

MENADŽERSKI STIL VOĐENJA KOD MENADŽERA RASTUĆIH PROIZVODNIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Sažetak

Menadžerski stil vođenja preduzeća predstavlja način na koji menadžer preduzeća reaguje na promjene u poslovnom okruženju. Menadžerske interakcije, koje nastaju tokom upravljanja ljudskim resursima, alociranju materijalnih i nematerijalnih resursa, su postale determinanta uspjehnosti preduzeća. Zbog toga je kontinuirano istraživanje ponašanja menadžera prilikom donošenja odluka, planiranja, analiziranja, implementacije i procesa kontrole, postalo fokus mnogih autora. U teoriji su poznati različiti menadžerski stilovi vođenja preduzeća, međutim, istraživački izazov predstavlja pitanje: kako se teorijski model menadžerskog stila ponašanja manifestuje u praksi? Kako bi odgovorili na postavljeno istraživačko pitanje, definisan je predmet istraživanja koji se iskazuje u užem i širem značenju. U širem značenju, predmet istraživanja su menadžeri proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, u užem značenju, predmet istraživanja fokusira se na menadžere čija su preduzeća u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast i menadžeri čija preduzeća u posmatranom periodu nisu zabilježila statistički značajan rast. U metodološkom smislu kao instrument istraživanja odabran je strukturirani upitnik. Za prikupljanje podataka nad stratificiranim uzorkom (N=149) menadžera proizvodnih MSP u Federaciji BiH korišten je lični intervju. Prilikom statističke obrade podataka i interpretacije rezultata, primjenjene su prikladne naučne i istraživačke metode. Opći cilj istraživanja glasi: identifikovati menadžerski stil ponašanja "uspješnih" i "neuspješnih" menadžera. Hipoteza istraživanja definisana je na sljedeći način: menadžeri rastućih MSP u FBiH razlikuju se u menadžerskom stilu vođenja preduzeća u odnosu na menadžere čija preduzeća nisu zabilježila rast u posmatranom periodu.

Ključne riječi: menadžer, menadžerski stil, mala i srednja preduzeća, rastuća preduzeća.

JEL: M12

¹ Mr. sc. Suvad Isaković, spoljni saradnik, viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici. suvad@itc.ba

1. UVOD

Različitost između menadžerskih stilova vođenja preduzeća ogleda se u mnogobrojnim karakteristikama zavisno s kojeg aspekta posmatramo stil vođenja preduzeća. Naime, način na koji se menadžer odnosi prema ljudskim, materijalnim ili nematerijalnim resursima, kreira različite osobine njegovog ponašanja. Najčešće se u istraživanjima posmatra ponašanje menadžera u odnosu prema: ljudskim resursima, planiranju zadataka, implementiranju zadataka i kontroli zadataka. Dakle, način na koji menadžer odgovara promjenama u poslovnom okruženju predstavlja determinirajući faktor uspješnog vođenja preduzeća. Činjenica je da se isto poslovno okruženje ne manifestuje na sva preduzeća podjednako. Naime, utjecaj promjena iz poslovnog okruženja preduzeća prevashodno zavisi od životnog ciklusa preduzeća. Ono što predstavlja problem mikro ili malom preduzeću ne mora značiti da će biti problem i za srednja ili velika preduzeća.

U literaturi postoji različita klasifikacija menadžerski stilova vođenja od kojih ćemo u ovom radu posebnu pažnju posvetiti sljedećim: autokratski stil, demokratski stil, laissez – faire stil, transakcioni stil vođenja, transformacioni stil vođenja, menadžerski stilovi vođenja prema Adišesovim ulogama menadžera. Koji od navdenih menadžerskih stilova zahtijeva primjenu u vođenju preduzeća, zavisi od mnogih faktora, prevashodno od veličine preduzeća i životnog ciklusa u kojem se nalazi preduzeće.

Provodeći istraživanje nad top menadžerima proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, utvrđeno je da postoji razlika u menadžerskom stilu vođenja preduzeća između menadžera koji vođe rastuća preduzeća i menadžera čija preduzeća u posmatranom periodu nisu zabilježila statistički značajan rast.

