

Ivona Vrdoljak Raguž*

UDK 331.105.22(497.5)
JEL Classification J240, M11
Pregledni članak

UTVRĐIVANJE POVEZANOSTI DEMOGRAFSKIH OBILJEŽJA VRHOVNIH MENADŽERA, STILOVA VOĐENJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Posljednjih tridesetak godina 20. stoljeća karakteristične su po brojnim promjenama u načinu vođenja, kako u razvijenim zemljama tako i u zemljama obuhvaćenim procesom tranzicije. Promjene su brze, stalne i neočekivane, pa je današnji poslovni svijet sve više nalik na „organizirani kaos“. Vođenje je u takvim uvjetima postalo sve složenije, prvenstveno zbog kontinuiranog restrukturiranja koje mnoga poduzeća učestalo primjenjuju kako bi poboljšala svoje poslovanje, potom zbog rastuće globalne konkurencije, demografskih promjena zaposlenika i ubrzanog razvitka tehnologije. Zbog toga su se u okviru teorije menadžmenta, vođenja i mjerenja organizacijskog uspjeha poduzeća, u posljednjih dvadesetak godina razvili brojni koncepti i modeli koji obećavaju postizanje dostatne razine fleksibilnosti potrebne velikim poduzećima za preživljavanje u novom poslovnom okruženju.

U radu su stoga u fokusu istraživanja tri istraživačke varijable: demografska obilježja vrhovnih menadžera, stilovi vođenja i pokazatelji organizacijskog uspjeha poduzeća. U radu je primijenjena metoda anketiranja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća, provedena od ožujka do rujna 2008. Pri izradi anketnog upitnika koristilo se Likertovom analitičkom metodom za analizu organizacije i identificiranje dominantnog stila vođenja. Rezultati istraživanja povezanosti demografskih obilježja vrhov-

* I. Vrdoljak Raguž, dr. sc., docentica na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku. (e-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr). Prva verzija rada primljena je u uredništvo 20. 11. 2009., a definitivna 28. 06. 2010.

nih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća prikazani su u ovome radu.

Ključne riječi: velika hrvatska poduzeća, demografska obilježja vrhovnih menadžera, stil vođenja, pokazatelji organizacijskog uspjeha.

1. Uvod

Menadžment i vođenje desetljećima su predmet veoma intenzivnoga zanimanja znanstvenika i istraživača, ali se tek u drugoj polovini 20. stoljeća menadžmentu i vođenju počela pridavati sve veća važnost, kako u znanstvenim krugovima, tako i u praksi. Danas organizacije jesu i postaju drugačije. Fleksibilne su i decentralizirane, a karakterizira ih rad u skupinama, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, podrobnije informacije, povjerenje, konsenzus, suradnja i sl. Ljudski su resursi postali najvažniji resurs poslovanja organizacija i osnova njihove konkurentске prednosti. Upravo su navedene promjene koje se događaju u okruženju i unutar organizacije dovele do novih pristupa vođenju i postizanju organizacijskoga uspjeha.

Da bi se ostvarili postavljeni ciljevi rada u teorijskom okviru potrebno je odrediti pojmove vođenje i menadžment, opisati vezu, točnije dosadašnja istraživanja o povezanosti karakteristika vođa i njihovoga stila vođenja i iznijeti dosadašnje spoznaje o povezanosti demografskih osobina vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspjeha organizacija. Također će ukratko biti predstavljena Likertova analitička metoda za analizu organizacije i identificiranje dominantnoga stila vođenja uz pomoć koje će biti određivani i stilovi vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća u empirijskome dijelu rada.

U bogatoj literaturi iz menadžmenta i vođenja nailazi se na brojne stavove i definicije. Neki teoretičari smatraju da je pojam vođenja širi od pojma menadžmenta (Gardner, 1986.), ali je iz definicija teoretičara menadžmenta lako zaključiti da je menadžment, kao proces usmjerivanja ljudi prema nekome zadatku, širi pojam od pojma vođenja, jer se vođenje definira kao sposobnost utjecaja na druge da bi izvršili zadatak. Menadžerska je praksa dokazala kako u jednoj osobi može biti vođa, menadžer i vođa i menadžer, ili nijedno od navedenog. Stoga (Griffin, 1990.) razlikuje: učinkovitoga menadžera, učinkovitoga vođu i menadžera i učinkovitoga vođu.

U literaturi o menadžmentu i vođenju moguće je pronaći dva osnovna stava:

1. menadžment i vođenje kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju;
2. menadžment i vođenje različiti su, ali se međusobno ne isključuju.

Prvi stav zauzeli su, npr., teoretičari Bennis i Nanus (1985.) i Zaleznik (1977.). Bennis i Nanus sugerirali su stav da su „...menadžeri ljudi koji čine stvari na pravi način, a vođe oni koji čine prave stvari“. Zaleznik je otišao dalje u tome stavu, tvrdeći da se vođe i menadžeri sami po sebi razlikuju, odnosno da su različiti tipovi ljudi. Kao osnovnu razliku navodi da kod menadžera postoji niska emocionalna uključenost, za razliku od vođa koji su emocionalno aktivni i uključeni. Vođe vide kao inspirirajuće vizionare koji se brinu za sadržaj, a menadžeri predstavljaju planere koji su orijentirani na procese. Njihovi bi se stavovi mogli promatrati kao krajnosti, jer se većina menadžera i vođa raspoređuje između te dvije krajnosti, a zanimljivo je i to da navedeni stereotipovi nisu rezultat empirijskoga istraživanja. Drugi su stav zauzeli teoretičari poput (Bassa (1990.), Hickmana (1990.), Kottera (1988.), Mintzberga (1973.) i Rosta (1991.)) (sve prema Yukl, 2006.) koji ne polaze od pretpostavke da su vođe i menadžeri različite vrste osoba, iako menadžment i vođenje promatraju kao različite procese. Birch (1999.) također uočava razliku među menadžerima i vođama generalizirajući da su menadžeri osobe koje su preokupirane zadatkom, a vođe ljudima. No, ne isključuje ni usmjerenost vođe na zadatak. Pitcher je 1994. provela empirijsko istraživanje kojim je otišla najdalje u istraživanju razlika među menadžerima i vođama koristeći se faktorskom analizom na podacima koje je prikupljala osam godina, pa je na osnovi podataka zaključila da postoje tri tipa vođa - svaki s izrazito različitim profilom. Prvu je skupinu okarakterizirala kao maštovitu, inspirirajuću, vizionarsku, poduzetnu i emocionalnu i takve je vođe nazvala „umjetnicima“. U drugoj je skupini prepoznala „obrtnike“ kao dobro uravnotežene, spremne, razumne, osjećajne, predvidive i iskrene. Konačno je identificirala i „tehnokrate“ kao razumne, orijentirane na detaljnost, beskompromisne i tvrdoglave. Naposljetku je zaključila da nijedan stil vođenja nije „univerzalan“, već da je stil potrebno prilagoditi situaciji.

