UČEĆA ORGANIZACIJA I SUVREMENI STILOVI VODSTVA

Živković, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:205290

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

UČEĆA ORGANIZACIJA I SUVREMENI STILOVI VODSTVA

Mentor
Doc.dr.sc. Ivan Matić

Student
univ.bacc.oec. Ivan Živković

Split, rujan, 2016

SADRŽAJ:

SAŽETAK 4
SUMMARY 4
1.UVOD 5
1.1. **Definiranje problema i predmeta istraživanja** 5
1.2. **Ciljevi istraživanja** 7
1.3. **Istraživačke hipoteze** 8
1.4. **Metode istraživanja** 10
1.5. **Struktura diplomskog rada** 11
2.TEORIJSKA POLAZIŠTA UČEĆE ORGANIZACIJE I SUVREMENIH STILOVA VODSTVA 12
2.1 Teorijske odrednice učeće organizacije 12
2.1.1. Definiranje pojma učeće organizacije 12
2.1.2. Modeli učeće organizacije 15
2.1.2.1. *Senge-ov model učeće organizacije* 15
2.1.2.2. *Goh-ov i Richards-ov model učeće organizacije* 17
2.1.2.3. *Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije* 18
2.1.2.4. *Purhaghshenas-ov i Esmatnin model učeće organizacije* 19
2.1.2.5. *Pedler-ov model učeće organizacije* 21
2.1.2.6. *Sinteza svih modela učeće organizacije* 23
2.1.3. Prednosti i nedostatci koncepta učeće organizacije 25
2.1.4. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije 28
2.1.5. Implementacija modela učeće organizacije u poduzeću 32
2.2. Teorijske odrednice suvremenih stilova vodstva 36
2.2.1. Definiranje vodstva 36
2.2.1.1. *Vodstvo i interpersonalni procesi* 38
2.2.1.2. *Vodstvo i motivacija* 39
2.2.1.3. *Vodstvo i moć* 40
2.2.2. Modeli vodstva 41
2.2.2.1. *Modeli osobina* 42
2.2.2.2. *Bihevioralni modeli* 43
2.2.2.3. *Kontingencijski modeli* 45
2.2.3. Suvremeni modeli vodstva 47
2.2.3.1. *Izazovi suvremenog vođe* 47
2.2.4. Suvremene teorije vodstva 48
2.2.4.1 *Transakcijska teorija vodstva* 49
2.2.4.2 *Transformacijski stil vodstva* 51
2.2.4.3. *Karizmatsko vodstvo* 53
2.2.4.4. *Uslužno vodstvo* 54
2.2.4.5. *Interaktivno vodstvo* 55
2.2.4.6. *Atributivna teorija vodstva* 55
2.2.4.7. *Autentično vodstvo* 56
2.2.4.8. *Kompleksno vodstvo* 57
2.2.4.9. *LMX teorija vodstva* 58
2.2.4.10 *E-vodstvo* 59
2.2.5. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva 60
2.3. Međuovisnost učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva 62
3.REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 66
3.1. Metodološki aspekti istraživanja 66

3.1.1. Opće karakteristike uzorka 67
3.2. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz prisutnost učeće organizacije u promatranim poduzećima 71
3.3. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz prisutnost suvremenih stilova vodstva u promatranim poduzećima 76
3.4. Međuovisnosti karakteristika učeće organizacije i aspekata suvremenih stilova vodstva 81
LITERATURA 94
POPIS SLIKA 97
POPIS TABLICA 97

SAŽETAK

Suvremena poduzeća posluju u uvjetima dinamične okoline, te se susreću s raznim izazovima kao što su proces globalizacije i jačanje konkurencije. Koncept učeće organizacije dovodi do promjena u organizacijskoj sturkturi organizacije, te omogućava učenje svih članova organizacije, kao i same organizacije. Suvremeno vodstvo zahtjeva od vođe da se aktivnije uključi u poslovne procese. Transformacijski i transakcijski stil vodstva su dva najpoznatija suvremena stila vodstva. Postoji međuzavisnost između primjene dimenzija učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva. S druge strane ne postoji međuzavisnost između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene transformacijskog stila vodstva.