2. Teorijski modeli menadžerskih stilova vođenja preduzeća

Autokratski stil vođenja. Ovaj stil vođenja spada u onu vrstu stila u kojoj je sva vlast unutar preduzeća koncentrisana u rukama jedne osobe, odnosno, menadžera preduzeća koji ima svu moć odlučivanja. Ovaj menadžerski stil vođenja podrazumijeva: planiranje, delegiranje i kontrolu svih zadataka kao i donošenje drugih vrsta odluka unutar preduzeća od strane jednog lica. Menadžeri autokrati u provođenju svojih planova prema podređenim primjenjuju taktiku „mrkve i štapa“ nagrađujući poslušne za izvršene zadatke i kažnjavajući neposlušne za neizvršenje zadatka.

Autori koji podržavaju ovakav jednosmjernan pravac komuniciranja opravdavaju ovaj menadžerski stil kao efikasan metod za izvršavanje postavljenih zadataka čime se podstiče uspješnost kompanije. Iako neki autori vide prednost ovakvog stila vođenja, on ima nekoliko značajnih nedostataka: nemogućnost vođenja većeg broja ljudi, gušenje kreativnosti i inovativnost zaposlenika, onemogućavanja dvosmjerne komunikacije nadređeni – podređeni, stvaranje negativne klime za timski rad itd.

Demokratski stil vođenja. Ovaj stil vođenja predstavlja potpunu suprotnost autokratskom stilu vođenja. Veoma važna osobina demokratskog stila vođenja je dvosmjerna veza između nadređenog i podređenog, osiguravajući pravovremeno kretanje informacije.

Menadžeri koji posjeduju osobine demokratskog stila vođenja opredijeljeni su za uključivanje zaposlenika u sve procese odlučivanja. Ovakav pristup menadžera stvara pozitivnu klimu za razvijanje kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. Zaposlenici se motivišu da sami postavljaju planove i da samostalno implementiraju postavljene zadatke. Uloga menadžera je prevashodno osiguravanje informacija zaposlenicima iz vanjskog okruženja.

Laissez-faire stil vođenja. Prema ovom stilu vođenja, odnos između menadžera i zaposlenika stavlja se na viši nivo u odnosu na demokratski stil vođenja. Zaposlenicima je ostavljeno da sami planiraju svoje aktivnosti, njihovu implementaciju i kontrolu bez uplitanja menadžera. Ovakav stil vođenja primjenjiv je u veoma malom broju preduzeća zbog nivoa slobode koja je ostavljena zaposlenicima.

Transakcioni stil vođenja. Ovaj stil vođenja predstavlja stil u okviru kojeg menadžer svakodnevno interveniše unutar odnosa nadređeni – podređeni. Ovaj stil kao i autokratski stil zasnovan je na nagrađivanju i kažnjavanju zaposlenika. Transakcioni stil vođenja podrazumijeva vrijednosti koje su važne za proces razmjene: poštenja, odgovornosti i uzajamnosti.

U karakteristike transakcionog stila vođenja ubrajaju se:

- Kontingentno nagrađivanje; u kojem menadžer ugovara razmjenu za napor, obećava nagrade za dobar učinak i priznaje uspjeh podređenih.
- Upravlja putem izuzetaka (aktivno); posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda, preduzima korektivnu akciju.
- Upravlja putem izuzetaka (pasivno); interveniše onda kada standardi nisu ispunjeni.

Transformacioni stil vođenja. Ovaj stil vođenja predstavlja stil kojim se ciljevi podređenih kontinuirano proširuju i povećavaju. Transformacioni stil vođenja je proces razvijanja međusobnih odnosa u kojem vođe utječu na sljedbenike, ali i trpe utjecaj u pravcu promjena svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor među sljedbenicima.

