

## SG/MS (STRATEGY GOALS/MANAGER SKILLS) ORGANIZATION LEADING MODEL

### SG/MS (STRATEGY GOALS/MANAGER SKILLS) STIL VOĐENJA ORGANIZACIJE

NAKIC, Stanislav

**Abstract:** This work gives in addition another organization leading model and style to the diversity of many models and styles published so far. It differs widely from all existing models, which proceeds from two basic determinants that we find important in strategic organization management. These are the following: organization's strategic goals (1) and management knowledge, abilities and skills (2) required for realization of goals conceived in such way.

**Key words:** Leadership, strategic goals, management knowledge

**Sažetak:** Različitosti brojnih, do sada objavljenih modela i stilova vođenja organizacije, ovim radom pridodajemo još jedan. On se bitno razlikuje od svih postojećih jer polazi od dviju osnovnih odredbenica koje smatramo bitnima u strateškom upravljanju organizacijom. To su: strateški ciljevi poduzeća (1) te menadžerska znanja, sposobnosti i umijeća (2) koja su potrebna za realizaciju tako postavljenih ciljeva.

**Ključne riječi:** Vođenje, strateški ciljevi, menadžerska znanja



## 1. Uvod

Vođenje organizacije jedna je od ključnih kompetencija menadžera. Skoro da i ne postoji udžbenik menadžmenta koji toj funkciji ne pridaje važnost (Donnelly et al., 1987.). Do danas je objavljeno mnogo tipologija, stilova i modela vođenja. Mintzberg i Waters govore o osam, Miles i Snow o četirima, a Goold i Campbell o trima stilovima vođenja organizacije (Buble, et al., 2005.). Brekić pomno obrađuje četiri stila (Brekić, 1994.), Gutić osam stilova vođenja (Gutić, 1991.). Praksa menadžmenta uglavnom se svodi na primjenu tih, općepoznatih stilova (Pearce, 1988.). Problem je: kako te tipologije, modele i stilove vođenja fokusirati kroz strateške ciljeve poduzeća, s jedne, te koje osobine menadžer treba imati da bi te ciljeve realizirao, s druge strane? U ovom radu stilove vođenja i tipologiju menadžera nastojimo prikazati s tim ciljem, a potom ih diferencirati kroz dvije ključne odredbenice: strateške ciljeve poduzeća te menadžerska znanja, sposobnosti i umijeća koja su potrebna menadžeru kako bi realizirao usvojene strateške ciljeve.

## 2. SG/MS stil vođenja organizacije

S aspekta strateškog menadžmenta, vođenje organizacije moglo bi se promatrati kroz dvije osnovne, bitne varijable. To su:

- a) Strateški ciljevi poduzeća (Strategy Goals)
- b) Menadžerska umijeća, sposobnosti i znanja koja su potrebna za uspješno vođenje organizacije (Manager Skills)

U odnosu na pristup prema strateškim ciljevima poduzeća, menadžere se može razvrstati na najmanje tri grupe. To su:

- a) Nepokolebljive pristalice
- b) Formalne pristalice
- c) Prevtljivci

Njihove su osnovne karakteristike (tablica 1.):

Varijabla ponašanja	Nepokolebljive pristalice	Formalne pristalice	Prevtljivci
Osobno sudjelovanje u donošenju ciljeva	veliko	srednje	malo
Ustrajnost i osobno sudjelovanje u ostvarenju ciljeva	veliki	srednji	mali
Sklonost napuštanju ili reviziji usvojenih ciljeva	neznatna	ovisna o situaciji	česta
Motivacija i usmjeravanje zaposlenih na izvršavanje strateških ciljeva	veliki	zanemarivi	nikakvi
Analiza i praćenje odstupanja od strateškog cilja	stalni	sporadični	sporadični
Kontrola izvršenja strateških ciljeva	stalna	povremena	izostaje

Tablica 1. Odnos menadžera prema strateškim ciljevima poduzeća

Menadžerske vještine i potrebna znanja za strateško vođenje moguće je procijeniti na sljedeći način (tablica 2.):

Znanja i vještine strateškog menadžera	p	Ocjena menadžerskih vještina i znanja					
		Menadžer «A»		Menadžer «B»		Menadžer «C»	
		o	v	o	v	o	v
Formuliranje strategije	0,10	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Osjećaj vizije	0,10	3	0,30	5	0,50	5	0,50
Kvaliteta donesenih odluka	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Izgradnja i vođenje tima	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Javni nastupi i vještine u komuniciranju	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Upravljanje rizicima	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
Sposobnost predviđanja	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Otvorenost prema okruženju	0,08	3	0,24	5	0,40	5	0,40
Dosljednost, upornost i ustrajnost	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Spremnost na stalno učenje i prenošenje svoga znanje na druge	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Informatička znanja i sposobnosti	0,08	3	0,24	5	0,40	4	0,32
Samoinicijativnost, samouvjerenost i samokontrola	0,05	4	0,20	5	0,20	5	0,20
Sposobnost motivacije ljudstva	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Sistematičnost i adaptibilnost	0,05	4	0,20	5	0,25	5	0,25
Ocjena	1,00		3,42		3,94		4,33
Rang vještina i znanja			III		II		I

Tablica 2. Menadžerske vještine i znanja

Značenje simbola:

o – ocjena parametra; v – vrijednost parametra; p – relativna važnost parametra  
 Značenje ocjena za vještine i znanja: nedovoljna (1); slaba (2); prosječna (3); poželjna (4); izvrsna (5).