Ključne riječi : učeća organizacija, suvremeni stilovi vodstva, transakcijski stil vodstva, transformacijski stil vodstva, učenje, tržište

SUMMARY

Modern companies operate in dynamic environment, which includes a large number of competitors and the globalization process. The Learning organization concept creates organizational structure change and enables employees learning and the organizational learning. Modern leadership demands of the leaders to be more actively involved in the business processes. Transactional and transformational leaderhip are the most famous contemporary leadership styles. There is a correlation between learning organization dimensions and the application of the different contemporary leadership styles in the companies. On the other hand, there is no correlation between learning organization dimensions and the application of the transformational leadership style

Key words: learning organization, contemporary leadership styles, transactional leadership style, transformational leadership style, learning, market

1.UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Suvremeno društvo se suočava sa velikim i brzim promjenama. Proces globalizacije i kontinuirani napredak tehnologije dovode do društvenih i gospodarskih promjena koje zahtijevaju brzi odgovor poduzeća. Sve te promjene zahtijevaju od poduzeća da radikalno promijene svoju koncepciju poslovanja. Glavnu ulogu u samom poslovanju dobiva znanje. Ono postaje ključni faktor koji omogućava stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća. Uz to omogućava predviđanje nadolazećih događaja i povećava spremnost poduzeća da reagira na njih. Stoga stjecanje organizacijskog znanja postaje jedan od najvažnijih zadataka svakog poduzeća. Sam proces stjecanja organizacijskog znanja dobio je svoje mjesto unutar koncepta učeće organizacije.

Ona predstavlja proces koji nikad ne završava i pri kojem se teži kontinuiranom učenju i stjecanju znanja. Sam pojam učeće organizacije uvodi Peter Senge, [1] koji naglašava da se poduzeća trebaju prilagoditi promjenama u okruženju, pritom vodeći računa o različitim osobinama svojih zaposlenika, kupaca i ostalih. Sposobnost prilagodbe postaje najvažnija karakteristika uspješnih poduzeća. Ostale osobine, koje su po njemu važne za nastanak učeće organizacije su: zajednička vizija, mentalni modeli, osobno usavršavanje i timsko učenje.

Različiti autori su dali različite definicije pojma učeće organizacije. Tako su Mojab i Gorman[2] učeću organizaciju definirali kao produkt organizacijskog učenja. S druge strane Egan, Yang i Barlett[3] definiraju učeću organizaciju kao „onu koja ima sposobnost integracije ljudi i struktura u smjeru kontinuiranog učenja i promjena“, dok Cummings[4] učeću organizaciju definira kao „onu koja ima sposobnost da uči, prilagođava se i mijenja“.

Sve veći broj poduzeća u poslovanju koristi koncept učeće organizacije. Sam proces učenja treba uključiti sve razine zaposlenih. Da bi proces učeće organizacije uistinu funkcionirao potrebno je napustiti zastarjele hijerarhijske modele u poduzećima. Problematiku uvođenja

[1] Bass, Bernard M.; The Future of Leadership in Learning Organizations, State University of New York, 2000., str 19
[2] Haley, K. Connie,; Leadership development and Learning organization, Chicago State University, 2000., str. 4
[3] Haley, K. Connie,; op.cit., str.4
[4] Rupčić, N ; Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU

učeće organizacije opisali su Hayes, Clark i WheelWright. [5] Oni su naglasili da organizacije moraju misliti dugoročno i ponovno izgraditi svoje prednosti. Javlja se potreba i za mijenjanjem načina vodstva. Učeća organizacija podrazumijeva da svaki član organizacije uči i svoje znanje uklapa u kolektivno znanje organizacije. [6] Stoga je potrebno drugačije pristupiti samom vodstvu. Napuštaju se stari stilovi vodstva i sve više na važnosti dobivaju suvremeni pristupi vodstvu.