Transformacioni stil vođenja ima za cilj podizanje nivoa svijesti podređenih apelovanjem, prije svega kroz viši stepen ideala i moralne vrijednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir i slično. Menadžer sa osobinama transformacionog stila vođenja podređenim ukazuje na značaj zadatka koji treba obaviti i značaj njihove uloge tokom obavljanja zadatka, čime nastoji da kod podređenih podigne nivo svijesti da su postavljeni ciljevi, zadaci kompanije, iznad vlastitih ciljeva.

U karakteristike transformacionog stila vođenja ubrajaju se (Bass, B.M.:1990):

- Harizma; osigurava viziju i smisao misije, ulijeva ponos, te zadobija povjerenje i poštovanje podređenih.
- Inspiracija; menadžer saopštava visoka očekivanja, koristi simbole za usmjeravanje napora podređenih, izražava važne ciljeve na jednostavan i prihvatljiv način.
- Intelektualna stimulacija; menadžer ističe inteligenciju, racionalnost, i pažljivo rješava probleme.
- Individualni pristup; menadžer poklanja pažnju, odnosi se prema svakom podređenom pojedinačno pružajući savjete.

Svakako, da su navedene osobine menadžera ključne za uspjeh, jer brzo snalaženje u datom poslovnom okruženju omogućuje menadžeru razvijanje efikasne i efektivne taktike preduzeća. Jednostavnost menadžera omogućava njegovim sljedbenicima brzo razumijevanje kako zadataka tako i same vizije preduzeća. Dok samouvjerenost menadžera predstavlja značajnu osobinu koja ima utjecaj kako na samog menadžera koji zna šta želi i kako to postići, tako i za njegove saradnike, na koje se menadžerska sigurnost i samouvjerenost prelijeva, stvarajući motiv i takvu atmosferu koja sa sigurnošću omogućava uspjeh.

Menadžerski stilovi vođenja prema Adizesu. Pristup menadžerskom stilu vođenja Adizes generiše iz uloga koje obavljaju menadžeri. Naime, da bi preduzeće bilo profitabilno na kratke i duge staze, menadžer treba kvalitetno obavljati sljedeće menadžerske uloge: P-Proizvođač, A-Administrator, E-Preduzetnik i I-Integrator. Dovoljno razvijene kompetencije za sve četiri uloge (PAEI) nije moguće pronaći u jednom menadžeru. Međutim, veoma je značajno da menadžer posjeduje kompetencije za sve menadžerske uloge od

kojih neke trebaju biti jače izražene u odnosu na druge. Nedostatak razvijenosti pojedinih kompetencija menadžer nadoknađuje timskim radom sa saradnicima.

Međutim, ukoliko menadžer posjeduje izražene kompetencije samo za jednu od menadžerskih uloga, dok su ostale zapostavljene, nastat će nesagledive štetne posljedice tokom vođenja preduzeća.

Ovakve slučajeve Adižes naziva „arheotipovi“ lošeg vođenja, u koje spadaju (Adižes, I.:2006.):

- Usamljeni jahač (P - - -). Ovo je kombinacija izrazitog Proizvođača koji je opredijeljen isključivo radu. Ovaj tip menadžera karakteriše efektivnost u kratkom roku gdje je efikasnost potpuno zanemarena.
- Birokrata (- A - -). Menadžeri koji posjeduju isključivo kompetencije Administratora po prirodi su posvećeni samo procedurama, zanemarujući efektivnost i rezultate poslovanja.
- Palikuća (- - E -). Karakteristika menadžera koji posjeduju isključivo kompetencije Preduzetnika ogleđa se u neprekidnom mijenjanju poslovnih ideja. Naime, oni posjeduju izraženu sposobnost generisanja ideja, međutim, nijednu ideju ne mogu realizovati, jer brzo odustaju od njene realizacije.
- Supersljedbenik (- - - I). Menadžer supersljedbenik nikada nema vlastiti stav. On uvijek nastoji da pronađe kompromis kako bi udovoljio svima.