U posljednje se vrijeme sve više istražuju demografska obilježja vrhovnih menadžmentskih timova (eng. Top Management Teams - TMT) i njihovog utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća („upper echelons perspective“) (Hambrick i Mason, 1984.). Veliki je broj istraživača zauzeo stajalište da timski rad u vrhovnom menadžmentu promovira rađanje kreativnih ideja i mnogobrojnih inačica rješenja, omogućuje menadžerima da primjenjuju različita iskustva za rješavanje kompliciranih problema i povećava angažiranost i predanost ključnih menadžera (Ancona i Nadler, 1989.; Bauman, Jackson i Lawrence, 1997.; Nadler, 1996.). Istovremeno se pojavljuju i istraživanja kojima je utvrđeno da mnogi timovi vrhovnoga menadžmenta nisu ispunili očekivanja (Hackman, 1990.; Hambrick, 1994.; Katzenbach, 1998.), osobito kada se radilo o rješavanju sukoba (Amason, 1996.) i stvaranju predanosti prema poslu (Wooldridge i Floyd, 1990.).

U svijetu su provedena mnogobrojna istraživanja povezanosti stilova vođenja i demografskih osobina menadžera. Većina istraživanja ukazala je na neki oblik

povezanosti stilova vodstva i demografskih osobina menadžera (Vroom i Pahl, 1971.; Hambrick i Mason, 1984.; Druskat, 1994.; Krishnan i Park, 1998.), iako ima i istraživanja koja nisu utvrdila povezanost među navedenim varijablama (Ling, Chia i Fang, 2000.; Ekaterini, 2010.). U provedenim istraživanjima nije pronađen jedinstveni odgovor na pitanje: kako i zašto demografska obilježja vrhovnih menadžera utječu na uspješnost poslovanja poduzeća? Odgovor je moguće tražiti u činjenici da svako poduzeće posluje u različitim uvjetima i situacijama na tržištu i da se stoga i učinkovitost timova vrhovnoga menadžmenta razlikuje od jedne do druge situacije.

Dosadašnja su znanstvena istraživanja, od kojih su najznačajnija ona McGregora, Argyrisa, Likerta, Blakea i Mountona te Fiedlera pa sve do Crosbya, Dafta i Yukla, pokazala da stilovi vođenja utječu na učinkovitost poduzeća i na uspješnost poslovanja i zadovoljstvo podređenih, ili točnije utvrđeno je da su stilovi vođenja uzrok, a pokazatelji su uspješnosti poslovanja posljedica. Istraživanja Motta, Reddina, Yukla i Fiedlera pokazala su da kvaliteta i stil vođenja neposredno utječu na uspješnost poslovanja i posredno na zadovoljstvo zaposlenih, pa da uspješnost vođe ovisi ponajprije o situaciji, iako ima i teoretičara (Hall, 1977.; Brady i Helmich, 1984.; House i Singh, 1987.) koji su zauzeli stajalište da stilovi vođenja ne utječu odlučujuće na uspješnost poslovanja poduzeća. Naime, na uspjeh suvremenih organizacija utječu mnogobrojni vanjski i unutarnji čimbenici. Ostaje činjenica da je stil vođenja rezultat osobnih karakteristika vođe, njegovoga ponašanja i situacije u kojoj on rukovodi (Stodgill, 1974.). Istraživanja Yukla (2008.) okreću se interakciji vođe i sljedbenika i pokazuju da je upravo dvosmjerna veza ta koja daje značajan doprinos menadžerskoj učinkovitosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. U znanstvenim se krugovima i krugovima prakse smatra da je situacijski pristup vođenju najprimjereniji.

Literatura u kojoj se analiziraju vođenje, stilovi i modeli vođenja u suvremenoj menadžmentu prilično je opsežna. Jedan od najpoznatijih i najviše primjenjivanih modela za utvrđivanje stilova vođenja jest Likertov model. Model Rensisa Likerta postavljen je 1961. i jedan je od najpoznatijih modela vođenja, a zasniva se na razlikovanju različitih stilova i njihovih dimenzija i posljedica u organizaciji. Likert je definirao četiri sustava vođenja, ili, kako ih on naziva „participativno-demokratski sustav efikasnih radnih skupina“. Koji se stil vođenja primjenjuje u praksi, ovisi o nekoliko varijabli vođenja: o motivaciji, o komunikaciji, o stvaranju klime podrške i sigurnosti, o interakciji, o uspostavljanju ciljeva, o donošenju odluka i o kontroli.

Na osnovu provedenih istraživanja Likert je identificirao četiri stila vođenja: ekstremno autoritativni (autokratski) stil - sustav 1, benevolentno-autoritativni (paternalistički) stil - sustav 2, konzultativni stil - sustav 3 i participativni stil - sustav 4 (tablica 1.).

Tablica 1.

