

MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN AGRIBUSINESS COMPANIES

MENADŽMENT I VOĐENJE U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U AGROBIZNISU

Lana REPAR¹, Mario NJAVRO^{2*} and Vjekoslav PAR²

¹ Magistra inženjerka agrobiznisa I ruralnog razvoja

² Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet, Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo
Svetošimunska cesta 25, 10000 Zagreb: e-mail: mnjavro@agr.hr

Abstract

The goal of the paper is to determine the leadership capacity of managers at various organizational levels in agribusiness companies based on the characteristics of the respondents. Due to the (non)presence of certain characteristics, the extent to which managers tend to be potential leaders is estimated. For purpose of the research the survey was conducted in a total of five companies on strategic, tactical and operational level of management. The results are compared with previous research conducted in 2002-2003 within the project "Comparative study of the functioning of management". Managers in agribusiness showed a majority in tendency of thinking like leaders and in other related segments their behavior is closely to contemporary knowledge on effective leadership. Due to other companies, agribusiness does not show the significant differences in according to which is concluded that this sector is dominated by well-known and well-established managerial practices. The fact is that a dynamic business environment of the food industry requires first and foremost the high professionalism, innovation and the ability to coordinate from its leading human resources. Regarding to actuality of leadership subject in domestic and foreign scientific public, and its importance for the business success of enterprises, the study provides an overview of the characteristics of management in selected Croatian agribusiness enterprises.

Key words: agribusiness, business success, leadership, management

Sažetak

Cilj rada je na temelju ispitanih karakteristika utvrditi kapacitete menadžera kao vođa na pojedinim organizacijskim razinama u poduzećima u agrobiznisu. Obzirom na (ne)nazočnost određenih osobina, procijenjeno je u kojoj mjeri menadžeri iskazuju potencijal vođe. U svrhu istraživanja korištena je metoda anketiranja provedena u ukupno pet poduzeća na strateškoj, taktičkoj i operativnoj menadžmentskoj razini. Rezultati su uspoređeni sa postojećim istraživanjem provedenim 2002.-2003. godine

u sklopu projekta "Komparativno istraživanje funkcioniranja menadžmenta". Menadžeri u agrobiznisu iskazali su većim dijelom sklonost načinu razmišljanja vođe, a i u ostalim vezanim segmentima njihovo je ponašanje blisko suvremenim saznanjima o učinkovitom vođenju. Obzirom na druga poduzeća, agrobiznis ne iskazuje značajnije razlike povodom čega je zaključeno da u ovom sektoru prevladava poznata i ustaljena menadžerska praksa. Činjenica je kako dinamično poslovno okruženje prehrambene industrije zahtijeva ponajprije visoku stručnost, inovativnost te sposobnost koordinacije od svojih vodećih kadrova. Vezano uz aktualnost tematike vođenja u stranoj i domaćoj znanstvenoj javnosti te njenu važnost za poslovnu uspješnost poduzeća, istraživanje donosi pregled obilježja menadžmenta u odabranim hrvatskim agrobiznis poduzećima.

Ključne riječi: agrobiznis, menadžment, poslovni uspjeh vođenje

Detailed abstract

Management is the process of forming and maintaining a business environment where individuals work in teams to achieve their goals. Leadership as a function of management includes the establishment of interpersonal relationships, leading, motivating employees and communication. Term agribusiness, used within the paper signifies farming together with the upstream businesses (seed and breeding, agrichemicals and farm equipment), and downstream business like processing, storing, wholesale and distribution and retail sales. Agribusiness, in broader sense includes consulting, research and development, extension services, services of public agencies, insurance and rural banking.

The goal of the paper is to determine the leadership capacity of managers at various organizational levels in agribusiness companies based on the characteristics of the respondents. Due to the (none)presence of certain characteristics, the extent to which managers tend to be potential leaders is estimated. For purpose of the research the survey was conducted in a total of five companies on strategic, tactical and operational level of management. The results are compared with previous research conducted in 2002-2003 within the project "Comparative study of the functioning of management", whereby the used questionnaire was modified for needs of the survey. Six companies and 11 managers have been encompassed by survey.

Questionnaire consists of 74 questions divided into 10 groups: private data, management levels, functions, managements systems, delegation of power and responsibility, knowledge and skills, personal characteristic, decision making, leadership styles and manager time schedule. Closed question prevails (91%) and Likert type scale is used. On-line questionnaire is used.

Hypothesis how managers on higher levels of organisation have more characteristics of leaders than those on middle and low levels is not confirmed.

Managers in agribusiness on all levels, signifies characteristics of leaders with 53% in average. Higher level managers render it with 45%. Contrary with what was expected, on middle and low levels, leader's characteristics prevail with 57%. Democratic style is more present (60%) than combination between democratic and autocratic style.

Survey showed that managers on higher levels are males between 41 and 50 years old. They have educational background in economics, make non-programmed

decisions and are take risk partially. They prefer democratic style. Middle managers are between 31 and 40 years old and also males. They have background in economics too. Make non-programmed decisions, are risk takers and prefer democratic style of leadership too. Managers on lower levels in hierarchy have the same characteristics as those on middle level but make programmed decisions and have the highest affinity toward risk (table 2).

Research has not found any significant differences in management and leadership between agribusiness and other sectors of economy (Graph 1).

In the contemporary dynamic and uncertain environment, quality of leaders and establishing effective communication between managers and employees is a variable of company's competitiveness and sustainability on the global agri-food market. Research showed that managers in agribusiness in Croatia have a great potential and could enable competitiveness of the sector, especially in the light of accession to European Union.

