je Teoriju X izjednačio s *agencijskom teorijom* smatrajući kako je McGregor postavio teorijske osnove *pricipal-agent* problema već 1948. godine. Principal je u tom kontekstu menadžer, agent je djelatnik za kojega se pretpostavlja da ne voli raditi, da mu se ne može vjerovati i da ga treba kontrolirati - po principima panopticisma. Teoriju Y, koja je koncipirana na maksimiziranju ljudske autonomije i samokontrole, smatra ograničenjem transparentnosti u odnosu agenta i principala.

2.5. Kritike na Teoriju X i Teoriju Y

Kritike koje su se pojavljivale na McGregorov rad pridonijele su dubljem analiziranju postavljenih teorija i dovele su do preispitivanja pretpostavka na kojima su one građene.

Walter Nord (1980.) je dao posebnu kritiku Teorije Y ističući težinu stvaranja uvjeta za tu Teoriju u svijetu (okruženju) koji joj je suprotan. Smatra da ju je iznimno teško provoditi u okruženju u kojemu vlada Teorija X, što je poslije i dokazano na eksperimentu s „projektnim zadatkom“, gdje je trebalo provesti upravljanje prema Teoriji Y iako su članovi tima bili naviknuti na sustav Teorije X. Rezultati zanimljivog eksperimenta doveli su do zaključka kako ljudi ne rade cijelo vrijeme istim tempom - na početku slabije i sporije te na kraju projekta daju svoj maksimum. Upravitelj je projekta na postavkama Teorije Y sa svojim timom trebao u 100 dana završiti projekt. Nadzor projekta vodio je pripadnik Teorije X, koji je dao smijeniti voditelja projekta jer nisu bila ispunjena njegova očekivanja o tempu i dinamici rada na projektu. Nadzor je nastavio provoditi kontrolu i prijetnje a ishod situacije nije išao u prilog Teoriji Y.

Eksperiment je završio komentarom koji je i danas čest u hrvatskim poduzećima:

„*Teoriju Y drži teoretski, a Teoriju X provodi u praksi.*“ Tu se nameće dilema o vjerodostojnosti Teorije Y u uvjetima Teorije X.

Nord kaže kako se Teorija Y više pojavljuje kao odraz što menadžeri osjećaju ili govore da rade nego odraz onoga što stvarno naprave. Nadalje ističe kako koncept Teorije Y nije u potpunosti primjenjiv i kao razlog tomu navodi neadekvatnu analizu prirode okruženja u kojima ljudi i organizacija funkcioniraju. Smatra da su upitne pretpostavke o ljudskoj prirodi pa je predviđao kako će vrlo malo organizacija funkcionirati u „svijetu“ Teorije Y;

⁷ D. L. Costley, i H. K. Downey, (1969): *Measurement of three aspects of the Theory X and Theory Y model* (baziran an McGregorovim Teorijama X/Y), School of Business Administration, Wichita State University, Wichita, Kansas, citirano u Sweney, Fiechtner i Samores (1975)

pretpostavke o pojedincu bez uključivanja prirode okruženja, ne mogu dati temelj za efektivne akcije.

Morse i Lorch (1970.) u svojem radu *Beyond Theory Y* ističu težinu razgraničavanja McCregorovih teorija i potrebu odgovara na dva pitanja:

1. Kako će formalizirane i kontrolirane organizacije utjecati na motivaciju svojih zaposlenika?
2. Pružaju li manje formalne organizacije uvijek višu razinu motivacije zaposlenicima?

Kritike povezane s ovim teorijama odnose na to kako nije preporučljivo svrstavati i kategorizirati prema navedenim teorijama. Potrebno je izbjegavati *fallacia accidentis*, i fokus treba biti na razlikama i potrebama svakoga pojedinca.

McGregorove teorije treba shvatiti kao smjernice, putokaze pri upravljanju ljudima; one nisu menadžerske strategije same po sebi, one odražavaju skup pretpostavka o stilu vođenja koji menadžer može primijeniti (Semlak, Cragan, Cuffe, 1986.).

Kada se kaže da je Teorija Y imala velik utjecaj na menadžment, to ne znači da je ona i odgovorna za velike promjene u načinu vođenja organizacije i načinu vođenja ljudi.

Kako su pretpostavke nestabilne i subjektivne, potvrdila je i studija provedena na populaciji profesora, čije su se pretpostavke o studentskom menadžmentu mijenjale s njihovim godinama staža - od početnih pretpostavka Teorije Y s vremenom su se mijenjale u manje idealistične, s karakterom Teorije X.