Tokom dugogodišnjeg konsultantskog rada Adižes je utvrdio da menadžeri posjeduju neujednačeno razvijene kompetencije potrebne za menadžerske uloge. Dakle, neujednačenost razvijenosti kompetencija prema menadžerskim ulogama ima dobre i loše strane zavisno od vrste kombinacije. Tako je Adižes identifikovao deset uloga koje se često pojavljuju kreirajući tako deset stilova lošeg upravljanja kako je predstavljeno u tabeli 1. (Adižes, I.:2006.)

Tabela 1. Menadžerski stilovi lošeg upravljanja

Stilovi	Naziv stila	Karakteristike stila lošeg upravljanja
P A - -	Gonič robova	Orijentisan prema rezultatima i kontroli.
P A - I	Dobročudni princ	Kratkoročno orijentisan na rezultate, efikasno kontroliše sistem, motiviše zaposlenike ali dugoročno ne zna kuda vodi preduzeće.
- A - I	Paternalistički birokrata	Sluša, slaže se i prihvata sve prijedloge ali pod uslovom da se poštuju pravila.
P - - I	Trener druge lige	Izvanredan pomoćnik, ekspert za primjenu

		kompromisa.
P - E -	Plodni osnivač	Predan poslu i razvoju ideja, međutim, dugoročno preduzeće nadrađa njegove sposobnosti.
PAE -	Solo preduzimač	Posvećen poslu, kontroli, generator ideja, međutim, oslanja se isključivo na sopstvene sposobnosti.
- - EI	Demagog	Posjeduje bezbroj ideja, sposoban da uvjeri druge, međutim, brzo odustaje od započetih poslova.
- AEI	Lažni lider	Kontroliše procese, generiše ideje, integriše druge ali sam ostaje izvan sistema.
- AE -	Davež	Pun je prijedloga za inovacije i želi do detalja sve da kontroliše.
P - EI	Harizmatični guru	Posvećen rezultatima, kreira nove pravce, integriše druge i sve to ne poštujući procedure u poslu.

Izvor: Adičes, I. 2006. Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, 2. izd. Adičes, Novi Sad, str. 193.

Ono što je zajedničko svim stilovima lošeg upravljanja jeste nedostatak kompetencija za jednu od menadžerskih uloga (PAEI). Dakle, menadžeri trebaju posjedovati određen nivo kompetencija za svaku od menadžerskih uloga. Jedan od stilova dobrog upravljanja mogao bi izgledati ovako: P a E i. Ovaj stil menadžera karakteriše posjedovanje jako izraženih kompetencija Proizvođača i Preduzetnika, dok su manje izražene kompetencije Administratora i Integratora. Dakle, menadžeri sa ovakvim stilom upravljanja posvećeni su rezultatima, poštivanju procedura, izraženoj sposobnosti generisanja ideja kao i sposobnošću motivisanja saradnika na realizaciji poslovnih ideja.

3. Identifikovanje i analiza menadžerskog stila vođenja proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

Kako bi provjerili da li postoji razlika u menadžerskom stilu vođenja preduzeća između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, neophodno je bilo identifikovati preduzeća koja su u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast. Da bi mogli utvrditi postojanje razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stila vođenja preduzeća, formirana su dva uzorka. Prvi uzorak N=30 menadžera, sačinjen je od N=16 „uspješnih“ menadžera čija su preduzeća zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu (2006. 2007. i 2008). Zbog malog broja „uspješnih“ menadžera čija su preduzeća zabilježila statistički značajan rast N=16 menadžera, ovom broju menadžera dodano je još N=14 menadžera kod čijih je preduzeća sintetički pokazatelj rasta iznad $R=2,3658$. Drugi uzorak N=30 menadžera, sačinjen je od „neuspješnih“ menadžera čija preduzeća nisu u posmatranom periodu zabilježila statistički značajan rast.

Kako bi provjerili reprezentativnost odabranog uzorka, provedeno je testiranje varijanse u faktorskom prostoru. Rezultati provjere pokrivenosti faktorskog prostora varijabli P, A, E, I, za „uspješne“ i „neuspješne“ menadžere predstavljeni su u tabelama 2. i 3. Prilikom definisanja menadžerskog stila vođenja preduzeća primjenjena je Adičesova metodologija uloga menadžera. Naime, za faktore koji čine strukturu menadžerskog stila odabrane su sljedeće varijable: P-Proizvođač, A-Administrator, E-Preduzetnik, I-Integrator, koje zajedno čine profil PAEI menadžera.