Uvod

Menadžment je predmet intenzivnog proučavanja već stotinama godina, a njegovi začeci sežu tisućama godina prije nove ere. Riječ menadžment najviše odgovara hrvatskom izrazu rukovođenje budući da korijen riječi dolazi od latinskog "manus" što doslovno prevedeno znači ruka, točnije u početku je značilo "obučavanje konja u hodu" (Brawerman, 1983 citirano u Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, p. 18). Ipak, danas se menadžment ustalio u poslovnoj i znanstveno stručnoj upotrebi kao prepoznatljiv pojam kojeg obilježava pet osnovnih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.) definiraju ga kao aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva pomoću aktivnosti drugih ljudi koji su ujedno i najbitniji segment. Unatoč revoluciji prirode poslovanja koju je uzrokovao, menadžment je i dalje okupiran svojim temeljnim problemom - optimalna upotreba resursa organizacije u uvjetima neizvjesne svakodnevnice. Danas takozvane "meke" varijable menadžmenta koje obuhvaćaju ljude, znanja, vještine, sposobnosti i stilove vođenja stječu sve veću prednost pred, do nedavno vodećim, "tvrdim" varijablama koje predstavljaju strukturu, strategiju, veličinu, tehnologiju i tome slične tvorevine. Također, mnoge rasprave usmjerene su prema pitanju uspješnosti obzirom na vanjske utjecaje u kojima menadžment djeluje: razvijena država ili ona u tranziciji, mirna ili nemirna okolina, sektor poslovanja (automobilska industrija ili poljoprivreda).

Teorije menadžmenta kojima se nastoji optimalizirati njegova učinkovitost prate okolnosti razdoblja u kojem nastaju. Klasična teorija javlja se u kasnom 19. stoljeću zbog sveopće rastuće potrebe za radnom snagom za koju je trebalo pronaći što brži način uklapanja u sve složenije organizacijske strukture i procese. Usporedno s daljnjim napredovanjem industrije i sve većim zahtjevima u pogledu proizvodnih kapaciteta te širenjem horizontalne i vertikalne dimenzije nadolaze novi pristupi kojima je zajedničko da u središte svog zanimanja stavljaju radnike – to su takozvane bihevioralne teorije. Već u posljednjim desetljećima prošlog stoljeća, a pogotovo danas, poduzeća postaju splet zahtjevnih odnosa u kojima je teško uspostaviti učinkovitu komunikaciju i stvoriti poticajno okruženje za zaposlene te istovremeno ostvariti željene poslovne rezultate. Menadžment iziskuje sve veću angažiranost menadžera u pogledu njihovog vremena, znanja i socijalnih vještina, a upravo visoki zahtjevi, odnosno njihovo uspješno ispunjavanje čine temelj za razlikovanje uspješnih od manje uspješnih menadžera. U tom smislu, moderne teorije vode se za

sistemskim pristupom koji organizaciju promatra kao cjelinu sastavljenu od povezanih dijelova te kontingencijskim (situacijskim) pristupom prema kojem je svaka situacija jedinstvena stoga ne postoji samo jedan, idealni stil vođenja.

Vođenje podrazumijeva skup osobina i znanja menadžera koja utječu na uspješnost poduzeća kroz segmente odnosa među razinama upravljanja, poslovno odlučivanje, komunikaciju, razumljivost ciljeva i vizije poduzeća te kao krajnji rezultat – proizvod ili uslugu poduzeća. Iz tog razloga tema je višedimenzionalna, a rad predstavlja pristup s teoretske, deskriptivne te empirijske strane provođenjem anketnih upitnica.

U svom radu Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) nisu pretjerali kada su vođenje označili najvažnijom funkcijom menadžmenta budući da uspješnost ne ovisi u tolikoj mjeri niti o jednoj drugoj funkciji. Kod poimanja vođenja potrebno je razlikovati dva osnovna odnosa: vodstvo i vođenje te menadžment i vođenje. U prvom slučaju vođenje je superiorno jer je vodstvo uz motiviranje zaposlenih i međuljudske odnose dio njegova djelovanja. Obzirom na menadžment, vođenje se ponaša kao podskup te predstavlja jednu od njegovih funkcija. U tom smislu teoretičari nastoje razlikovati menadžerske osobine od osobina vođe, što u nekim slučajevima rezultira (pre)oštrom podjelom u kojoj su, namjerno ili ne, u pozitivnijem svijetlu navedene karakteristike vođe. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) te Robbins i Judge (2009) smatraju kako su za uspješno funkcioniranje potrebni oboje i to obzirom na okruženje koje prevladava u određenoj situaciji: menadžeri su važni u stabilnim razdobljima za očuvanje strukture, pravila i savladavanje složenosti dok je u turbulentnim uvjetima nužno poticanje promjena, vizija i intuicija koju posjeduju vođe. U svakom slučaju, vođenje uključuje utjecaj, grupu/sljedbenike, osobine i znanja, ciljeve te situaciju (Northouse, 2007, Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Stručnjaci su još uvijek podijeljeni oko naravi vođenja, točnije je li ono proces ili sposobnost. Ovakav pristup vrlo se čvrsto nadovezuje na pitanje rađaju li se vođe ili stvaraju? Northouse (2007) je skloniji razmišljanju kako vođenje ne obilježava samo jedna osoba stoga ono nije rezervirano za nekolicinu odabranih, već se radi o transakcijskom događaju između vođe i sljedbenika u kojem svaka strana daje svoj doprinos. U tom smislu, govorimo o dvosmjernom događaju jer vođa utječe te je pod utjecajem svojih sljedbenika (Northouse, 2010,). Suprotno Northouseovom shvaćanju vođenja kao procesa, autori Robbins i Judge (2009) te Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) pridaju mu svojstvo sposobnosti i umjetnosti naglašavajući time njegovu pomalo tajanstvenu stranu. Međutim, svi su jednoglasni o jednom obilježju – utjecaju vođe na grupu ljudi kako bi se zajednički usmjerili na postizanje zajedničkih vizija i ciljeva (Northouse, 2010; Robbins i Judge, 2009; Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Zanimanje za istraživanje vođenja kao najdinamičnijeg dijela menadžmenta seže još u antičko doba, a temelje teoriji vođenja postavili su filozofi Platon i Aristotel. Prema Robbinsu i Judgeu (2009) istraživači su početkom 20. stoljeća krenuli s pristupom temeljenim na osobinama budući da je prevladavalo mišljenje kako se vođe rađaju te su glavni fokus zanimanja bile osobine i karakteristike ljudi. Iduća faza znanstvenog proučavanja vođenja započela je početkom druge polovice 20. stoljeća, kada biheioralni pristup nastoji pronaći i utvrditi zakonitosti ponašanja kod vođa kako bi ih mogao definirati te dokazati da se vođom postaje zahvaljujući izučavanju, a ne rađanjem što sugerira prethodni pristup. Misao vodilja kontingencijskog ili situacijskog pristupa sastoji se u naglašavanju važnosti okolnosti situacije u kojoj vođa djeluje ili jednostavnije tvrdi da "stil a odgovara situaciji X, stil b situaciji Y, a stil c situaciji Z" (Robbins i Judge, 2009). Javivši se krajem 1960-ih, ovo je ujedno i