LIKERTOVI SUSTAVI VOĐENJA

Likertovi sustavi vođenja	Opis
Ekstremno autoritativan stil (sustav 1)	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 nižem menadžmentu. Kontroliranje je centralizirano, provodi se s vrha, a odluke se donose bez konzultiranja s podređenima.
Paternalistički stil (sustav 2)	Paternalistički stil vođenja karakterizira minimalno povjerenje u podređene, sve se 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 zadatke i ciljeve poduzeća.
Konzultativni stil (sustav 3)	Menadžer koji primjenjuje konzultativni stil vođenja, ima prilično povjerenja u podređene, ali ne potpuno. Odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Ideje i kreativnost podređenih uvijek su dobrodošli, a kao glavno sredstvo motivacije koristi se nagradom, rijetko kaznom. Funkcija kontroliranja više nije koncentrirana samo u rukama vrhovnoga menadžera, već se delegira i na niže razine menadžmenta.
Participativni stil (sustav 4)	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 među podređenima i nadređenima razvija se prijateljski odnos. Taj se stil najbolje koristi ljudskim potencijalima, njihovim idejama i stavovima.

Na osnovi: Buble (2006., str. 318-319.) i Likert (1961. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., str. 488.)

Likert je istraživanjem došao do zaključka da su postignuti učinci poslovanja najniži kod ekstremno autoritativnog stila, a najviši kod participativnog stila vođenja, iako svemu tome valja prići s velikim oprezom. U praksi je teško pronaći neki od tih „čistih tipova“, pa je stil vođenja uglavnom kombinacija dvaju ili više navedenih sustava. Likertov model posebno je primjenjiv u gospodarstvima koja se još uvijek nalaze u tranzicijskome razdoblju karakterističnom po nezavršenoj privatizaciji, reinženjeringu poduzeća i redizajniranju poslovanja (Buble, 1999.). Zbog navedenoga u ovome radu Likertov model stilova vođenja bio je osnova za oblikovanje istraživačkoga instrumentarija za dijagnosticanje prosječnoga stila vođenja.

Iz svega navedenoga proizlazi svrha rada: istražiti povezanost demografskih obilježja vrhovnih menadžera i stila vođenja kojim se oni koriste i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja. Ciljevi istraživanja bili su istražiti: 1. koji je stil vođenja dominantan u velikim hrvatskim poduzećima imajući u vidu broj zaposlenih; 2. postoji li statistički značajna veza među demografskim obilježjima vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća i stila vođenja; 3. kakvi su intenzitet, jačina i smjer veze među stilovima vođenja i organizacijskim uspjehom poduzeća?

2. Metodologija istraživanja

Da bi se ispitalo stanje vrhovnoga menadžmenta, stilova vođenja i pokazatelja uspješnosti poslovanja, pristupilo se kreiranju i provođenju istraživanja u velikim hrvatskim poduzećima.

Anketni je upitnik u okviru ovoga empirijskoga istraživanja poslužio kao *glavni instrument* za prikupljanje primarnih podataka, pa je poslan vrhovnome menadžeru poduzeća (predsjedniku Uprave, generalnom direktoru ili menadžeru poduzeća u osnovnom skupu). Istraživanjem je pokrivena cijela Hrvatska, tj. sve njezine županije. Pri izradi anketnoga upitnika korištena je Likertova analitička metoda za analizu organizacije i identificiranje prosječnoga stila vođenja, jednako kao i prilikom iskazivanja stavova menadžera o pojedinom problemu (za svako je pitanje ponuđena skala odgovora s vrijednostima od 1 do 4. Vrijednosti stila vođenja odgovaraju kako slijedi: 1 - ekstremno autoritativnom stilu vođenja, 2 - paternalističkom stilu vođenja, 3 - konzultativnom stilu vođenja, 4 - participativnom stilu vođenja). Prosječan stil vođenja menadžera u promatranome poduzeću izračunava se jednostavnim postupkom računanja srednje vrijednosti prosječnih stilova po svim promatranim varijablama koje određuju Likertov model. Prosječne vrijednosti koje se nalaze između navedenih vrijednosti predsta-

vljaju prijelaze stilova (npr. prosječna vrijednost 2,4 označuje stil vođenja koji je između paternalističkoga i konzultativnoga stila vođenja). Anketni je upitnik sastavljen od 56 pitanja strukturiranih u četiri tematske cjeline. Pored osnovnih podataka o poduzećima i o vrhovnim menadžerima obuhvaćenima istraživanjem, anketni je upitnik sadržao i ove tematske cjeline: stil vođenja menadžera i podatke o poslovanju poduzeća.

Iako je prihvaćeni kriterij klasifikacije poduzeća višedimenzionalne prirode¹, kao kriterij razvrstavanja poduzeća, odabran je pojednostavnjeni, jednodimenzionalni pristup zasnovan na prosječnom broju zaposlenih u organizaciji u godini provedbe istraživanja. Svrha i ciljevi istraživanja odobravaju takav metodološki pristup kojim se koristilo i u drugim sličnim istraživanjima provedenima u Republici Hrvatskoj (Buble, 1998.; Buble, 1999.; Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.). Iz istraživanja su isključena sva poduzeća nad kojima je pokrenut postupak stečaja ili likvidacije a to je utvrđeno na osnovi podataka Hrvatske gospodarske komore i iz stručnog tiska. Primjena odabranih kriterija rezultirala je osnovnim skupom od 314 trgovačkih društava (društava s ograničenom odgovornošću i dioničkih društava). Poštom je poslano 314 anketnih upitnika zajedno s popratnim pismom u kojem su dane upute za popunjavanje upitnika uz isticanje zajamčene anonimnosti u provedbi istraživanja. Imena menadžera velikih hrvatskih poduzeća na koje je anketni upitnik adresiran dobivena su preko internetskog izvora Hrvatske gospodarske komore. U istraživanju je sudjelovalo 81 veliko hrvatsko poduzeće, a to je stopa povrata od 25,80%. Najveći je udio u provedenom istraživanju imala poštanska anketa, a manji je broj menadžera odgovorio elektroničkom poštom. Istraživanje je provedeno od ožujka do rujna 2008.

Profil poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju prikazan je u tablici 2. Podaci o velikim hrvatskim poduzećima u osnovnom skupu na razini su godine 2007.