Tabela 2. Total Variance Explained “uspješni menadžeri”

Komponenta	Ekstrahovane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja			Rotirane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja
	Total	% od varianse	% kumulativnog zbira	Total
1	3,674	91,843	91,843	3,594
2	,208	5,199	97,042	3,119

Metod ekstrakcije: Metod analize glavnih komponenata. (a) Kada su komponente u korelaciji, sume kvadrata faktorskih opterećenja se ne mogu dodati radi dobivanja ukupne varijanse.

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Tabela 3. Total Variance Explained “neuspješni menadžeri”

Komponenta	Ekstrahovane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja			Rotirane sume kvadrata (faktorskih) opterećenja
	Total	% od varianse	% kumulativnog zbira	Total
1	3,247	81,177	81,177	3,024
2	,392	9,799	90,976	2,479

Metod ekstrakcije: Metod analize glavnih komponenata. (a) Kada su komponente u korelaciji, sume kvadrata faktorskih opterećenja se ne mogu dodati radi dobivanja ukupne varijanse.

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

U cilju provjere pokrivenosti faktorskog prostora iz pokazatelja predstavljenih u tabeli 2. vidimo da varijansa za dva ekstrahovana faktora

„uspješnih“ menadžera kumulativno iznosi 97,042%. Kod „neuspješnih“ menadžera (tabela 3.) varijansa za dva ekstrahovana faktora kumulativno iznosi 90,976%. Visina varijanse faktora veća je od preporučene vrijednosti (Landau, S. Everitt, B.S. : 2004) koja iznosi 70%. S obzirom na ovu vrijednost, za analizu strukture profila PAEI menadžera dovoljan bi bio jedan faktor, ali zbog jasnije grafičke prezentacije koristit ćemo i drugi faktor. Kako bi provjerili zastupljenost varijabli P, A, E, I u faktorskom prostoru, metodom analize glavnih komponenata izračunati su komunaliteti pojedinačno za svaku varijablu, kako je predstavljeno u tabeli 4.

Tabela 4. Komunaliteti varijabli PAEI

Uloge menadžera	Uspješni menadžeri	Neuspješni menadžeri
PAEI	Ekstrakcija	Ekstrakcija
P rezultati PAEI testa	0,944	0,830
A rezultati PAEI testa	0,998	0,971
E rezultati PAEI testa	0,975	0,942
I rezultati PAEI testa	0,965	0,897

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Posmatrajući rezultate iz tabele 4. vidimo da sve četiri varijable P, A, E, I, kod „uspješnih“ menadžera imaju vrijednost ekstrakcije komunaliteta iznad 0,944, dok je kod „neuspješnih“ menadžera vrijednost ekstrakcije komunaliteta iznad 0,830, što upućuje na zaključak da su sve varijable visoko zastupljene u faktorskom prostoru. Faktori čije su vrijednosti ekstrakcije komunaliteta $R^2 < 0,4$ nisu dovoljno zastupljene u faktorskom prostoru i kao takve neophodno je isključiti iz daljnjeg testiranja. Kako bi mogli utvrditi rizik zaključivanja, primijenjeni su Kaiser-Meyer-Olkin i Bartlett's testovi za uzorak $N=30$ „uspješnih“ menadžera i $N=30$ „neuspješnih“ menadžera. Rezultati Kaiser-Meyer-Olkin i Bartlett's testa za „uspješne“ menadžere predstavljeni su u tabeli 5., dok su rezultati za „neuspješne“ menadžere predstavljeni u tabeli 6.