pristup koji donosi raznolike teorije. Suvremeni pristupi vođenju podrazumijevaju transakcijsko, transformacijsko i autentično vođenje u kojima znanstvenici više nisu toliko usmjereni na otkrivanje naravi ili zakonitosti odnosa vođa - sljedbenik nego nastoje dati smjernice za poboljšanje tih relacija na obostrano zadovoljstvo.

Zadaća vođe je kreirati smisao i svrhu koju će zaposlenici slijediti, točnije, mora dati viziju kako radom u organizaciji činiti male ali svakodnevne promjene. On transformira i usmjerava, daje povod za dodatno usavršavanje na profesionalnom i osobnom planu služeći pritom kao primjer. Suvremeni vođa uči od svojih sljedbenika, raste s njima i neprestano im se prilagođava. U svom djelovanju posebno obraća pozornost na emocije kao temelj ljudskih odnosa, učinkovitu komunikaciju, uklanjanje stresa i mogućih sukoba, ravnopravnost u rodnom, rasnom, kulturnom i vjerskom smislu. Potiče promjene te nudi stabilno okruženje spremno za prihvaćanje svih poslovnih izazova i optimalno za rad svakog pojedinca.

Pojam agrobiznis odnosi se na poslovanje povezano s proizvodnjom hrane, uključujući pritom primarnu poljoprivrednu proizvodnju, djelatnosti uz tijek poljoprivrede (proizvodnja inputa, opreme i strojeve) i djelatnosti niz tijek poljoprivrede što uključuje preradu, doradu, skladištenje, distribuciju, logistku, veleprodaju, maloprodaju i sve do potrošača. U širem smislu agrobiznis uključuje istraživanje i razvoj, usluge savjetodavne službe, konzulting, aktivnosti različitih agencija, osiguranje i financiranje. Najčešće se koristi kao poveznica poljoprivrede i poslovanja (business) upućujući na raspon aktivnosti i disciplina koje obuhvaća moderna proizvodnja hrane, lanac vrijednosti hrane (agri-food value chain). Jedna od glavnih zadaća koja očekuje ovaj sektor odnosi se na uspostavljanje međunarodne konkurentnosti kao i povećanje horizontalnih veza tj. odnosa sa ostalim industrijama (NRLO report 98/20, 1998).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, u ukupnom opsegu aktivnih trgovačkih društava agrobiznis sudjeluje sa 1,8% od čega su 3,3% prema vrsti pravno ustrojbenih oblika dionička društva (DZS, poglavlje 4: Registar poslovnih subjekata, 2010). Ipak, bez obzira na relativno malu brojnost, agrobiznis poduzeća iskazuju veliku poslovnu uspješnost. Prema podacima Privrednog vjesnika (2010) o 400 najvećih tvrtki u 2009. godini u kategoriji vodećih hrvatskih dobitaša najviši ostvareni rang agrobiznis poduzeća je peto mjesto, a na korporacijskoj ljestvici prema imovini te kapitalu i rezervama agrobiznis zauzima sedmo mjesto. Također, agrobiznis poduzeća kao prehrambeni sektor otpornija su na posljedice krize zbog dohodovne neelastičnosti troškova prehrane u odnosu na neprehrambene tvrtke (Hadelan et al., 2011).

Vezano za uspješnost poduzeća, glavna tematika istraživanja kreće se oko ispitivanja karakteristika menadžera po razinama, odnosno pretpostavke kako u hrvatskim agrobiznis poduzećima usporedno s uspješnosti raste i „vrijednost“ menadžera u smislu njihova načina upravljanja, odlučivanja, horizontalnih i vertikalnih odnosa prema suradnicima, odnosno - je li općenito kvaliteta menadžmenta u skladu sa uspjehom poduzeća.

Predmet istraživanja je menadžerska funkcija vođenja i njen doprinos uspješnosti organizacije u agrobiznisu kroz istraživanje teoretske osnove menadžmenta i vođenja i anketno ispitivanje menadžera u nasumce odabranim agrobiznis poduzećima u Hrvatskoj. Prikupljanje podataka o njihovim profilnim karakteristikama i djelovanju obzirom na hijerarhijske razine izvršeno je s ciljem daljnje interpretacije razlika menadžera od vođa. Također, izlaganjem dobivenih rezultata omogućena je

usporedba i rasprava o raščlanjivanju pojedinih stavki koje mogu ili ne moraju upućivati na postojanje karakteristika vođe. U posljednjoj fazi istraživanja menadžerima iz agrobiznisa suprotstavljeni su prema odgovarajućim razinama isti iz drugih gospodarskih djelatnosti zbog ispitivanja i uočavanja eventualnih većih odstupanja u ponašanju. Na temelju preoblikovane anketne upitnice korištene upravo zbog mogućnosti usporedbe rezultata, cilj je utvrditi postoje li značajnije razlike u profilu menadžera ispitanih navedenim projektom u odnosu na onaj kakav je proizašao iz istraživanja. Rezultati su uspoređeni prema dvije glavne točke: osobine i stil vođenja menadžera.