¹ Vidjeti Zakon o računovodstvu (NN 109/07). Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz stavka 2. članka 3: ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna, prihod 260.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika 250 u tijeku poslovne godine.

Tablica 2.

PROFIL PODUZEĆA KOJA SU SUDJELOVALA U ISTRAŽIVANJU

VELIČINA PODUZEĆA MJERENA BROJEM ZAPOSLENIH	UKUPNO VELIKIH PODUZEĆA U UZORKU		UKUPNO VELIKIH PODUZEĆA U OSNOVNOM SKUPU	
	Apsolutna frekvencija	%	Apsolutna frekvencija	%
od 250 do 500	31	38,3	207	65,9
od 501 do 750	13	16,0	45	14,3
od 751 do 1000	15	18,5	19	6,1
od 1001 do 1250	6	7,4	11	3,5
od 1251 do 1500	4	4,9	10	3,2
od 1501 do 3000	7	8,6	13	4,1
iznad 3001	5	6,2	9	2,9
Ukupno	81	100,0	314	100,0
<i>PODUZEĆA PREMA OSNOVNOJ DJELATNOSTI</i>				
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	4	4,9	12	3,8
Ribarstvo, mrijestilišta i ribnjaci; usluge u ribarstvu	2	2,5	2	0,6
Prerađivačka industrija	36	44,4	165	52,5
Opskrba električnom energijom, plinom i vodom	2	2,5	11	3,5
Graditeljstvo	6	7,4	38	12,1
Trgovina na veliko i na malo: popravak motornih vozila i motocikala	14	17,2	40	12,7
Hoteli i restorani	9	11,1	26	8,3
Prijevoz, skladištenje i veze	6	7,4	16	5,1
Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge	1	1,2	2	0,6
Inovacijsko okruženje	1	1,2	2	0,6
Ukupno	81	100,0	314	100,0

Izvor: Istraživanje i internet izvor <http://www.hgk.hr> (Pristupljeno: 12.01.2008.)

Analizirajući udio poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju prema broju zaposlenika uočava se da 38,3% poduzeća iz uzorka zapošljava do 500 zaposle-

nika. To je moguće objasniti činjenicom da je u osnovnom skupu 65,9% velikih poduzeća koja zapošljavaju do 500 zaposlenika. Ukoliko se analizira prema osnovnoj djelatnosti udio poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, uočava se da su u uzorku najviše zastupljene: prerađivačka industrija, trgovina, hotelijerstvo, prijevoz, skladištenje i veze i graditeljstvo, što je i očekivano zato što te djelatnosti dominiraju u strukturi osnovnih djelatnosti po broju registriranih poduzeća u Republici Hrvatskoj i omogućuju stvaranje relevantne slike stanja vrhovnoga menadžmenta velikih hrvatskih poduzeća.

Za karakteristike vrhovnoga menadžera, kojega je povezanost sa stilovima vođenja istraživana, odabrana su slijedeća demografska obilježja: dob, kvalifikacijska struktura, socijalno porijeklo, ukupan radni staž i radni staž na poslovima upravljanja, i to kao ona demografska obilježja koja su se u dosadašnjim istraživanjima pokazala čestim predmetom istraživanja.

U tablici 3. prikazan je profil ispitanika obuhvaćenih empirijskim istraživanjem.

Tablica 3.

PROFIL ISPITANIKA KOJI SU SUDJELOVALI U ISTRAŽIVANJU

Obilježje	Modaliteti obilježja	Apsolutna frekvencija	%
Dobne skupine	do 25 godina	0	
	od 26 do 30 godina	7	7,4
	od 31 do 35 godina	14	13,6
	od 36 do 40 godina	14	13,6
	od 41 do 45 godina	9	8,6
	od 46 do 50 godina	20	21,0
	od 51 do 55 godina	16	16,0
	od 56 do 60 godina iznad 60 godina	11 9	11,1 8,6
Kvalifikacijska struktura	doktorat znanosti	2	2,5
	magisterij znanosti	14	13,6
	VSS	75	75,3
	VŠS	9	8,6
	SSS	0	
	niže od SSS	0	

Obilježje	Modaliteti obilježja	Apsolutna frekvencija	%
Socijalno porijeklo	radničko	37	37,0
	seljačko	11	11,1
	službeničko	20	19,8
	obrtničko	5	4,9
	intelektualno	27	27,2
Ukupan radni staž	do 6 mjeseci	0	1,2
	do 12 mjeseci	1	3,7
	od 3 do 5 godina	3	18,5
	od 6 do 10 godina	15	12,3
	od 11 do 15 godina	10	18,5
	od 16 do 20 godina	15	18,5
	od 21 do 25 godina	15	9,9
	od 26 do 30 godina	8	17,3
iznad 30 godina	14		
Radni staž na poslovima upravljanja	do 1 godine	4	4,9
	od 2 do 5 godina	13	16,0
	od 6 do 10 godina	20	24,7
	od 11 do 15 godina	18	22,2
	od 16 do 20 godina	13	16,0
iznad 21 godinu	13	16,0	

Izvor: Istraživanje

Ako se detaljnije analiziraju podaci o radnome stažu, pokazuje se da u menadžerskoj strukturi veći segment čine oni koji imaju ukupan radni staž duži od 15 godina, njih 64%, a na poslovima je upravljanja kod njih 54% radni staž duži od 10 godina. Navedeni podaci ukazuju na važnost radnoga staža i iskustva, osobito kada se analiziraju upravljačke pozicije najviše razine menadžmenta koje zahtijevaju i više iskustva i više radnoga staža, a moguće ih je povezati i s demografskim obilježjem dob ispitanika (66% menadžera ima više od 40 godina, pa to ukazuje na činjenicu da se na višim razinama menadžmenta povećava i dob, tj. starost menadžera). Socijalno porijeklo ispitanika obuhvaćenih istraživanjem pokazalo je da je većina ispitanika radničkog (37%) i intelektualnog porijekla (27%). Dobivene je podatke moguće objasniti strukturom uzorka. Naime, većina je ispitanika iz uzorka u dobi iznad 45 godina uglavnom radničkoga porijekla, dok su ispitanici u dobi do 40 godina uglavnom intelektualnog podrijetla. Obrazovna razina vrhovnih hrvatskih menadžera, promatrana kroz formalni stupanj obrazovanja, prilično je visoka. Čak 91% analiziranih menadžera fakultetski je obrazo-

vano, a njih 14% imaju magisterij i 2% doktorat, to je, vjerojatno, vezano uz sam uzorak istraživanja. Budući da je istraživanjem obuhvaćen vrhovni menadžment, potpuno je logično da čak 91% menadžera ima visoku stručnu spremu.