Iako se u literaturi menadžmenta preferira Teorija Y i stavlja se u superiorniji položaj, u praksi su i dalje ustrajne pretpostavke Teorije X. Uzroke tome Bobic i Davis (2003.) pronalaze u nepotpunosti Teorije Y. Priroda posla i radno okruženje znatno su se promijenili od 1960 godine, posebno u segmentima razvoja karijere, sigurnosti posla, zadovoljstva poslom i zaposlenikovih preferencija sigurnosti i kreativnosti. Istraživanja pokazuju kako danas prosječan zaposlenik planira promijeniti od 4 do 7 poslova u svojoj karijeri (2003., Hart i Associates) - (1998.), dok 60-ih godina to nije bio tako.

Uz naznačene negativne kritike ima i onih pozitivnih, kojih je najveći predstavnik Schein (1974.). On kritizira prethodne autore i „brani“ Teoriju Y s četiri argumenta:

1. Teorija Y je teorija o ljudskoj motivaciji, a ne o tome kako treba upravljati ljudima ili voditi organizaciju.
2. Teorija Y ne govori kako ljudske potrebe i organizacijski ciljevi uvijek trebaju biti kongruentni, ali njihova je integracija moguća ako menadžment to tako postavi.

3. Teorija Y ne implicira participativni menadžment, niti ijedan drugi – riječ je o onome što ljudi vole.
4. Većina istraživanja o grupnom ponašanju podupire pretpostavke Teorije Y o ljudskom ponašanju.

Drži da je potrebno sve više menadžera s osobinama Teorije Y. To se odnosi na sve razine u organizaciji, posebno na vrhu i u dinamičnom i turbulentnom okruženju, u kojemu je potrebno primjenjivati pretpostavke Teorije Y o ljudskom ponašanju. Teoriju Y objašnjava kao skup pretpostavka o ljudskom ponašanju, a ne kao menadžersku filozofiju, stil, vlasništvo organizacije, menadžerski sustav, niti kao skup strategija.

Posebno ističe studiju Melvina Daltonsa, koja naglašava važnost neformalnih odnosa za rješavanje zadataka i postizanje rezultata.

Teorija Y odnosi se na razlike pojedinaca odražene pretpostavkama o ljudima na poslu iako se pogriješno shvaća kao specifičan set preporuka za menadžersku praksu.

Upravo iz naznačenoga proizlaze dileme o primjenljivosti Teorije X i Teorije Y u današnjem poslovnim organizacijama. Kritike spomenutih autora podloga su za ispitivanje jesmo li prerasli McGregorove teorije ili ih pronalazimo u našim organizacijama. Dosadašnja istraživanja o stilu vođenja u hrvatskim poduzećima (više u: Pološki, 2002, Sikavica, Bahijarević Šiber, 2005, Brajdić 1998, Dulčić, Vrdoljak, Raguž, 2007.) upućuju na potrebu poboljšavanja stila vođenja na temelju teorijskih načela (fleksibilnost, ulaganje u obrazovanje, promjene ponašanja prema situaciji i dr.).

Istraživanja o stilu vođenja uglavnom provodila su se u industrijskim poduzećima i pokazala su da je dominantni stil vođenja autokratski s dijelovima paternalističkoga, a u nekim segmentima vodstva postoji i konzultativni stil (Dulčić, Vrdoljak Raguž, 2007.).

Sikavica (1999., citirano u: Dulčić, Vrdoljak, Raguž, 2007.) ističe kako se „problem dominantno postojećeg autokratskog stila vodstva u hrvatskim poduzećima može riješiti delegiranjem ovlaštenja i odgovornosti u odlučivanju na niže razine menadžmenta u poduzeću“. Upravo o tome će se govoriti u sljedećem poglavlju.

3. ISTRAŽIVANJE STILOVA VOĐENJA I PREFERENCIJA ZAPOSLENIKA PREMA TEORIJI X I TEORIJI Y U ZNANSTVENOJ PRAKSI – PRIMJER JE IPTPO

Vođenje i stilovi vođenja uvijek su privlačna tema, kako za istraživače, tako i za praktičare. Prethodna sistematizacija karakteristika McGregorovih Teorija X/Y te podjela na autokratski i participativni stil vođenja osnova je daljnjem istraživanju na primjeru znanstvenog Instituta u Poreču koji je u državnom vlasništvu.