Pretpostavka je kako na najvišim razinama menadžeri u većem postotku imaju osobine vođe jer to zahtijeva priroda njihova posla, a menadžeri na srednjim i nižim razinama snažnije izražene osobine menadžera koje su pogodnije za njihovo svakodnevno obavljanje zadataka. Konačno, potraga za vođama u agrobiznisu, koji to jesu barem deklarativno ako nikako drugačije, glavna je vodilja ovog istraživanja. Usporedbom sa poduzećima izvan agrobiznisa omogućeno je ispitivanje i druge pretpostavke – menadžeri u agrobiznisu prema svojim osobinama (menadžeri/vođe) i stilu vođenja (autokratski/demokratski) ne razlikuju se u navedenim segmentima više od 20% po iskazanim agregiranim udjelima prema razinama u odnosu na menadžere iz drugih sektora.

Metode i izvori podataka

Za potrebe rada korištena je deskriptivna metoda kao temelj za podastiranje činjenica o zapaženim pojavama ponašanja i nastojanje njihovog objašnjavanja pomoću statističke analize podataka.

Nadalje korištena je metoda anketiranja pomoću koje su putem anketne upitnice prikupljeni podaci o karakteristikama menadžera hrvatskih agrobiznis poduzeća.

Metoda kompilacije i komparacije korištene su u smislu usporedbe rezultata dobivenih istraživanjem sa onima iz postojeće literature.

U svrhu anketiranja primijenjena je anketna upitnica. Anketna upitnica preoblikovani je oblik upitnice upotrebljene u istraživanju autora Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004). Upitnica je sastavljena od 74 pitanja tematski podijeljenih u 10 skupina: (1) osobni podaci, (2) razina, (3) funkcije i (4) sustavi menadžmenta, (5) delegiranje ovlasti i odgovornosti, (6) znanja i vještine, (7) osobine, (8) odlučivanje, (9) stilovi vođenja i (10) vrijeme menadžera. U upitnici se nalaze otvorena pitanja (9%) i zatvorena pitanja (91%) od kojih važan dio čine skale za mjerenje stavova (40%) na principu Likertove skale. U ovom istraživanju anketna upitnica ima ulogu metode verifikacije budući da se pomoću prikupljenih podataka i informacija provjerava postavljena hipoteza (Zelenika, 2000). Procedura anketnog ispitivanja započela je odabirom namjernog uzorka, koji je jedini na raspolaganju u ovakvom istraživanju. Osnovne djelatnosti ispitanih poduzeća obuhvaćaju proizvodnju vina, alkoholnih i bezalkoholnih pića, grožđa i loznih cijepova te prehrambenih proizvoda. Prilikom kontaktiranja odgovornih korišten je službeni dopis Agronomskog fakulteta, a suradnja je omogućena na tri načina: slanje anketnih upitnica putem pošte, ispunjavanje anketne upitnice uz anketarovu prisutnost te slanje ankete putem on-line servisa. U 100% slučajeva ispitanici su, vjerojatno, zbog učinkovitosti i uštede vremena, izabrali opciju on-line servisa što je uvelike olakšavalo sam postupak. Anketa u on-line obliku omogućava brzo odgovaranje na postavljena pitanja te automatski odgovor pošiljatelju. Odabrani uzorak činili su menadžeri koje se nalaze

na visokoj (strateškoj), srednjoj (taktičkoj) ili nižoj (operativnoj) razini menadžmenta. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 15. svibnja do 15. lipnja 2011. godine. U anketiranju je ukupno sudjelovalo pet poduzeća iz agrobiznisa i dva poduzeća iz bankarskog sektora koji predstavlja kontrolnu skupinu istraživanja. Anketama je ispitano 11 agrobiznis menadžera (n=11). Nakon zaključivanja istraživanja uslijedila je obrada podataka. Dobiveni podaci uspoređeni su sa postojećim „Komparativnim istraživanjem funkcioniranjem menadžmenta“ prema odabranim glavnim točkama (osobine i stil vođenja menadžera).

Rezultati istraživanja i rasprava

Glavna okosnica odnosi se na horizontalnu usporedbu razina menadžmenta (strateška, taktička i operativna) čime se nastoji utvrditi i opisati ponašanje menadžera ovisno o njihovoj hijerarhiji. Najveći dio agrobiznis poduzeća obzirom na pravni oblik pripada dioničkim društvima, dok su u mnogo manjoj mjeri zastupljena društva s ograničenom odgovornošću. U agrobiznisu prevladavaju tri razine menadžmenta (37%), iako su poznata i poduzeća sa dvije (31%) i četiri razine (27%). U pogledu stručne spreme, svi menadžeri na najvišoj razini posjeduju visoku stručnu spremu (100%), a na srednjim razinama osim visoke (50%) prisutne su još viša stručna (25%) te magistarska specijalistička sprema (25%). Na nižim razinama svi anketirani menadžeri imaju također visoku stručnu spremu (100%). Prema navedenom, očita je zastupljenost visoko obrazovane radne snage na menadžerskim razinama u hrvatskim agrobiznis poduzećima. U području struke nadmoćno vodi ekonomska (viša razina 75%, srednja i niža 100%), a specijalističko znanje poljoprivrednih znanosti istaknuto je kod samo jednog menadžera na visokoj razini. Menadžeri muškog spola prevladavaju na visokoj (100%), srednjoj (75%) i nižoj razini (100%). Dobna struktura ukazuje kako su najstariji menadžeri (između 41–50 godina) najzastupljeniji na strateškim pozicijama, dok su oni na taktičkim i operativnim nešto mlađi (između 31–40 godina).