Da bi se izračunali potrebni pokazatelji uspješnosti poslovanja korištena je publikacija Privrednog vjesnika „400 najvećih hrvatskih tvrtki“ iz godine 2008. Za potrebe analize izračunani su uobičajeni relativni pokazatelji uspješnosti poslovanja: neto profitna marža (omjer neto profita, tj. dobiti nakon oporezivanja i ostvarenoga prihoda), povrat na ukupan investirani kapital (eng. Return on Assets – ROA; omjer neto profita, tj. dobiti nakon oporezivanja i aktive tvrtke) i povrat na vlastiti kapital (eng. Return on Equity – ROE; omjer neto profita, tj. dobiti nakon oporezivanja i vlastitih sredstava poduzeća). Tim se pokazateljima opće uspješnosti poslovanja poduzeća ujedno i najčešće koristi u istraživanjima.²

Prikupljeni su podaci statistički obrađeni na računaru uz pomoć softverskog paketa za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja - SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). U radu je zavisna varijabla bio stil vođenja, a nezavisne su varijable bile odabrana demografska obilježja vrhovnih menadžera (dob, kvalifikacijska struktura, socijalno podrijetlo, radni staž na poslovima upravljanja i ukupan radni staž) i pokazatelji uspješnosti poslovanja (neto profitna marža, ROA i ROE). Prema obilježjima varijabli u radu je primijenjen Spearmanov koeficijent korelacije ranga (koristi se za mjerenje povezanosti među kvalitativnim varijablama, tj. u slučajevima kada nije moguće primijeniti Pearsonov koeficijent korelacije).

3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja grupirani su u tri kategorije: 1. varijable vođenja i prosječan stil vođenja; 2. stupanj, jačina i smjer veze među odabranim demografskim obilježjima vrhovnih menadžera i stila vođenja; 3. verifikacija odnosa i utvrđivanje intenziteta i smjera veze među stilovima vođenja i pokazateljima organizacijskog uspjeha poduzeća.

² U mnogobrojnim istraživanjima provedenima u svijetu i u Republici Hrvatskoj (Murphy, Trailer i Hill, 1996., Sharder, 1997., Rhoades i Rechner, 2001., Kuliš Šiško, 2009.) navedenim se pokazateljima najčešće koristi u analizi organizacijskoga uspjeha poduzeća.

3.1. Varijable vođenja i prosječan stil vođenja

U empirijskom dijelu istraživanja utvrđeno je da je prosječan stil vođenja u velikim hrvatskim poduzećima negdje između paternalističkoga i konzultativnoga stila vođenja (tablica 4.).

Tablica 4.

VARIJABLE VOĐENJA, SUSTAVI VOĐENJA I PROSJEČAN STIL VOĐENJA

Varijable vođenja	Sustavi vođenja (%)				Prosječan stil vođenja
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Pouzdanost i povjerenje menadžera prema podređenima	0,00	16,05	66,67	17,28	3,01
Osjećaj slobode podređenih u komuniciranju sa menadžerima	0,00	23,46	49,38	27,16	3,04
Kako menadžeri prihvaćaju ideje podređenih	0,00	19,75	70,37	9,88	2,90
Vrste motiva	6,17	29,63	43,21	20,99	2,79
Oblici motivacije	3,70	13,58	56,79	25,93	3,05
Odgovornost za ostvarivanje ciljeva	32,10	34,57	32,10	1,23	2,02
Timski rad i suradnja	1,23	18,52	66,67	13,58	2,93
Uobičajeni smjer tijeka informacija	3,70	17,28	51,85	27,16	3,02
Kako zaposleni prihvaćaju informacije	0,00	18,52	30,86	50,62	3,32
Točnost informacija koje zaposleni prenose menadžerima	0,00	17,28	77,78	4,94	2,88
Upoznatost menadžera sa problemima zaposlenih	0,00	35,80	60,49	3,70	2,68

Varijable vođenja	Sustavi vođenja (%)				Prosječan stil vođenja
	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4	
Razina donošenja odluka	7,41	41,98	39,51	11,11	2,54
Uključenost zaposlenih u proces odlučivanja	1,23	37,04	55,56	6,17	2,67
Decentralizacija odlučivanja	6,17	16,05	54,32	23,46	2,95
Način postavljanja ciljeva	9,88	16,05	51,85	22,22	2,86
Postojanje otpora prema ciljevima	0,00	23,46	59,26	17,28	2,94
Učestalost provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva	0,00	8,64	30,86	60,49	3,52
Nositelj funkcije kontroliranja	11,11	18,52	59,26	11,11	2,70
Postojanje neformalnih otpora formalnoj organizaciji	1,23	20,99	56,79	20,99	2,98
Svrha upotrebe kontrolnih podataka	6,17	17,28	44,44	32,10	3,02
<i>Vrijednost ukupnoga prosječnog stila vođenja ispitanika</i>					2,89