Tabela 5. KMO i Bartletov test „uspješni menadžeri”

Kaiser-Meyer-Olkin-ova mjera adekvatnosti uzorka.		0,792
Bartletov test sferičnosti	Aproks. vrednost Hi-kvadrata	167,220
	df	6
	Sig.	0,000

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Tabela 6. KMO i Bartletov test – “neuspješni menadžeri”

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,802
Bartletov test sferičnosti	Aproks. vrednost Hi-kvadrata	87,627
	df	6
	Sig.	0,000

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

U tabeli 5. izračunata je vrijednost reprezentativnosti uzorka za „uspješne“ menadžere, koja iznosi 0,792, dok za „neuspješne“ menadžere iznosi 0,802. Kritična vrijednost ispod koje je zaključivanje na osnovu rezultata faktorske analize neprihvatljivo je u slučajevima kada je $KMO < 0,500$ (Norušis, J. M. : 1994) Bartlett-ov test sferičnosti provjerava da li podaci uzorka odgovaraju multivarijantnoj normalnoj raspodjeli. Kako je predstavljeno u tabelama 5. i 6. nivo signifikantnosti po ovom testu za „uspješne“ i „neuspješne“ menadžere je: $sign. < 0,00$. Dakle, zaključujemo da je prihvatljivo poređenje ovih uzoraka faktorskom analizom. U tabeli 7. predstavljeni su rezultati faktorskih opterećenja pojedinačno za svaku varijablu.

Tabela 7. Faktorska opterećenja za sve varijable menadžerskih uloga PAEI

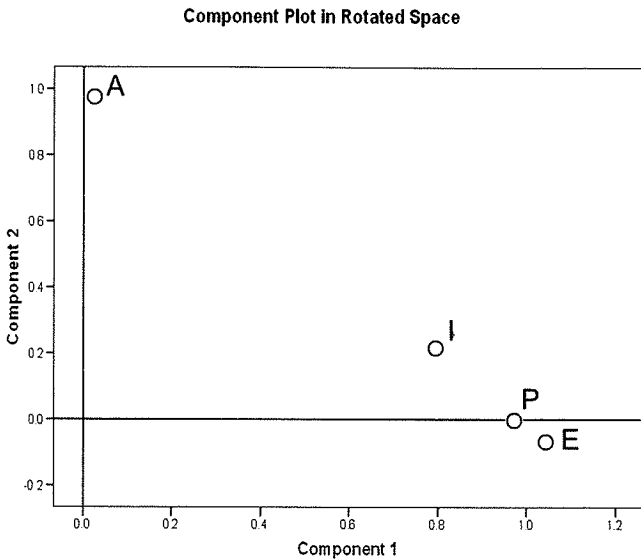
Uloge menadžera PAEI	Uspješni menadžeri		Neuspješni menadžeri	
	Komponenta		Komponenta	
	1	2	1	2
E rezultati PAEI testa	1,047		1,045	
P rezultati PAEI testa	0,973		0,827	
I rezultati PAEI testa	0,793		0,595	
A rezultati PAEI testa		0,978		0,966

Pattern Matrix Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

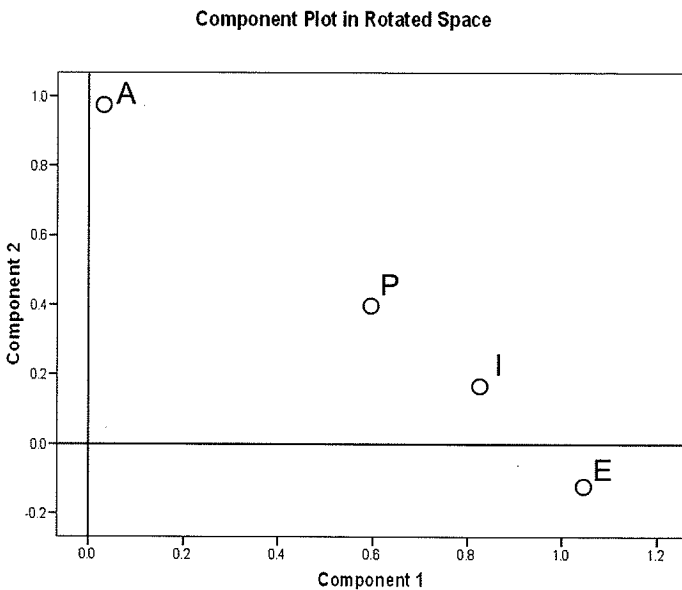
U tabeli 7. prikazani su rezultati matrica faktorskih obrazaca (Pattern Matrix) koji predstavljaju matricu faktorskih opterećenja svake varijable u odnosu na izdvojene faktore. Faktori koji imaju veći koeficijent u apsolutnom iznosu u odnosu na varijablu su više povezani sa tom varijablom i obrnuto. Na grafikonima 1. i 2. grafički je prikazana struktura menadžerskih uloga koje definišu stil vođenja menadžera.