Mišljenje menadžera važnosti funkcija pokazuje da viši i niži menadžment najvažnijima ocjenjuje kontrolu troškova, a srednji funkciju organiziranja. Niža razina izjasnila se izuzetno visokim ocjenama za funkcije koje su tipičnije za njihove nadređene – organiziranje (4,5) te ciljevi i strategija (4,5), dok nasuprot tome razvijanje i osposobljavanje zaposlenika na ovoj razini zaostaje, što nije bilo očekivano.

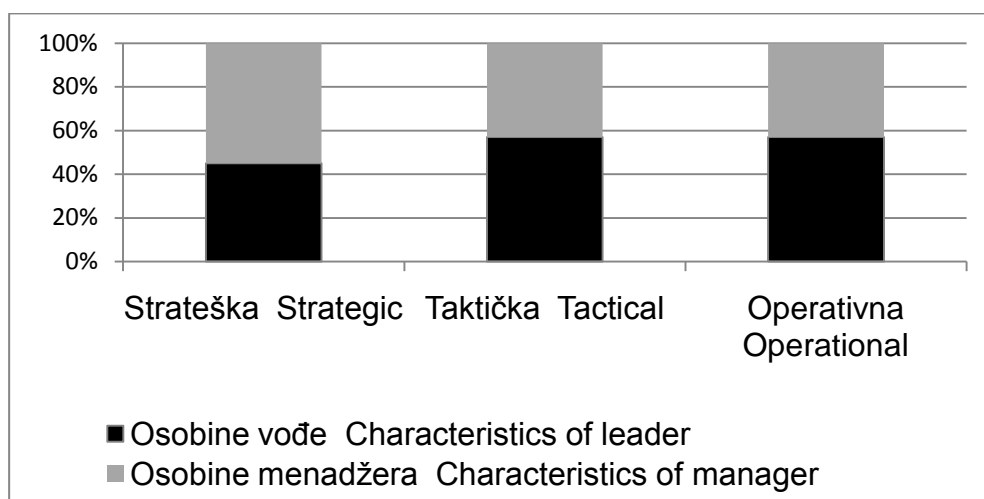
Na pitanje o prirodi odnosa prema menadžmentu, sve ispitanе razine smatraju ga u najvećoj mjeri vještinom, čime su karakteristike znanosti i umjetnosti potisnute u drugi plan. Menadžeri na višim i nižim razinama smatraju kako su za njihov uspjeh najzaslužnije vlastite i sposobnosti njihovih suradnika. Srednji menadžeri osim navedenog, kao razlog uspješnosti označuju i situaciju koja ih okružuje. Prema iznesenom, uspjeh poduzeća proizlazi ponajviše iz sposobnosti njegovog menadžmenta. U ispitanim poduzećima prevladava linijski sustav menadžmenta (83%) u kojem zaposlenici primaju naredbe od jednog nadređenog menadžera. Još nije zabilježena prisutnost suvremenijih projektnih ili matričnih oblika organizacijske strukture.

Prema odgovorima ispitanika, karakteristike najpotrebnije menadžerima na svim razinama su: sposobnosti prenošenja znanja, inovacije i koordinacije poslova, brzina prilikom odlučivanja te stručnost. Visoko opće obrazovanje i veliko menadžersko iskustvo ocijenjeni su kao najmanje važni za menadžerski uspjeh.

Navođenje vlastitih karakteristika nije jednostavan niti precizan posao, a masovna je pojava da se željene osobine percipiraju kao one koje se već posjeduju. Vrlo često pojavljuje se simulacija odgovora kod pitanja o vlastitoj ličnosti zbog čega se samoprocjena ispitanika ne može uzimati kao valjana bez kontrolnih mehanizama (Proroković et al. 2008). Dodatni problem predstavlja činjenica kako „ispitanici većih kognitivnih sposobnosti bolje prepoznaju čestice skale laži te namjerno ostavljaju dojam iskrenosti uz daljnju simulaciju odgovora koje prepoznaju kao važne“ (Proroković et al., 2008). Ipak, bez obzira na eventualnu simulaciju, u krajnjem ishodu ispitanici daju uvid u ono što je poželjno za vođu, a podaci deskriptivno služe za slaganje slike o anketiranim menadžerima. Viši menadžeri su potpuno predani poslu te sposobni za motivaciju suradnika i odlučivanje u različitim situacijama. Srednji menadžeri smatraju se osobama kojima se može vjerovati. Niži menadžeri savršeno razumiju svoj posao i daju slobodu suradnicima prilikom odlučivanja. Skupina varijabli kojima se utvrđuje imaju li menadžeri izražene karakteristike vođe u istraživanju je postavljena u obliku izbora između dvije ponuđene tvrdnje koje opisuju ispitanikov stav (Prilog 1). Obzirom na ispitivane skupine osobina navedenih u prilogu 1., prva skupina sadrži 6 pitanja, druga skupina 4 pitanja, treća skupina jedno pitanje i četvrta skupina 4 pitanja.

Graf 1. Usporedba osobina vođe i menadžera prema razinama menadžmenta (u %)- rezultati anketiranja

Graph 1 Comparison of characteristics of leaders and managers according to management levels (in %)- survey results



Izvor: vlastito istraživanje
Source: author's research

Menadžeri na srednjim i nižim razinama iskazali su veću sklonost razmišljanju vođe (57%) u odnosu na viši menadžment (45%) (Graf 1). Navedeni rezultat potrebno je sagledati sa stajališta okruženja u kojem menadžeri djeluju - na strateškim i taktičkim razinama potrebne su karakteristike menadžera i vođe, raspoređene s tek manjom prevagom jednoga od njih. Viša hijerarhija stoga zahtijeva osobe koje su istovremeno kvalitetni menadžeri i predani vođe. Istraživanje je pokazalo kako u agrobiznis poduzećima na najvišim razinama u neznatno većoj mjeri prevladava menadžerski način razmišljanja, a na preostalim razinama ispitanici izražavaju više značajki vođe.