Izvor: Rezultati istraživanja

Promatrajući u tablici prikazane podatke, može se primijetiti da je stil vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća najbliži participativnom stilu vođenja, i to u dva slučaja: u slučaju kada zaposleni prihvaćaju informacije i u slučaju učestalosti provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva. Menadžeri obuhvaćeni anketnim istraživanjem najbliži su ekstremno-autoritativnom stilu vođenja kada se analizira odgovornost za ostvarivanje ciljeva. Većina menadžera smatra da su vrhovni menadžeri i menadžeri srednje razine menadžmenta primarno odgovorni za postavljanje ciljeva u poduzeću. Slična je situacija i s razinom donošenja odluka (u većini velikih hrvatskih poduzeća odluke se donose na „vrhu“ ili „uglavnom na vrhu“ uz delegiranje rutinskih odluka). Vrhovni menadžeri u velikim hrvatskim poduzećima nešto su liberalniji kada se radi o konzultaciji sa zaposlenicima radi dobivanja konkretnih ideja, učestalosti analize planiranoga u odnosu na ostvareno i motiviranje zaposlenika. Odgovorima na ostala ponuđena pitanja menadžeri su pokazali da je njihov stil vođenja između

paternalističkog i konzultativnog stila vođenja, uz blagu dominaciju konzultativnoga stila vođenja, a obilježava ga prilično povjerenja u podređene, gdje su ideje i kreativnost podređenih uvijek dobrodošli, a kao glavnim sredstvom motivacije koristi se nagradama, rijetko kaznama. Funkcija kontroliranja više nije usredotočena samo u rukama vrhovnoga menadžera, već se delegira i na niže razine menadžmenta.

I prosječan je stil vođenja po svim varijablama vođenja, tj. vrijednost ukupnoga prosječnoga stila vođenja, ispitanika 2,89 i ukazuje na stil vođenja koji je između paternalističkoga i konzultativnoga stila vođenja.

U tablici 5. iskazane su vrijednosti prosječnoga stila vođenja vrhovnih menadžera prema broju zaposlenih u organizaciji.

Tablica 5.

PROSJEČNI STILOVI VOĐENJA VRHOVNIH MENADŽERA PREMA
BROJU ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI

Broj zaposlenih	Prosječan stil vođenja
od 250 do 500	3,02
od 501 do 750	2,88
od 751 do 1000	2,80
od 1001 do 1250	2,89
od 1251 do 1500	2,67
od 1501 do 3000	2,59
Više od 3000	2,76

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice 5. vidi se da dobivene vrijednosti prosječnoga stila vođenja vrhovnih menadžera prema broju zaposlenih u organizaciji također odgovaraju stilu vođenja koji se nalazi između paternalističkoga i konzultativnoga stila vođenja. Iznimka su organizacije koje zapošljavaju do 500 zaposlenih gdje se primjenjuje čisti konzultativni stil vođenja.

Prosječan stil vođenja menadžera velikih hrvatskih poduzeća utvrđen je i godine 1999. empirijskim istraživanjem koje je obuhvatilo stilove vođenja menadžera najčešće srednje razine zaposlenih u četiri osnovne djelatnosti podi-

jeljene na: industriju, brodarstvo, luke i trgovinu (Buble, 1999.).³ Unatoč razlikama u strukturi uzorka navedeno empirijsko istraživanje također je ukazalo na najčešću primjenu stila vođenja koji je na prijelazu iz paternalističkog u konzultativni stil vođenja. Iz navedenoga proizlazi zaključak da se u proteklome desetljeću obilježene tranzicijom i privatizacijom stanje menadžmenta velikih hrvatskih poduzeća nije značajno promijenilo kada se radi o vođenju, tj. ostao je prosječan stil vođenja, iako pojedine varijable vođenja ipak pokazuju tendenciju prelaska na demokratskije stilove vođenja.

3.2. Stupanj, jačina i smjer veze među odabranim demografskim obilježjima vrhovnih menadžera i stilom vođenja

Empirijsko istraživanje provedeno u ovome radu obuhvatilo je utvrđivanje povezanosti među demografskim obilježjima vrhovnih menadžera kao nezavisnih varijabli (dob, kvalifikacijska struktura, socijalno porijeklo, vrijeme provedeno na poslovima upravljanja i ukupan radni staž menadžera) i izračunatim stilovima vođenja kao zavisne varijable, obuhvatilo je i smjer i jačinu veze među tim dvjema istraživačkim varijablama. U analizi podataka primijenjen je Spearmanov koeficijent korelacije (tablica 6.).

Tablica 6.

MATRICA KORELACIJE MEĐU STILOM VOĐENJA I ODABRANIM DEMOGRAFSKIM OBILJEŽJIMA VRHOVNIH MENADŽERA

	Dob	Kvalifikacijska struktura	Socijalno porijeklo	Ukupan radni staž	Radni staž na poslovima upravljanja	Prosječan stil vođenja
Dob	1,000	.126	-.186	.930(**)	.899(**)	-.045
Kvalifikacijska struktura		1,000	-.091	.114	.050	.116
Socijalno porijeklo			1,000	-.146	-.191	.250(*)
Ukupan radni staž				1,000	.874(**)	-.005

³ Razlika među provedenim empirijskim istraživanjima proizlazi iz dviju činjenica: razlike u razinama menadžmenta obuhvaćenih istraživanjem i razlike u zastupljenosti osnovnih djelatnosti u uzorku, ali je primijenjena ista metodologija istraživanja.

	Dob	Kvalifikacijska struktura	Socijalno porijeklo	Ukupan radni staž	Radni staž na poslovima upravljanja	Prosječan stil vođenja
Radni staž na poslovima upravljanja					1,000	-019
Prosječan stil vođenja						1,000