Suvremene stilove vodstva opisali su Robbins i Coulter, [7] koji su identificirali četiri pristupa suvremenim stilovima vodstva. To su: atributivna teorija vodstva, karizmatska teorija vodstva, transakcijska teorija vodstva i transformacijska teorija vodstva. Posebnu pažnju su posvetili usporedbi transakcijske i transformacijske teorije vodstva.

Moderni vođa treba biti karizmatičan, sposoban prilagođavati se različitim situacijama i sposoban postavljati ciljeve pred zaposlene, na način da svaki zaposlenik zna svoje zadatke i ciljeve koje treba ispuniti. Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene i stalne inovacije i promjene.[8] Proces globalizacije otvorio je tržišta diljem svijeta. Sve više poduzeća i organizacija posluju u više zemalja, na različitim kontinentima. Robbins[9] navodi da suvremeni vođa ima nekoliko važnih karakteristika. To su: upravljanje moći , razvijanje povjerenja zaposlenih, opunomoćenje zaposlenih, na način da se prenese dio moći na njih, i sposobnost vodstva među različitim kulturama i narodima.

Problematiku povezanosti učeće organizacije i modernog vodstva proučavali su Bass[10], koji navodi da budući lideri trebaju biti tzv. služeći lideri, tj. pomagati cijeloj organizaciji i njenim članovima u postizanju ciljeva. Do sličnih zaključaka su došli i Hogan i Warrenfeltz, [11] koji su naglasili važnost postavljanja podređenih na njima odgovarajuće pozicije, kako bi iskoristili svoj potencijal i postigli ciljeve organizacije.

---

[5] Hayes, Robert H., WheelWright, Steven C., Clark, Kim B.; Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization, NY Free Press, 1988

[6] Alpeza, M.; Učeća Organizacija; Ekonomski fakultet Osijek, 2010., str. 5

[7] Robbins, S.P., Coulter, M.; Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, 2010., str.391

[8] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; Menadžment:Teorija Menandžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj; Masmedia, 2004., str.27

[9] Robbins, S.P.; Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall, 1994., str. 480

[10] Bass, Bernard M.; op.cit., str 33.

[11] Hogan, R., Warrenfeltz, R.; Educating the Modern Manager, Academy of Management Learning and Education, 2003., str. 82

Iz svega navedenog proizlazi problem istraživanja diplomskog rada. To je utvrditi utječe li primjena koncepta učeće organizacije na primjenu suvremenih stilova vodstva. Sukladno postavljenom problemu istraživanja, postavlja se predmet istraživanja.

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza primjene koncepta učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva na primjeru određenog broja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Pri tome će glavni fokus istraživanja biti na utvrđivanju međusobnih veza između učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva.

Svjetske organizacije i poduzeća su u velikoj mjeri prešle na koncept učeće organizacije i počele su mijenjati stare hijerarhijske strukture na način da se mijenja vođa i njegov način odlučivanja. U Hrvatskoj je drugačija situacija. Velik broj poduzeća je zapeo u tranziciji na tržišno gospodarstvo i ne prati svjetske trendove u poslovanju. Uz to poduzeća u Hrvatskoj se suočavaju sa lošim financijskim rezultatima, viškovima zaposlenih, financijskim problemima. Mnoga od njih i dalje imaju krute hijerarhijske strukture. Stoga će se kroz diplomski rad utvrditi trenutno stanje u analiziranim poduzećima, utvrditi odstupanja od svjetskih trendova i predložiti smjernice za budućnost.