3.1. Uvod u istraživanje

Literatura u kojoj se analizira i opisuje vođenje i stilovi vođenja u suvremenom menadžmentu vrlo je opsežna i modeli koji se spominju uglavnom se dijele na već dva prethodno spomenuta: autokratski i participativni stil vođenja. Bahtijarević Šiber (1999., 803.) smatra kako „menadžerski stil čini temeljni način ponašanja i djelovanja menadžera u odnosu s ljudima, način na koji komunicira, utječe, motivira i usmjerava ponašanje i rad drugih u ostvarivanju postavljenih ciljeva“.

Autokratski, transakcijski, „muški“ stil vođenja centralizira sav autoritet, zapovijeda i očekuje pokoravanje, a pri vođenju oslanja se na legitimnu moć, moć naređivanja i moć kažnjavanja (Pološki, 2003., 40).

Participativni, demokratski, transformacijski, kolegijalni, prijateljski, emocionalan, interaktivan, suradnički stil vođenja ili stil podrške („ženski“ stil) - menadžeri konzultiraju svoje podređene o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruju njihovo sudjelovanje u svim vrstama i odluka i na svim razinama odlučivanja (Pološki, 2003., 41).

Identifikacija stila vođenja kompleksan je proces i u istraživanjima se mjere različite varijable: stil vođenja, način donošenja odluka, usmjerenost vođe u radu, recipročne teorije i teorija socijalne razmjene (Dulčić, Vrdoljak Raguž, 2007.).

Nema univerzalne formule, niti „najboljega stila vođenja“. Postoje različite organizacije, s različitim djelatnostima, različitim ljudima i različitim stilovima vođenja. Najveća razlika među njima je koliko maksimiziraju prednosti koje proizlaze iz učinkovitoga stila vođenja.

Morse i Lorch (1970.) su u svojem istraživanju pokazali razliku između upravljanja i vođenja u formalnoj i neformalnoj organizaciji. McGregorova pretpostavka (prema Teoriji Y) je da će u neformalnim organizacijama dominirati viša razina motiviranosti.

S obzirom na to da hijerarhija unutar organizacije služi kao okvir odnosa, djelatnici (u većini znanstvenici) radno vrijeme organiziraju prema svojim istraživanjima pa se Institut za poljoprivredu i turizam prema tim kriterijima⁸ smatra neformalnom (ili manje formalnom) organizacijom.

Ciljevi ovog istraživanja su odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Koji stil vođenja je u IPTPO-u?
2. Koju McGregorovu teoriju zaposlenici IPTPO-a preferiraju?

3.2. Metodologija istraživanja

Uzevši u obzir dosadašnja istraživanja i literaturu, prema McGregoru bi u neformalnoj organizaciji kao što je IPTPO trebao biti zstupljen stil vođenja karakterističan Teoriji Y. Je li to stvarno tako i može li se tamošnji stil vođenja staviti u okvire McGregorovih teorija, potvrdit će rezultati istraživanja. U skladu s prethodno navedenim ciljevima, postavljene su sljedeće hipoteze :

H1= U IPTPO je stil vođenja koji odgovara Teoriji Y.

H2= U IPTPO zaposlenici percipiraju u stilu vođenja koji odgovara Teoriji Y.

H3= U IPTPO zaposlenici preferiraju stil vođenja koji odgovara Teoriji Y.

Istraživanje je provedeno među djelatnicima u Institutu za poljoprivredu i turizam u Poreču. Iz aspekta vlasničke strukture, IPTPO je javna znanstvenoistraživačka institucija. Zapošljava 46 djelatnika, od kojih 24 žene i 22 muškarca. Broj djelatnika prema stručnoj spremi je: VSS-28 (doktora znanosti - 13, ostali - 15), VŠS-4, SSS-12, NS-2.

IPTPO je organizacijski podijeljen na: Upravu, Zavod za ekonomiku i razvoj poljoprivrede, Zavod za turizam, Zavod za poljoprivredu i prehranu i Pokusno poljoprivredno imanje. Hijerarhijski se zaposlenici dijele na *viši menadžment*: ravnatelj (1), zamjenik ravnatelja (1), predstojnici Zavoda (3) Voditelj imanja (1) i *niži menadžment*: zaposlenici - znanstvenici, stručni suradnici i tehničko osoblje.

Instrument su istraživanja dva različita anketna upitnika - za viši i za niži menadžment. Preuzeti⁹ upitnici za viši menadžment su se sastojala od 58 tvrdnja (pitanja) koje su ispitanici ocjenjivali od 1 (izričito se ne slažem) do 7 (izričito se slažem). Upitnik za niži menadžment imao je 30 pitanja koje su ispitanici ocjenjivali od 0 (nikad) do 5 (uvijek) kako bi se utvrdila njihova percepcija o stilu vođenja i njihove preferencije.