** Korelacija je signifikantna na razini 0.01

* Korelacija je signifikantna na razini 0.05

Izvor: Rezultati istraživanja

Na osnovi obavljene analize može se zaključiti da ne postoji signifikantna veza među dobi, kvalifikacijskom strukturom, ukupnim radnim stažem i radnim stažem na poslovima upravljanja i stilovima vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća, točnije: da odabrana demografska obilježja nisu povezana sa stilom vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća. Snaga veze ukazuje na *slabu korelaciju za sva navedena demografska obilježja vrhovnih menadžera obuhvaćenih statističkom analizom*. Statističke metode istraživanja pokazale su da je samo *socijalno porijeklo statistički značajno povezano sa stilom vođenja*. Nalaz je moguće objasniti činjenicom kako vrhovni menadžeri velikih hrvatskih poduzeća, bez obzira na svoje socijalno porijeklo (radničko, službeničko, intelektualno itd.), primjenjuju stil vođenja koji odgovara stilu vođenja koji je na prijelazu iz paternalističkog u konzultativni stil vođenja. Eventualne razlike moguće je tražiti u vrijednosti aritmetičke sredine stila vođenja prema socijalnom porijeklu koje su vrijednosti ukazale na male oscilacije, i kreću se između 2,59 i 3,02 uz napomenu da su vrijednosti aritmetičke sredine stila vođenja vrhovnih menadžera intelektualnog porijekla veće u odnosu na druga socijalna porijekla, pa bi se moglo zaključiti da vrhovni menadžeri intelektualnog porijekla primjenjuju demokratičnije stilove vođenja u usporedbi sa vrhovnim menadžerima drugoga socijalnoga porijekla. Dalje, vrijednosti Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga su za tri varijable (dob, ukupan radni staž i radni staž na poslovima upravljanja) negativnog usmjerenja, a kod socijalnog su porijekla i kvalifikacijske strukture pozitivnog predznaka. Negativno usmjerenje među varijablama (dob, ukupan radni staž i radni staž na poslovima upravljanja) i stilom vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća ukazuje na činjenicu da višem rangu na jednoj varijabli u pravilu odgovara niži rang na drugoj varijabli, tj. što je vrhovni menadžer stariji, s više ukupnoga radnoga staža i sa dužim radnim iskustvom na poslovima upravljanja, njegov je stil vođenja autokratskiji i obrnuto.

3.3. Verifikacija odnosa i utvrđivanje intenziteta i smjera veze među stilovima vođenja i pokazateljima organizacijskoga uspjeha poduzeća

Dosadašnja znanstvena istraživanja povezanosti stilova vođenja i pokazatelja organizacijskoga uspjeha poduzeća pokazala su oprečne rezultate. Istraživanja McGregora, Argyrisa, Likerta, Fiedlera, Crosbya, Dafta i Yukla pokazala su da stilovi vođenja utječu na uspješnost poslovanja poduzeća, a istraživanja Halla, Brady i Helmicha te Housea i Singha potvrdila su da stilovi vođenja ne utječu odlučujuće na uspješnost poslovanja poduzeća.

Upravo je zbog različitih rezultata istraživanja dobivenih u mnogobrojnim istraživanjima empirijskim istraživanjem u ovom radu obuhvaćeno i utvrđivanje stupnja, jačine i smjera veze među stilovima vođenja i pokazateljima organizacijskoga uspjeha poduzeća (tablica 7.).

Tablica 7.

MATRICA KORELACIJE MEĐU STILOM VOĐENJA I POKAZATELJEM ORGANIZACIJSKOGA USPJEHA

	Prosječan stil vođenja	NETTO07	ROA07	ROE07
Prosječan stil vođenja	1,000	,148	,096	,144
NETTO07		1,000	,887(**)	,720(**)
ROA07			1,000	,875(**)
ROE07				1,000

** Korelacija je signifikantna na razini 0.01.

Izvor: Rezultati istraživanja

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazao je da snaga veze među prosječnim stilom vođenja vrhovnog menadžera i pokazateljem uspješnosti poslovanja, kao što su neto profitna marža 2007. ($rs=0,148$, $p=0,187$, $n=81$), ROA 2007. ($rs=0,096$, $p=0,393$, $n=81$) i ROE 2007. ($rs=0,144$, $p=0,201$, $n=81$), ukazuje na slabu korelaciju pozitivnog usmjerenja.

Dobivene je rezultate moguće objasniti činjenicom da povećanje vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja označuje više vrijednosti prosječnoga stila vođenja, ali da organizacijski uspjeh ne ovisi isključivo o stilu vođenja, već da

postoji veliki broj unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizacijski uspjeh poduzeća (osobine menadžera, situacija, organizacijska klima, recesija, inflacija i mnogi drugi čimbenici).

4. Zaključak

Empirijsko je istraživanje povezanosti odabranih demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja poduzeća pokazalo slijedeće: 1. Hrvatske menadžere obilježava stil vođenja koji je na prijelazu iz paternalističkoga u konzultativni stil vođenja u kojem se odluke još uvijek donose na tradicionalan način; 2. Kod empirijskoga istraživanja povezanosti među odabranim demografskim obilježjima vrhovnih menadžera i stilovima vođenja rezultati istraživanja pokazali su da demografska obilježja (dob, stupanj stručne spreme, vrijeme provedeno na poslovima upravljanja i radno iskustvo menadžera) nisu značajno povezana sa stilovima vođenja vrhovnih menadžera velikih hrvatskih poduzeća. Samo je socijalno porijeklo kao demografsko obilježje značajno povezano sa stilovima vođenja vrhovnih menadžera. 3. Rezultati empirijskoga istraživanja ukazali su na postojanje slabe korelacije među stilovima vođenja vrhovnih menadžera i pokazateljima uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća.

Tendencije u stilovima vođenja u 21. stoljeću upućuju na potrebu za novim naraštajima menadžera koje će se bitno razlikovati od današnjega klasičnoga menadžera. Turbulentno vanjsko okruženje pridonijet će radikalnim promjenama menadžera u budućnosti. Prema Srići (1993.), menadžer će morati razviti slijedeća znanja i sposobnosti ako želi uspješno upravljati poduzećem: shvaćati promjene i upravljanje promjenama u interakciji ekonomskih, društvenih i političkih faktora okruženja, posjedovati sposobnost rukovođenja u dinamičnim i nepredvidljivim okolnostima, biti sposoban upravljati kompleksnim i diversificiranim organizacijskim strukturama, biti inventivan u vezi s tehnološkim napretkom, biti sposoban koristiti se sve složenijim informacijskim sustavima i biti sposoban upravljati ljudima različitih i dinamičnih sustava vrijednosti i očekivanja. Iz navedenoga je očito da će se u budućnosti (ali, zapravo, i u sadašnjosti) tražiti drugačiji profil menadžera (drugačiji od profila hrvatskoga menadžera danas) koji će imati i drugačiji stil vođenja s naglaskom na interaktivnom, participativnom i transformacijskom, tj. demokratskom stilu vođenja, a sve sa ciljem ostvarivanja što uspješnijega poslovanja poduzeća.