Jedan od najtežih zadataka menadžmenta je odlučivanje, točnije odabir smjera poduzimanja aktivnosti za rješavanje problema (Schermerhorn et al., 2002). Stručna pripremljenost, odgovornost te objektivna informiranost najbolje potiču dobro odlučivanje na svim razinama menadžmenta. Viši i srednji menadžeri donose neprogramirane odluke temeljem objektivne racionalnosti u uvjetima nemirne okoline. Za razliku od njih, niži menadžeri češće odlučuju temeljem prosuđivanja čiji su rezultat programirane odluke. Sklonost riziku najveća je kod niže razine menadžmenta što se može dovesti u vezu s njihovom pozicijom na hijerarhijskoj ljestvici koja uglavnom nalaže donošenje manje odgovornih odluka s kratkoročnijim posljedicama u odnosu na odlučivanje više razine.

Autokratski stil vođenja maksimizira vlast i moć jedne osobe koja sama donosi odluke, a prema podređenima primjenjuje sustav nagrada i kazni. Nasuprot tome, nadređeni koji u proces odlučivanja uključuje svoje podređene te veliku pozornost pridaje pozitivnim međuljudskim odnosima koristi demokratski stil (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžeri u hrvatskim agrobiznis poduzećima ne primjenjuju autokratski stil vođenja. U najvećoj mjeri prakticira se demokratski stil (60%). Osim potonjeg, prisutan je i stil okarakteriziran između autokratskog i demokratskog (40%). Navedeni stilovi usklađeni su na višim i nižim razinama (omjer 50:50), dok na srednjim razinama prevladava demokratski stil (80%).

U skladu s hijerarhijom, viši menadžeri na poslu provedu prosječno 35%, srednji menadžeri oko 33%, a niži menadžeri 25% više od uredovnog radnog vremena. Srednji menadžeri najveći dio vremena provedu komunicirajući sa pretpostavljenim menadžerima, dok se viši i niži menadžment najčešće obraća suradnicima unutar organizacijske jedinice. Temeljem provedenog istraživanja konstruiran je profil agrobiznis menadžera po razinama (Tablica 2.) koji pokazuje njihove glavne značajke.

Tablica 2. Profil menadžera u agrobiznisu prema razinama – rezultati anketiranja
Table 2 Profile of agribusiness manager according to levels – survey results

Varijable <i>Variables</i>	Strateška razina <i>Strategic level</i>	Taktička razina <i>Tactical level</i>	Operativna razina <i>Operational level</i>
Osobine vođe <i>Leader's characteristics</i>	45%	57%	57%
Demokratski stil vođenja <i>Democratic leadership style</i>	50%	80%	50%
Neprogramirane odluke <i>Non-programmed decisions</i>	52%	51%	31%
Izražena sklonost riziku <i>Strong risk tendency</i>	25%	60%	100%
Menadžment kao vještina <i>Management as a skill</i>	100%	100%	100%

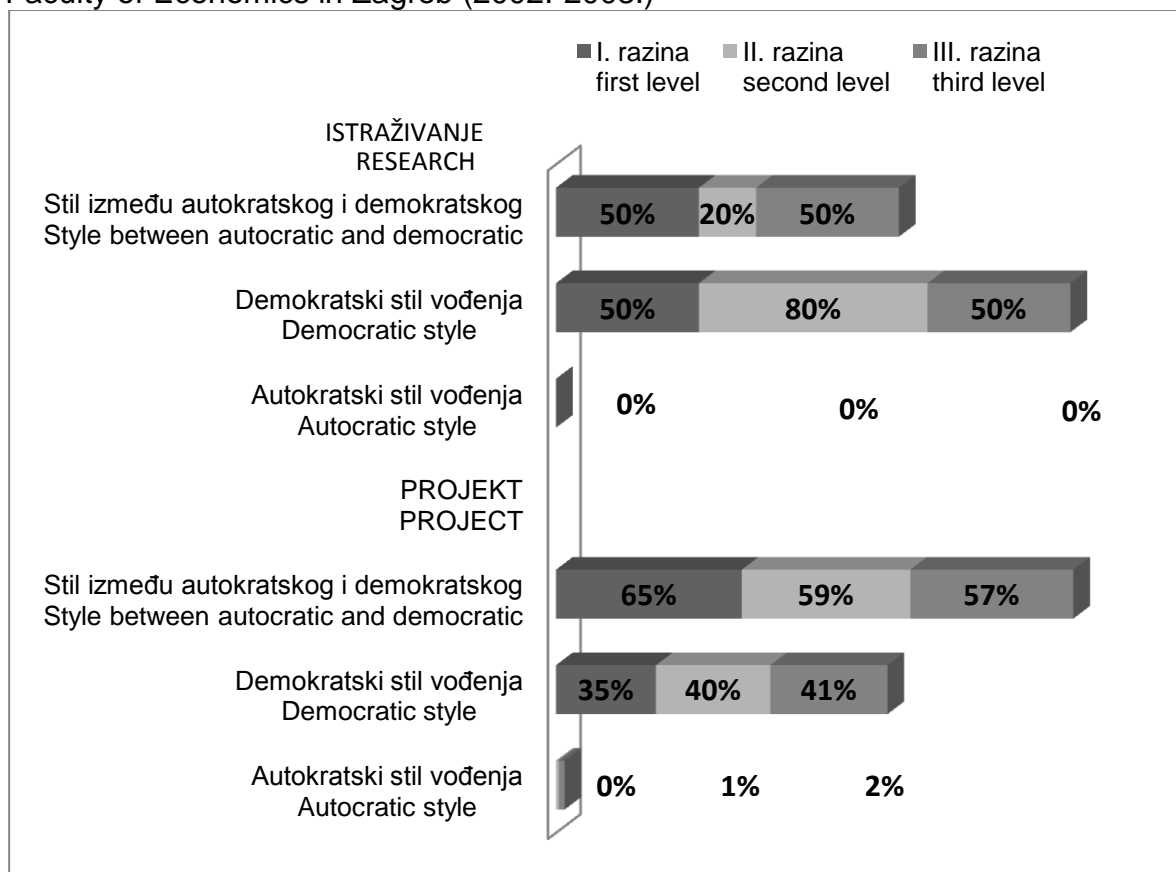
Izvor: vlastito istraživanje
Source: author's research