Grafikon 1. Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru “uspješnih” menadžera



Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Grafikon 2. Grafički prikaz rasporeda PAEI varijabli u dvofaktorskom rotiranom prostoru “neuspješnih” menadžera



Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Posmatrajući raspored strukture PAEI varijabli na grafikonu 1. i 2. vidimo da su varijable P; A; E; I, podijeljene u dva faktora. Prvi faktor čine varijable P; E; i I, dok drugi faktor čini varijabla A. U tabeli 8. navedene su specifične osobine menadžerskog stila vođenja „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH.

Tabela 8. Specifične osobine stilova vođenja uspješnih i neuspješnih menadžera

Menadžeri	Srukturna varijabli stila vođenja	Karakteristike stila vođenja
Uspješni menadžeri	EIPa	<p>Kod menadžera ovakve strukture razvijenosti uloga menadžera koja definiše stil vođenja, prisutna je izražena „komplementarnost“ E i P uloge uz nešto manje izraženu I ulogu i malo izraženu A ulogu. Ovo upućuje na zaključak da ovi menadžeri imaju ideje koje generiše menadžerska uloga „Preduzetnik-E“, nakon čega se generisane ideje brzo sprovode u djelo, jer je izražena druga menadžerska uloga „Proizvođač-P“.</p> <p>Prethodno prikazana faktorska struktura je zasnovana na korelaciji (povezanosti) uloga koje pripadaju istom faktoru, odnosno na njihovom zajedničkom variranju. Uloga „Administratorska-A“ pripada drugoj komponenti koja pokriva samo 5,199% od ukupne varijanse</p>
Neuspješni menadžeri	EIPa	<p>Menadžeri ovog stila vođenja usmjereni su na generisanje ideja od strane menadžerske uloge „Preduzetnik-E“, koje su usmjerene prevashodno na ljudske resurse koje provodi „Integrator-I“. Uloga „Proizvođača-P“ kod „neuspješnih“ menadžera je malo razvijena dok je uloga „Administratorska-A“ veoma malo zastupljena i svrstana je kao druga komponenta koja pokriva samo 9,799% ukupne varijanse.</p>

Izvor: Rezultati istraživanja autora.

Kako je predstavljeno u tabeli 8. postoji jasna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera proizvodnih MSP u FBiH u rasporedu faktora koji prema Adizesu čine menadžerski stil vođenja preduzeća, čime je potvrđena hipoteza istraživanja. Dakle, menadžeri rastućih MSP u FBiH razlikuju se u menadžerskom stilu vođenja preduzeća u odnosu na menadžere čija preduzeća nisu zabilježila statistički značajan rast u posmatranom periodu.

4. ZAKLJUČAK

Suštinska razlika u stilu vođenja između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera ogleda se u činjenici da „uspješni“ menadžeri, za razliku od „neuspješnih“ menadžera, posjeduju izraženije kompetencije menadžerske uloge Proizvođača-P koja djeluje zajedno (komplementarno) sa menadžerskom ulogom Preduzetnika-E. Ova kombinacija omogućava „uspješnim“ menadžerima veću posvećenost izvršavanju zadataka i postizanju rezultata u odnosu na neuspješne menadžere koji nisu posvećeni zadatku i postizanju rezultata.