Menadžer „C“ bi, prema iznesenom, imao najbolje menadžerske vještine i znanja za strateško upravljanje organizacijom.

### 3. Stilovi vođenja i tipologija menadžera

Stavljanjem tih dviju varijabli u međusoban odnos dolazi se do kvalitetne osnove za definiranje i izbor strateškog menadžera (slika 1.).

Odnos menadžera prema strateškim ciljevima poduzeća	Prevrtljivi	Nepokolebljive pristalice	Neefikasni	Neefikasni	Prosječni	Vrlo uspješni	Idealni
	Formalne pristalice		Nepoželjni	Nepoželjni	Prosječni	Uspješni	Uspješni
	Nepoželjni		Nepoželjni	Nepoželjni	Neizvjesni	Neizvjesni	
	nedovoljna		slaba	prosječna	poželjna		izvrsna

Menadžerske vještine i znanja koja su potrebna za strateško vođenje poduzeća

Slika 1. SG/MS model za definiranje tipova strateških menadžera

Menadžere je, prema iznesenom, moguće svrstati u sljedeće skupine:

- Nepoželjni menadžeri, tj. menadžeri koji nemaju predispozicija za uspješno strateško vođenje poduzeća. Karakterizira ih nedovoljna, slaba ili prosječna razina menadžerskih znanja, sposobnosti i vještina, a uz to su prevrtljivci ili formalne pristalice u prihvaćanju strateških ciljeva i opredjeljenja poduzeća.
- Neefikasni menadžeri, također, nemaju izgleda da bi uspješno strateški vodili poduzeće jer imaju nedovoljna ili slaba menadžerska znanja, sposobnosti i vještine koje su neophodne za uspješno strateško vođenje poduzeća, iako su nepokolebljive pristalice.
- Prosječni menadžeri posjeduju prosječna znanja, sposobnosti i vještine za strateško vođenje poduzeća. Formalne su ili nepokolebljive pristalice usvojenih strateških ciljeva poduzeća. Njihovi izgledi za uspjeh strateškog vođenja poduzeća su prosječnog značenja i karaktera.
- Neizvjesni menadžeri posjeduju poželjna i izvrsna znanja, sposobnosti i vještine koje su potrebne za uspješno strateško vođenje poduzeća. Oni, međutim, prema strateškim ciljevima poduzeća imaju nestalan (prevrtliv) odnos kojeg najčešće

karakterizira sklonost prema revidiranju ili napuštanju tih ciljeva. Stoga je njihov uspjeh, i pored znanja kojima raspolažu, upitan.

- Uspješni menadžeri su najčešće formalno opredijeljene pristalice strateških ciljeva poduzeća. Oni ih, dakle, kao takve prihvaćaju i usvajaju. Znanja, iskustva i vještine iz strateškog menadžmenta su im izvrsna ili visoka tako da ih se može, općenito uzevši, smatrati vrlo izvjesno uspješnim strateškim menadžerima.
- Vrlo uspješni menadžeri imaju visoka znanja, sposobnosti i vještine strateškog vođenja poduzeća i uz to su još nepokolebljive pristalice strateških ciljeva poduzeća.
- Idealni strateški menadžeri su, uglavnom, teoretski tip menadžera koje karakteriziraju izvrsna znanja i menadžerske vještine. Oni su kreatori uspješnih strateških ciljeva i strateške vizije poduzeća.

#### 4. Zaključak

Menadžere je moguće tipizirati na mnogo načina i pristupa. U ovom radu za polazište su odabrane dvije odredbenice: strateški ciljevi poduzeća te menadžerska znanja, sposobnosti i vještine koje su potrebne da se ti ciljevi ostvare.

Međusobnom usporedbom tih dviju odredbenica moguće je definirati šest tipova menadžera: nepoželjni, neefikasni, prosječni, neizvjesni, uspješni, vrlo uspješni i idealni.

Doprinos je ovog rada u pokušaju da se tipizacija menadžera izvrši na temelju odredbenica koje mogu poslužiti i za međusobnu usporedbu menadžera, ali i kao podloga pri donošenju odluke o izboru menadžera i kontroli njegovog doprinosa uspješnosti poduzeća kroz realizaciju strateški postavljenih ciljeva.

#### 5. Literatura

Brekić, J. (1994.). *Inovativni menadžment*, Alinea d.o.o. , Zagreb, ISBN 953-180-009-X

Buble, M. (2005.). *Strateški menadžment*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, ISBN 953-6895-23-4

Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. & Ivanicevich, J.M. (1987.). *Fundamentals of Management*, Irwin, Plano, Texas, US, ISBN 0-256-03683-7

Gutić, D. (1991.) *Psihologija za menadžere*, Turistkomerc d.o.o., Zagreb, ISBN 86-7133-184-9

Pearce A.J. & Robinson R.B. (1988.). *Cases in Strategic Management*, Irwin, Homewood, Illinois, US, ISBN 0-256-06700-7

Šehić, Dž. (2001.). *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar, BiH, ISBN 9958-756-11-0