Znanstveni projekt "Komparativno istraživanje funkcioniranja menadžmenta" (u nastavku Projekt) proveden je u razdoblju 2002.-2003. godine sa svrhom ispitivanja u

kojoj se mjeri podudaraju teorija i praksa menadžmenta u Hrvatskoj (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Menadžeri ispitani Projektom iskazali su u jednakom omjeru osobine vođe (50%) i menadžera (50%). Za razliku od njih menadžeri u agrobiznisu, prema prosjeku za sve razine, iskazuju nešto veći postotak karakteristika vođe (53%). Podaci iz svih ispitanih poduzeća upućuju na relativno pravilan raspored osobina vođe i menadžera što se smatra uspjehom budući da optimum leži u kombinaciji njihovih karakteristika te ovisi o okolnostima. Jednako tako, nije moguće sa sigurnošću tvrditi koje su karakteristike poželjnije i bolje obzirom na hijerarhijsku razinu jer su razlike između karakteristika menaždera i vođe kod svih promatranih slabo izražene. U poduzećima ispitanim Projektom autokratski stil postoji, no primjenjuje se u vrlo malom postotku (maksimalno 2% na najnižim razinama). Na svim razinama u Projektu najzastupljeniji je stil između autokratskog i demokratskog. U agrobiznisu pak demokratski stil odnosi prevagu nad ostalima (Graf 1.). Promatrajući krajnje stilove vođenja, autokratski i demokratski, u Projektu su oni izraženi u odnosu 1:39, a u našem istraživanju 0:60 što značajno upućuje na shvaćanje autokratskog stila vođenja kao nepoželjnog. Obzirom na profil agrobiznis menadžera po razinama, razlike u odnosu na menadžere izvan agrobiznisa nisu značajne. Ipak, menadžeri na višim razinama ispitani Projektom mlađi su (31-40 godina) od agrobiznis menadžera, njihovi srednji menadžeri donose programirane odluke te su općenito manje skloni riziku u odnosu na menadžere u agrobiznisu.

Graf 2. Usporedni prikaz stilova vođenja u istraživanju i rezultata Projekta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (2002.-2003.)

Graph 2 Comparative review of leadership styles in the study and results of Project of Faculty of Economics in Zagreb (2002.-2003.)



Budući da je menadžment ujedno i temeljna filozofija svakog poduzeća, niti najmanji napor u njegovom usavršavanju nije besmislen. Svaka odluka, odnos i način komuniciranja pridonose konačnom rezultatu očitovanom u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije. Vođe i menadžeri ne moraju biti postavljeni na sasvim suprotnim krajevima da bi dosegli svoje puno ostvarenje kao što niti jedno od ta dva određenja ne podrazumijeva zagaraniranu uspješnost. Njihovo uravnoteženo djelovanje idealno je ali i najteže izvedivo uzevši u obzir predispoziciju pozitivne organizacijske klime koja tome mora prethoditi.

Zaključci

Pretpostavka kako na višim razinama menadžeri u većem postotku imaju osobine vođe, a menadžeri na srednjim i nižim razinama izraženije osobine menadžera nije potvrđena.

Menadžeri u agrobiznisu, prema prosjeku za sve razine, iskazuju osobine vođe u 53% slučajeva. Više razine menadžmenta agrobiznis poduzeća iskazuju osobine vođe u 45% slučajeva. Na srednjim i nižim razinama, suprotno očekivanjima, kod ispitanika prevladavaju osobine vođe (57%). U agrobiznisu je najzastupljeniji demokratski stil vođenja (60%) te stil između autokratskog i demokratskog (40%).

Istraživanjem nisu ustanovljene bitnije različitosti (više od 20%) u odnosu na poduzeća ispitana Projektom osnovom kojih se može donijeti zaključak o nekom segmentu koji se višestruko razlikuje u agrobiznis poduzećima. Obzirom na odabrane stavke, omjer vođa u Projektu i provedenom istraživanju je 50:53, a najmanje zastupljen stil vođenja u promatranim sektorima je autokratski. Demokratski te stil između autokratskog i demokratskog prevladavaju. Prema navedenom, potvrđena je pretpostavka o agrobiznisu kao sektoru čiji menadžment djeluje sukladno ostalim gospodarskim djelatnostima.

Menadžeri više razine menadžmenta u agrobiznisu su muškarci, uglavnom od 41-50 godina, posjeduju ekonomsku stručnu spremu, donose neprogramirane odluke, djelomično su skloni riziku, preferiraju demokratski te stil između autokratskog i demokratskog, a 45% njihovih osobina opisuje vođu.

Srednji menadžment u agrobiznisu uglavnom je muškog spola, starosti 31-40 godina, s ekonomskom strukom, najčešće odlučuje neprogramirano, sklon je riziku, u najvećoj mjeri koristi demokratski stil vođenja te utjelovljuje 57% karakteristika vođe.