Posljedica stila vođenja kod „neuspješnih“ menadžera ogleda se kroz činjenicu da njihova preduzeća u 2006. 2007. i 2008. godini nisu zabilježila statistički značajan rast. Kompetencije menadžerske uloge „Preduzetnika-P“ izražene su jednako kako kod „uspješnih“ tako i kod „neuspješnih“ menadžera. Ovdje možemo nedvosmisleno zaključiti da odnosi uloga – njihova povezanost ili razdvojenost igraju presudnu ulogu sa aspekta kombinacija efektivnog i efikasnog obavljanja menadžerskog posla, kako u kratkom, tako i u dugom roku. Podsjetimo se da pojedinačno (univarijantno) i nezavisno testiranje razlika PAEI uloga t-testom nije dalo statistički značajne rezultate između menadžera „uspješnih“ i „neuspješnih“ preduzeća. Multivarijantno (simultano) analiziranje odnosa uloga pokazuje, posebno grafički, da postoje različiti odnosi uloga iz čega se može izvući zaključak da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ menadžera u pogledu stila vođenja preduzeća.

SUMMARY

Managerial style of leading companies represents how the manager of the company reacts to changes in business environment. Managerial interactions that occur in human resource management and allocation of tangible and intangible resources have become the determinant of the success of the company. Therefore, continuous behavior research of managers in making decisions, planning, analysis, implementation and control process, became the focus of many authors.

In theory, there are many known different managerial styles of company leadership; however, the research challenge question is: how the theoretical model of managerial style of behavior is manifested in practice? To answer the asked research question, the case study is defined, which is expressed in broad and narrow sense. In a broader sense, the case studies are managers of small and medium manufacturing enterprises in the FBiH. In a narrow sense, the case studies focuses on managers whose enterprises recorded a statistically significant increase in certain time period and managers whose enterprises have not recorded significant growth in same time period. In methodological terms, as a research

instrument a structured questionnaire is chosen. For data collection over stratified sample ($N = 149$) of managers of manufacturing SMEs in the Federation of BiH a personal interview was used. During statistical data analysis and interpretation of results, appropriate scientific and research methods are applied. The overall research goal is: to identify the managerial style of behavior of "successful" and "unsuccessful" managers. The study hypothesis was defined as follows: managers of growing SMEs in the Federation of BiH differ in managerial style of company leadership in relation to managers whose companies have not registered growth in observed time period.

LITERATURA

- Adižes, I. 2004. *Idealan menadžer – zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete uraditi tim povodom*, Asee, Novi Sad.
- Adižes, I. 2006. *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, 2. izd. Adižes, Novi Sad.
- Adižes, I. 2004. *Upravljanje promjenama*, Adižes MC, Novi Sad.
- Adižes, I. 2007. *Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*, 5. izd. Asee, Novi Sad.
- Adižes, I. 2006. *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*”, Adižes, Novi Sad.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager - A Model for Effective Performance*, John Wiley&Sons.
- Caruso, R. D. Salovey, P. 2004. *The Emotionally Intelligent Manager – how to develop and use the four key emotional skills of leadership*, Wiley.
- Colley, L.J. Jr. et al. 2007. *Principles of General Management*, Yale Universiti Press.
- Kotter, J.H. 1982. *The General Managers*, The Free Prees, New York.
- Landau, S. Everitt, B.S. 2004. *A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS*, Chapman and Hall, London.
- Norušis, J.M. 1994. *SPSS Professional Statistics*, SPSS Inc. Chikago.
- Tichy, H. M. Graves, M. 1986. *The Transformational Leader*, John Wiley&Sons, New York.
- Akoglan Kozak, M. 2008. *Effective Factors in the Constitution of Leadership Styls: A Study of Turkish Hotel Managers*, Vol. 19. No. 1. p. 117-134.
- Bahitjarević-Šiber, F. 2008. *Interpersonalne vještine-vještine uticaja na druge*, Novi informator, br. 5699, str.8.
- Bass, B. M. 1990. *Form Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, Vol. 18. Winter, p. 19-36.