⁸ Nema strogo definiranih radnih zadataka, rokova, izvještaja i praćenja rada.

⁹ Izvori preuzimanja upitnika navedeni na početku rada: Kopelman, Prottas, Davis (2008.) i Chapman (2002.).

Autorica je svakog djelatnika osobno zamolila da sudjeluje u istraživanju, objasnila mu je svrhu i zamolila za iskrenost i potpuno ispunjavanje upitnika. Kako bi dobila što iskrenije odgovore, osigurala je zatvorenu kutiju u koju su ubacili ispunjene upitnike kako bi se u potpunosti jamčila anonimnost.

Pošlo se od pretpostavke da će na postavljena pitanja ispitanici (djelatnici IPTPO-a) odgovarati iskreno; u suprotnomu, autorica je to smatrala potencijalnim ograničenjem u istraživanju i rezultatima.

Rezultati su istraživanja zbrojeni i njihov zbroj prema već utvrđenom i definiranom modelu određuje kojoj od teorija je svojstven stil upravljanja u IPTPO.

3.3. Rezultati istraživanja

Podijeljena su 44 upitnika (dva zaposlenika bila su na dužemu službenom putovanju), a od toga je ukupno vraćen 41 upitnik, od kojih 40 potpuno i pravilno ispunjenih, 1 je bio upitnik nepotpun, a 2 upitnika nisu ispunjena. Stopa povrata potpunih upitnika je 90,9% i smatra se dostatnom za uzimanje u obzir dobivenih rezultata kao indikator za slične znanstvene organizacije.

Provođenje upitnika na razini višega menadžmenta imalo je kao cilj mjeriti percepciju voditelja o ljudskoj prirodi i upravljanju u organizaciji prema Teoriji X/Y. Stopa povrata tih upitnika iznosila je 83,3% (vraćeno 5 od 6 upitnika), a dobiveni su rezultati prikazani u tablici 2.

Tablica 2.

Interpretacija upitnika za viši menadžment

Šifra upitnika	Broj bodova	Interpretacija
1.	42	demokratski stil
2.	30	demokratski stil
3.	47	demokratski stil
4.	15	demokratski stil
5.	-1	autokratski stil

Izvor: Obradila autorica.

Izračunati bodovi interpretirani su prema ljestvici od 0 do 144= demokratski stil vođenja, i 0- (-144) = autokratski stil vođenja. Prema tablici 2., u Institutu za poljoprivredu i turizam zastupljen je demokratski stil vođenja, dakle stil vođenja svojstven Teoriji Y. Iako su dobiveni bodovi bliži 0 nego 144, generalno gledajući za viši menadžment u IPTPO je karakterističan demokratski stil vođenja; omjer je 80% : 20% u korist Teorije Y.

Uzevši u obzir dobivene rezultate, postavljena *H1 hipoteza* se prihvaća - drugim riječima nema razloga za odbacivanje pretpostavke da u IPTPO stil vođenja odgovara Teoriji Y.

Stopa povrata upitnika podijeljenih na razini nižeg menadžmenta iznosi 93,2%, a zbrojeni bodovi u prvom dijelu i drugom dijelu upitnika - percepcija prisutnog i preferencije stila vođenja u IPTPO, interpretiraju se na sljedeći način:

0 - 15 = Jako prisutan (II. dio - preferira) autokratski stil vođenja - Teorija X.

16 - 44 = Uglavnom prisutan (II. dio - preferira) autokratski stil vođenja - Teorija X.

45 - 59 = Jako prisutan (II. dio - preferira) demokratski stil vođenja - Teorija Y.

60 - 75 = Uglavnom prisutan (II. dio - preferira) demokratski stil vođenja - Teorija Y.

U sljedećoj su tablici u prikazani dobiveni rezultati obrađenih upitnika provedenih na razini nižeg menadžmenta.

Tablica 3.

Rezultati o percepciji stila vođenja

Interpretacija	Broj djelatnika	Postotak (%)
Jako zastupljen autokratski stil vođenja - Teorija X	8	22,8
Uglavnom zastupljen autokratski stil vođenja - Teorija X	23	65,7
Jako zastupljen demokratski stil vođenja - Teorija Y	2	5,7
Uglavnom zastupljen demokratski stil vođenja - Teorija Y	2	5,7
Ukupno	35	100

Izvor: Obradila autorica.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici IPTPO-a smatraju kako je u njihovoj organizaciji autokratski stil vođenja, to jest prisutne pretpostavke Teorije X. Pritom, 88,5% ispitanika (zaposlenika) percipira stil vođenja s karakteristikama Teorije X: kontrola, naredba i stega, a 11,4% ih smatra kako u organizaciji prevladava Teorija Y.