Na nižim razinama prevladavaju menadžeri muškog spola, sa 31-40 godina, ekonomske struke, donose programirane odluke, najviše su skloni riziku. Vođenje usmjeravaju prema demokratskom te stilu između autokratskog i demokratskog, a iskazuju 57% vođinih osobina.

Istraživanje osobina ispitanika te povezivanja njihovih karakteristika sa uspješnosti poduzeća upućuju na veliki potencijal agrobiznis menadžmenta u Hrvatskoj te služe za daljnje usmjeravanje znanstvenih istraživanja. Središnje razmišljanje koje se nameće odnosi se na nepostojanje strogo odijeljenih granica između menadžerskog i stila vođe, točnije teško je definirati osobu koja kompletno odražava karakteristike isključivo jednog od njih, međutim to i nije krajnji cilj. Upravo u njihovoj kombinaciji i manifestaciji pojedinog stila obzirom na čimbenike bliže i dalje okoline ovisi

uspješnost menadžmenta, a kao preduvjet tome služe znanja, vještine i sposobnosti vodećih te zaposlenih. U suvremenom dinamičnom i neizvjesnom okruženju očekuje se nagli uspon značaja kvalitete međuljudskih odnosa u svakom kontekstu, a pogotovo poslovnom, stoga su potrebna istraživanja kojima će osobine menadžera i stilovi vođenja dosegnuti prepoznatljivu i jasnu dimenziju, baš kao i razmjeri njihova utjecaja na uspješnost poslovanja.

Literatura

- Državni zavod za statistiku, (2010). Statistički ljetopis Republike Hrvatske, poglavlje 4: Registar poslovnih subjekata, p. 80-82
- Hadelan, L., Marijanović, B., Njavro, M. i Par, V., (2011). Financijska analiza poslovanja hrvatske prehrambene industrije u uvjetima recesije, izvorni znanstveni rad, Opatija: 46th Croatian and 6th International Symposium on Agriculture
- Northouse, P., (2010). Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb: MATE d.o.o.
- NRLO report 98/20, (1998). Agribusiness: Knowledge and Innovation Priorities Aspirations for the 21st Century, Hague: National Council for Agricultural Research
- Privredni vjesnik (2010), 400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2009., godina LVII, broj 3657
- Proroković, A., Slišković, A. i Bumbak, I., (2008), Osobine ličnosti i socijalna poželjnost u selekcijskoj situaciji, Zadar: Sveučilište u Zadru
- Robbins, P. i Judge, T., (2009), Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. i Osborn, R., (2002), Organizational behavior, sedmo izdanje, SAD: John Wiley & Sons, Inc., University of Phoenix
- Sikavica, P. i Bahtijarveić-Šiber, F., (2004), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, prvo izdanje, Zagreb: Masmedia
- Zelenika, R., (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Prilog 1. Usporedba osobina vođe i menadžera prema razinama menadžmenta (u %)- rezultati anketiranja

Appendix 1 Comparison of characteristics of leaders and managers according to management levels (in %)- survey results

Obilježja vođe i menadžera*	Strateška razina	Taktička razina	Operativna razina
Characteristic of leaders and managers*	Strategic level	Tactical level	Operational level
1. Slijeđenje vođe; Leaders' followers	0	0	0
2. Postizanje ciljeva; Achieving goals	100	100	100
3. Interakcija između ljudi; Interaction between people	25	100	100
4. Procedure i rezultati; Procedures and results	75	0	0
5. Savladavanje promjena; Mastering changes	75	60	100
6. Savladavanje složenosti; Mastering complexity	25	40	0
7. Provođenje promjena; Implementation of changes	25	40	0
8. Postizanje rezultata; Results	75	60	100
9. Držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju; Keeping people together and directing them toward a goal	75	60	50
10. Optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje; Optimal combination of the factors of production	25	40	50
11. Određivanje smjera promjena; Determining the direction of change	100	20	0
12. Obavljanje poslova; Performing	0	80	100
13. Zadovoljstvo suradnika; Satisfaction of co-workers	100	80	100
14. Položaj u organizaciji; Position in the organization	0	20	0
15. Trenutno usmjeravanje ka cilju; Immediate targeting of objective	0	80	100
16. Rad sistemom eliminacije; Work by the system of elimination	100	20	0
17. Usmjerenost na efektivnost; Focus on effectiveness	75	80	100
18. Usmjerenost na efikasnost; Focus on efficiency	25	20	0
19. Karizmatički autoritet; Charismatic authority	25	80	100
20. Zakonski autoritet; Legal authority	75	20	0
21. Sposobnost nošenja s promjenama; Ability to cope with changes	100	80	100

22. Doraslost složenosti; Maturity for complexity	0	20	0
23. Odlučivanje - bez svih potrebnih informacija; Decision making - without all the necessary information	0	20	0
24. Odlučivanje - dovoljne količine informacija; Decision making - with enough information	100	80	100
25. Pridobivanje suradnika; To gain the sympathy of the employees	50	60	50
26. Inzistiranje na izvršenju zadataka; Insistence on the execution of tasks	50	40	50
27. Raditi prave stvari; To do the right things	0	60	50
28. Raditi stvari na pravi način; To do things the right way	100	40	50
29. Usmjeravanje poslova; Directing operations	25	40	0
30. Rješavanje problema; Resolving problems	75	60	110
Ukupno karakteristike vođe Total of characteristics of leaders	45	57	57
Ukupno karakteristike menadžera Total of characteristics of managers	55	43	43

* U tablici se u parovima izmjenjuju obilježja, s time da prva opisuje značajke vođe, a druga značajke menadžera (n = 11).

*The pairs in table represent alternating characteristics in a way that first describes the characteristics of leaders, and second the characteristics of managers (n = 11).

Izvor: vlastito istraživanje

Source: author's research