1.2. Ciljevi istraživanja

Nakon što su postavljeni predmet i problem istraživanja određeni su ciljevi istraživanja. Glavni spoznajni ciljevi ovog istraživanja su :

- Objasniti važnost primjene koncepta učeće organizacije – definirati prednosti koje donosi primjena ovog koncepta te navesti primjere nekih uspješnih poduzeća koja koriste ovaj koncept
- Objasniti razlike između tradicionalne i učeće organizacije – dokazati zašto je primjena učeće organizacije povoljnija za poduzeće i njegovo funkcioniranje
- Definirati suvremene pristupe vodstvu – upoznati se sa suvremenim teorijama vodstva. Ukazati na sličnosti i razlike među njima te navesti prednosti i nedostatke svake od njih.
- Identificirati trendove u načinu vodstva u svijetu i Hrvatskoj – upoznati se sa trendovima u načinu vodstva, prednostima i manama svakog od njih

- Definirati obilježja suvremenog vođe – suvremeni vođe imaju niz karakteristika po kojima se razlikuju od tradicionalnih. Cilj ovog rada je identificirati koje su to prednosti te ih navesti i objasniti
- Predložiti model istraživanja povezanosti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva – predložiti model koji će na najbolji način istražiti karakteristike i povezanosti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva

Empirijski ciljevi ovog rada su :

- Utvrditi činjenično stanje u anketiranim poduzećima – na temelju rezultata prikupljenih anketa utvrditi posjeduju li poduzeća koncept učeće organizacije i primjenjuju li suvremene stilove vodstva
- Utvrditi povezanost primjene učeće organizacije i nekog od suvremenih stilova vodstva – potrebno je utvrditi koristi li se neki od modernih stilova vodstva u većem broju slučajeva od ostalih te utvrditi postoji li veza između primjene učeće organizacije i primjene određenog stila vodstva
- Ponuditi smjernice za bolje rezultate u budućnosti – na temelju analiziranih podataka donijeti zaključke i ponuditi konkretna rješenja

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog predmeta i problema istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1 Organizacije koje imaju karakteristike učeće organizacije njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva

Prihvaćanje hipoteze H1 ukazalo bi na postojanje međusobnih veza između učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva. Uz to bi potvrdilo da poduzeća prate svjetske trendove u poslovanju, koji podrazumijevaju sve veće uključivanje zaposlenih u odlučivanje, kao i konstantno unapređivanje svih članova organizacije.

H1a Organizacije koje imaju karakteristike strategije usmjerene učenju njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva

Prihvaćanje hipoteze H1a potvrdilo bi vezu između primjene strategije usmjerene učenju u organizaciji i primjene suvremenih stilova vodstva. Strategija usmjerena učenju potiče sve organizacijske razine na stjecanje znanja i kontinuirano učenje. S druge strane pojedini suvremeni stilovi vodstva funkcioniraju na principu nagrada, kao što su mogućnost napredovanja, što podiže motivaciju zaposlenih i olakšava primjenu strategije usmjerene učenju.

H1b Organizacije koje imaju karakteristike koje potiču i olakšavaju učenje njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva

Prihvaćanje hipoteze H1b značilo bi da je primjena suvremenih stilova vodstva rezultirala povećanjem želje zaposlenih za stjecanjem znanja. Jedna od karakteristika suvremenih stilova vodstva je postavljanje zaposlenih na radna mjesta koja im najbolje odgovaraju, što uz fleksibilniju organizacijsku strukturu povećava broj prilika za učenjem. Uz to povećava se motivacija zaposlenih za stjecanjem znanja.

H1c Organizacije koje imaju karakteristike strukture prilagođene učenju njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva

Prihvaćanje hipoteze H1c potvrdilo bi da primjena suvremenih stilova vodstva utječe na primjenu karakteristika strukture prilagođenih učenju u organizaciji. Strukture prilagođene učenje omogućuju nesmetan tok informacija i znanja između različitih hijerarhijskih razina, sve u cilju povećanja organizacijskog znanja. S druge strane primjena suvremenih stilova vodstva rezultira fleksibilnijom strukturom upravljanja, što rezultira lakšom primjenom strukture prilagođene učenju u organizaciji.