LITERATURA

1. Amason, A. C. (1996.). „Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a Paradox of Top Management Teams“, *Academy of Management Journal*, (39), 1: 123-148.
2. Ancona, D. G., Nadler, D. A. (1989.). „Teamwork at the Top: Creating High Performing Executive Teams“, *Sloan Management Review*, (31), 1: 19-28.
3. Bauman, R., Jackson, P., Lawrence, J. (1999.). „From Promise to Performance. A Journey of Transformation at SmithKline Beecham“, *Long Range Planning*, (32), 2: 190-198.
4. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985.). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper&Row.
5. Birch, P. (1999.) *Instant Leadership: Reach Your Full Potential Now!*. London: Kogan Page Limited.
6. Brady, G. F., Helmich, D. L. (1984.). *Executive succession*. New York: Prentice Hall.
7. Buble, M. (1998.). *Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja*. Split: Ekonomski fakultet Split.
8. Buble, M. (1999.). „Stilovi vođenja menedžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja“. U Tipurić, D. (ur.), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija, str. 234.
9. Buble, M. (2006.). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
10. Druskat, V. (1994.), „Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church“, *Leadership Quarterly*, (5): 99-119.
11. Ekaterini, G., (2010.), „The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce“, *International Journal of Business and Management*, (5), 6: 3-16.
12. Gardner, J. W. (1986.), *The nature of Leadership*. New York: The Independent Sector.
13. Griffin, W. R. (1990.) *Management*. 3rd edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
14. Hackman, J. R. (1990.). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Hall, R.H. (1977.). *Organisations: Structure and process*. New York: Prentice-Hall.

16. Hambrick, D., Mason, P. A. (1984.). „Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers“, *Academy of Management Review*, (9), 2: 193-206.
17. Hambrick, D. C. (1994.). „Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label“, *Research in Organizational Behavior*, (16): 171-214.
18. House, R. J., Singh, J. V. (1987.). „Organizational behavior: Some New Directions for I/O Psychology“, *Annual Review of Psychology*, (38): 669-718.
19. Katzenbach, J. R. (1998.). *Teams at the top*. Boston: HBS Press.
20. Krishnan, H. A., Park, D. (1998.). „The Influence of Top Management Team Leadership on Corporate Refocusing: A Theoretical Framework“, *The Journal of Leadership Studies*, (5): 50-61.
21. Kuliš Šiško, M. (2009.). „Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke“, *Tehnički vjesnik*, (16), 4: 55-62.
22. Ling, W., Chia, R. C., Fang, L. (2000.). „Chinese implicit leadership theory“, *The Journal of Social Psychology*, (140): 729 – 739.
23. Murphy, G. B., Trailer, J. W., Hill R. C. (1996.). „Measuring Performance in Entrepreneurship Research“, *Journal of Business Research*, (36), 1: 15-23.
24. Nadler, D. A. (1996.). „Managing the team at the top“, *Strategy and Business*, (2): 42-51.
25. Pitcher, P. (1994.). *Artists, craftsmen, and technocrats: The dreams realities and illusions of leadership*. Toronto: Stoddart.
26. Sharder, C. B. (1997.). „Women in a management and firm financial performance: an exploratory study“, *Journal of Managerial Issues*, Fall.: 1-11.
27. Rhoades D. L., Rechner P. L. (2001.). „A Meta-analysis of Board Leadership Structure and Financial Performance: are „two heads better than one“, *Corporate Governance*, (9), 4: 311-319.
28. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., (2004.). *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia.
29. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
30. Srića, V. (1993.). „Moderni hotelski management“. U: *Razvojni resursi i suvremeni management u hotelijerstvu*, Zagreb, RRiF, str. 12-19.
31. Stogdill, R. M. (1974.). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
32. Yukl, G., A. (2006.). *Leadership in Organizations*, 6th edition, New York: Prentice Hall.

33. Yukl, G. (2008.). „How leaders influence organizational effectiveness“, *The Leadership Quarterly*, (19), 6: 708-722.
34. Vroom, V., Pahl, B. (1971.). „Relationship Between Age and Risk-taking Among Managers“, *Journal of Applied Psychology*, (55), 5: 399-405.
35. Wooldridge, B., Floyd, S. W. (1990.). „The strategy process, middle management involvement, and organizational performance“, *Strategic Management Journal*, (11), 3: 231-241.
36. Zaleznik, A. (1977.). „Managers and leaders: Are they different?“, *Harvard business review*, (55), 3: 67-78.
37. HGK (2008.). Hrvatska gospodarska komora, <<http://www.hgk.hr>> . (Pristupljeno: 12.01.2008.)

THE DETERMINATION OF RELATIONSHIP BETWEEN DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF TOP MANAGERS, LEADERSHIP STYLES AND BUSINESS PERFORMANCE IN LARGE CROATIAN ENTERPRISES - EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Last thirty years of 20th century have been characterised with numerous changes in leadership in developed such as in transition countries. Changes are rapid, constant and unexpected which implicates that today's business world is more like „organised chaos“. In these circumstances leadership has become more complicated because of continuous restructuring, growing global competitiveness, demographic changes of employees and rapid technology development. In last twenty years numerous concepts and models have been developed in theory of management, leadership and organizational performance.

In the focus of empirical research are three research variables: demographic characteristics of top managers, leadership styles and measures of organizational performance. Survey method has been used on a sample of top managers in large Croatian enterprises from March till September 2008. Likert's analytical method for analysis of organization and identification of dominant leadership style is used in the survey. Research results of relationship among demographic characteristics of top managers, leadership styles and organizational performance have been presented in this paper.

Key words: large Croatian enterprises, demographic characteristics of top managers, leadership style, performance measurement