S obzirom na to da dobiveni rezultati upućuju na percepciju autokratskoga stila vođenja u IPTPO, nema osnove za prihvaćanje *H2*. Drugim riječima, hipoteza kojom se pretpostavlja da zaposlenici u IPTPO percipiraju demokratski stil vođenja *se odbacuje*.

Rezultati drugog dijela upitnika kojim se mjerilo preferirani stil vođenja, prikazani su u tablici 4.

Tablica 4.

Rezultati o preferiranom stilu vođenja

Interpretacija	Broj djelatnika	Postotak (%)
Jako preferiran autokratski stil vođenja - Teorija X	0	0
Uglavnom preferiran autokratski stil vođenja - Teorija X	0	0
Jako preferiran demokratski stil vođenja - Teorija Y	17	48,6
Uglavnom preferiran demokratski stil vođenja - Teorija Y	18	51,4
Ukupno	35	100

Izvor: Obradila autorica.

Rezultati o preferiranom stilu vođenja u skladu su s logičkim pretpostavkama jer svi zaposlenici u IPTPO preferiraju Teoriju Y. Niti jedan zaposlenik nema preferencije prema pretpostavkama Teorije X.

Na temelju dobivenih rezultata nema osnove za odbacivanje hipoteze H2. Dakle, hipoteza kojom se pretpostavlja da zaposlenici IPTPO-a preferiraju stil vođenja koji odgovara Teoriji Y - *se prihvaća*.

Rezultati provedenog istraživanja mogu se usporediti s Scheinovim zaključcima (1974.) kako su moguće situacije u kojima se menadžeri skloni Teoriji Y koriste taktikama Teorije X. Iako su u Institutu voditelji skloni Teoriji Y, zaposlenici smatraju da se njima upravlja na autokratski (tvrđ) način.

4. KAKVI BI VODITELJI (VOĐE) TREBALI BITI?

I praksa i teorija teže za „idealnim“ profilom vođe. Koliko je to realno očekivati, pokazala su istraživanja kojima se najčešće na kraju potvrdi kako se dobar vođa razvija, stvara, usavršava, trenira, i da to znatno ovisi o situacijama i okruženju.

Istraživanje na primjeru Instituta pokazuje kako se obje teorije isprepleću u praksi jer, prema rezultatima, zaposlenici preferiraju demokratski (participativni) stil vođenja, a smatraju da u organizaciji dominira stil upravljanja suprotan tomu - autokratski.

Voditelji, vođe, menadžeri bi trebali biti „dobri u dijagnosticiranju dobrih rješenja i fleksibilni u ponašanju“ (Schein, 1974.). Ako voditelje i njihove stilove vođenja promatramo prema Teoriji X/Y, najčešći je problem u njihovim očekivanjima *instant* uspjeha. I ako ga ne postignu, krivca ne pronalaze u svojim „pogrješnim“ pretpostavkama o ljudskoj prirodi i ponašanju. Za njih je najčešće

kriv netko ili nešto drugo, a zapravo bi u pitanje trebali dovesti izbor svoje strategije upravljanja.

Analiza ove tematike zahtijeva odgovor na pitanje: „Je li moguće da osoba s uvjerenjem Teorije X postane osoba sklona Teoriji Y? Nakon prethodne sistematizacije Teorije X/Y, nameće se zaključak da nije toliko važno u koju „ladicu“ svrstavamo voditelje, već je važno to da je njegov rad efikasan, a ako to nije, da je spreman prikloniti se teoriji stila vođenja kojim bi to postigao. Schein (1978.) u svojem radu zaključuje kako su takve transformacije moguće i poželjne. Odluka je individualna, a „stvaranje“ dobrog vođe je proces.

Strauss (1968., citirano u Bobic, Davis 2003.) smatra da menadžeri imaju mogućnost izbora između pretpostavka Teorije X i Teorije Y. S njihovom odlukom mijenja se i njihovo ponašanje.

Nema univerzalne formule za dobro vodstvo, ali treba istaknuti kako su ljudi i njihova motivacija temelji na kojima se gradi uspjeh. „Ako ste rukovoditelj organizacije ili samo nekog odjela, onda morate razmišljati o cijelom okruženju u kojem vaš tim nastoji raditi i uspjeti» - savjet je iz knjige *Trajni uspjeh* (Porass, Emery i Thompson, 2007.), koji djelomično odgovora i na pitanje postavljeno u naslovu ovoga poglavlja.

Belker, Višičik (2007.) drže da se djelotvorno vodstvo postiže sljedećim koracima:

- Postavljaju se jasni ciljevi za svakoga zaposlenog unutar odjela i za cijeli odjel.
- Daju se jasne upute onima kojima su potrebni.
- Iznose se primjeri i iskustva svojega vlastitog uspjeha i pogrješaka kako bi se postigla razina povezanosti.
- U razgovorima naglašavaju se pozitivne stvari, a ne negativne.
- Stalno se pružaju povratne informacije svakom djelatniku u odjelu u cjelini - i pozitivne i konstruktivne
- Koristilo se malim uspjesima za izgradnju povezanosti tima.
- Ne dopušta se da se jedno kaže, a drugo napravi.
- Vlastita se zahvalnost izražava nagradama.
- Razvija se konstruktivan odnos - svi radite zajedno da bi se postigli ISTI ciljevi.
- Potiču se pozitivne promjene ohrabriranjem kreativnosti i inovacije.
- Potiče se samopouzdanje i razvoj.
- Potiču se zaposlenici na izražavanje svojih stavova tijekom spornih situacija i njima treba reći svoje stavove.

Savjeti su to koji idu u smjeru Teorije Y, ali prema primjeru IPTPO-a zaključuje se kako je vrlo moguće da Teorija Y i sve spoznaje i pretpostavke vezane za nju ostanu samo na papiru ili ideji. Voditelji, kako u Institutu, tako i u drugim organizacijama, trebaju biti pokretači dobrih promjena i podrška za razvijanje maksimalne kreativnosti svakoga pojedinca. Važno je da djelatnici znaju kako se oni uklapaju u organizacijske ciljeve, a menadžeri svojim stilom vođenja trebaju poticati na produktivnost i lojalnost imajući uvijek na umu specifičnost radnog okruženja, različitost karaktera i motivacijskih činitelja koji «pokreću» djelatnike. William Ouchi (1981.) zagovara menadžerski stil prema Teoriji Z kao odgovor na McGregorove teorije, ali to bi bio predmet nove diskusije.

5. ZAKLJUČAK

Proučavanjem i sistematizacijom literature može se zaključiti kako Teorije X i Y nisu menadžerske strategije same po sebi, već su skup pretpostavka koje menadžeri imaju o ljudskoj prirodi i kao takve utječu na formiranje njihova stila vođenja.

Rezultati obrađenih upitnika u IPTPO dokazuju zastupljenost Teorije X (u percepciji zaposlenika) iako se najčešće smatra da smo prešli okvire takva ponašanja, načina komunikacije i stila vođenja. Dokazano je i postojanje Teorije Y na razini višeg menadžmenta, što sa sobom donosi dilemu može li se pripadnik Teorije Y automatski okarakterizirati kao dobar menadžer. Nord (1978.) je upozoravao da bi takve zaključke bilo pogriješno izvoditi bez dublje analize jer je smatrao da je potrebno uzeti u obzir cijelo okruženje.

Iako IPTPO posluje u vremenima razvoja visoke tehnologije, cjeloživotnog učenja, ubrzane edukacije i razvijanja upravljačkih vještina, čak 22,8% ispitanika percipira jak *autokratski stil* vođenja, uz njih 65,7% koji percipiraju isti stil u nešto blažem obliku. Dokaz je to da nismo „odmaknuli“ od stroge podjele stilova, da su McGregorovih Teorija X i Y i u današnjim vremenima ipak ima bez obzira na mnoge druge suvremenije teorije motivacije i menadžmenta. Peter Drucker je to predvidio i objasnio:

»Kako godine prolaze, McGregorove poruke postaju sve značajnije, suvremenije i važnije.«

Kako razvijati i stvoriti dobrog vođu, kako motivirati svoje djelatnike i postići trajan uspjeh - teme su i predmet mnogih istraživanja, kako prije, tako i danas. No, činjenica je da McGregorove teorije, kao i one njegovih prethodnika i sljedbenika, u biti nose istu poruku - potencijali zaposlenika trebaju biti maksimalno iskorišteni. Način na koji to voditelji shvaćaju, McGregor je formulirao u Teoriju X i Teoriju Y.

Bez obzira na to kojoj teoriji bili priklonjeni, voditelji organizacija bi na umu trebali imati riječi Loua Gerstnera (direktora IBM-a):

„Možete pogriješiti gotovo u svemu i imat ćete šansu to popraviti, ali ako zabrljate čak i malo u upravljanju ljudima, gotovi ste. Tu je ili vrhunski rezultat ili ništa.“

To je preporuka i za voditelje u IPTPO i sve slične institucije u kojima bi se dokazala ista percepcija zaposlenika.

Na osnovi prikupljenih rezultata, komentara sudionika i načina obrade, može se također zaključiti da su korišteni upitnici primjenjivi za istraživanja povezana s Teorijama X i Y.

Douglas McGregor je svojim teorijama dao naglasak na važnost «ljudske dimenzije» u organizaciji jer su pretpostavke Teorije Y pridonijele da se promatra pojedinac i utječe na smanjenje nezadovoljstva na poslu. Svojim je teorijama unio bihevizizam u poslovni svijet. Karakterističan je po jednostavnosti svojih tvrdnja (koje se mnogi kritizirali jer su ih promatrali iz aplikativnog aspekta). Njegov cilj nije bio govoriti o primjenljivosti svojih koncepata niti ih testirati; on je naglašavao kako je Teorija Y opis kako efikasni menadžeri gledaju na ljudsku prirodu i ponašanje. Upravo je taj deskriptivni karakter dokazan istraživanjem provedenim u IPTPO.

Svatko ima svoje vlastite teorije o ljudskoj prirodi i motivaciji, a ponašanje prema ljudima samo je refleksija tih pretpostavka koje su ukorijenjene u našoj svijesti. Da to nije uvijek pravilo, potvrdili su rezultati istraživanja u IPTPO-u, prema kojima su uvjerenja voditelja u suprotnosti s njihovim ponašanjem. Iako su okarakterizirani kao pripadnici Teorije Y, pokazali su se kao loši menadžeri. Objašnjenje se tome pronalazi u rezultatima, koji pokazuju da je postojeći demokratski stil tek u povojima (najveći zbroj bodova je od 47 od 144).

Pretpostavka je da će u većini zaposlenici težiti k demokratskom stilu upravljanja (Teoriji Y). Jesu li to idealni uvjeti u kojima sve funkcionira ili je potreban miks različitih stilova i vještina, procjena je koju mora donijeti menadžment. U IPTPO-u, menadžment bi se trebao povesti za savjetom Scheina (1974.), koji kaže: "Za postizanje što efikasnijeg menadžmenta, pripadnici i Teorije X i Teorije Y, moraju se konstantno razvijati, usavršavati, učiti i trenirati."

Unatoč kritikama McGregorova rada i nakon gotovo pet desetljeća, može se zaključiti da nismo u potpunosti prerasli Teoriju X/Y - njezine su postavke primjenljive u današnjim uvjetima. Važno je naglasiti kako je riječ o teorijama motivacije i shvaćanju što ljudi vole, a ne priručniku za uspješno upravljanje. Istraživanje u IPTPO-u je imalo upravo tu svrhu, a dobiveni rezultati trebali bi biti jasna poruka i poziv na promjene.

LITERATURA

Bahtijarević Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1999, Zagreb.

Belker, B. L., Višichik, G. S.: *Manadžer početnik*, V.B.Z., Zagreb, 2007.

Bobic, P. M., Davis E. W.: „A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techiques Quickly Fail“, *Journal of Public administration Research and theory*, Vol 13., No 3., 2003, str. 239 - 264.

Brajdić, I.: „Stilovi odlučivanja menadžmenta i razvoj turističke destinacije“, Međunarodni kongres Hotelska kuća '98: Hotel u turističkoj destinaciji, zbornik radova, Knjiga 1, 1998.

Carson, M. C.: „A historical view of Douglas McGregor's Theory Y“, *Menadžment Decision*, Vol. 43, No.3., 2005, str. 450-460 dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm> (15.12.2008.)

Chapman, A.: „The 'X-Y Theory' Questionnaire“ dostupno na: <http://www.businessballs.com> (15.12.2008.)

Dulčić, Ž., Raguž Vrdoljak I.: „Stilovi vodstva hotelskih menadžera dubrovačko-neretvanske županije-empirijsko istraživanje“, *Ekonomski pregled*, Zagreb, Vol. 58., No.11., 2007., str. 709-731.

Ellerman, D.: „McGregor's Theory Y vs. Bentham's Panopticism: Toward a Critique of the Economic Theory of Agency“, *Knowledge, Technology & Policy*, Vol. 14., No. 1., 2001., str. 34-49.

Graham J. R.: „On The Death of Theory Y“, *Interfaces*, Vol.10., No 3., 1980. str. 76-79.

Griggs K.: „A role play for revising style and applying menadžment theories“, *Business Communication Quarterly*, Vol.68, No.1, 2005., str. 60-65.

Halepota H. A.: „Motivation Theories and Their Application in Construction“, *Cost Engineering*, Vol 47. No3, 2005. str.14-18.

Huffman D., Hilifield M., Holifield A.: „Student menadžment: Teacher interns wrestling with assumptions“, *Education*, Vol.124, No.1. str.120-125.

Ilić, E.: „Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje“, *Ekonomski pregled*, Zagreb, Vol 59., No.9-10., 2008., str. 576-592.

Kermally, S.: „Gurus on People Menadžment“, Thorogood Publishing Ltd., London, 2004.

Kilourse, T.: „Human resource development-a contingency function (Whatever happened to theory Y?)“, *Journal of European Industrial Training*, Vol 20., No.1., 1996., str. 3-8.

Kopelman E. R., Prottas J. D., Davis L. A.: „Douglas McGregor's Theory X and Theory Y: Toward a Construct-valid Measure“, *Journal of menadžerial issues*, Vol 20, No.2, 2008, str. 255-271.

McGregor, D.: „The Human Side of Enerprise“, McGraw-Hill, London, 1985.

Meeker, S., M., E.: „Theory Y: another look“, SRPA, 1982.

Morse J. J., Lorch.W. J.: „Beyond Theory Y“, *Harvard Business Review*, 1970, str. 61-68.

Nord W.: „Theory Y assumptions in non-Theory Y world“, *Interfaces*, Vol.8, No.2., 1978. str. 61-66.

Pardee. R. L.: „Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland, Literature review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation“, ERIC, 1990. str.3-24.

Pološki, N.: „Ženski stil“ vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima“, *Ekonomski pregled*, Vol 54, No.1-2., 2003., str. 38-54.

Porras J., Emery S., Thompson M., Trajni uspjeh, izgradite život koji vrijedi živjeti, Zadro, Zagreb, 2008.

Schein, E. H., „In defense of Theory Y“, *Western Electric Conference*, Chicago, III., 1974, str. 17- 30.

Selmak D. W.: Corporate Culture in a University Setting: An Analysis of Theory „X“, Theory „Y“ and Theory „Z“ Cultures within University Academic Departments, ERIC, 1986., str. 3-14.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004.

Strauss G., „Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise by Gary Heil, Warren bennis and Deborah C.Stephans“, *Industrial Relations*, Vol.,57., No.1., 2002 str.198-200.

Sweney B. A., Leslie A. F., Samores J. R.: „An integrative factor analysis of leadership measures and theories“, *The Journal of Psychology*, No.90, 1975., str. 75-85.

Thomas D., Bostom R.: „Building Trust and cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empiraical Field Evidence“, *Information Systems Menadžment*, No 25, str.45-56.

Truss, C., Gratton L., Hope Hailey V., McGovern, P., Stiles, P.: „Soft and hard models of human resource menadžment: a reappraisal“, *Journal of Menadžment Studies* Vol 34. No.1, 1997., str. 53-73.

Vujić V.: „Menadžment ljudskog kapitala“, FTHM, 2004, Rijeka

Working Motivation“, dostupno na:

<http://www.duskin.com/connecttext/psy/ch09/workmot.mhtml>, (15. 1. 2009.)

http://www.accet-team.com/human_relstions/hreles_03_mcgregor.html, (15. 1. 2009.)

http://www.teleometrics.com/info/resources_xy.html (15. 1. 2009.)

Marinela Dropulić, B. Sc.

Assistant

Institute of Agriculture and Tourism Poreč

marinela@iptpo.hr

HAVE WE „OUTGROWN“ THEORY X AND THEORY Y?***Abstract***

Most valuable resources that a company could have are human resources and according to that, all aspects related to them should be at the top of importance. In this paper, all aspects of motivation and leadership styles are analyzed according to McGregor's Theory X and Theory Y. Literature and knowledge are systematized to analyze the emergence, creation and understanding Theory X/Y. Employee preferences and style of leadership present in scientific practice are explored by method of survey (n = 40) on the example of the Institute of agriculture and tourism in Poreč. The aim of this work is to prove the presence of Theory X in today's times when we consider that we have already far away from it, also take into account the preferences of employees and emphasize what the principal (leader) should be.

Keywords: McGregor, Theory X/ Y, leadership style, motivation, IPTPO

JEL classification: J53, M12