H2 Poduzeća i organizacije koje imaju karakteristike učeće organizacije najčešće koriste transformacijski stil vodstva

Prihvaćanje hipoteze H2 značilo bi da poduzeća koja koriste koncept učeće organizacije u većini koriste transformacijski stil vodstva. To je stil vodstva u kojem vođa inspirira

podređene, unosi entuzijazam i energiju u organizaciju. [12] Stoga bi prihvaćanje ove hipoteze značilo da vođa potiče cijelu organizaciju da stječe nova znanja i vještine, sve sukladno viziji poduzeća.

1.4. Metode istraživanja

Za dokazivanje postavljenih hipoteza koristile su se različite znanstveno-istraživačke metode. One se mogu podijeliti na kabinetske i empirijske.

Kabinetske metode koje su se koristile u diplomskom radu su:[13]

- **Metode sinteze i analize** – Metoda analize omogućava uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine na način da raščlanjuje pojmove na jednostavnije elemente i izučava svaki dio zasebno u odnosu na druge. Metoda sinteze je metoda znanstvenog istraživanja koja se sastoji od povezivanja jednostavnijih pojmova u složene, povezujući izdvojene pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu. Ove metode su se koristitile u teorijskom dijelu rada prilikom objašnjavanja određenih pojava i procesa.
- **Metoda deskripcije** – metoda jednostavnog opisivanja procesa i činjenica u prirodi bez znanstvenog objašnjenja.
- **Metoda kompilacije** – metoda preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, tj. tuđih opažanja i spoznaja. Ova metoda se koristila u teorijskom dijelu rada.

Empirijske metode koje su se koristile u diplomskom radu su: **[14]**

- **Metoda anketiranja** – metoda u kojoj se na temelju izrađenog anketnog upitnika prikupljaju podaci, mišljenja, interesi i ideje anketiranih o predmetu istraživanja. Za primjenu ove metode važan je kvalitetno izrađen anketni upitnik. Ova metoda se koristila prilikom anketiranja zaposlenih u određenom broju poduzeća.
- **Statistička metoda** – koristila se za obradu podataka prikupljenih anketnom metodom. Statistička metoda pokazuje zakonitosti i uzročno-posljedične veze između pokazatelja pomoću grafikona i raznih pokazatelja

[12] Robbins, S.P., Coulter, M., op.cit., str.395
[13] Zelenika, R.; Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, 2000., str.309
[14] Zelenika, R., op.cit., str. 313

- **Induktivna metoda** – metoda u kojoj se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, tj. na temelju pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka. Ova metoda se koristila za donošenje zaključaka prilikom analiziranja prikupljenih podataka.
- **Deduktivna metoda** – metoda u kojoj se na temelju općih stavova donose pojedinačni stavovi. Kao i induktivna metoda, koristila se za donošenje zaključaka prilikom analiziranja prikupljenih podataka.

1.5. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od četiri poglavlja. U prvom poglavlju su navedeni predmet i problem istraživanja. Nakon toga su navedeni ciljevi koji se žele postići istraživanjem, kao i metode koje su korištene u radu. Na kraju prvog poglavlja postavljene su hipoteze.

U drugom teorijskom dijelu diplomskog rada prikazane su različite definicije koncepta učeće organizacije, objašnjeni modeli učeće organizacije, kao i načini implementacije koncepta učeće organizacije. Nakon toga su navedene prednosti i nedostatci koncepta učeće organizacije, kao i problemi s kojima se organizacije susreću prilikom implementacije ovog koncepta. Na kraju teorijskog dijela navedeni su i objašnjeni moderni stilovi vodstva, njihove prednosti i nedostatci kao i razlike između modernih i tradicionalnih stilova vodstva.

U trećem dijelu diplomskog rada analizirani su podaci prikupljeni anketnom metodom. Istraživanje je provedeno na određenom broju zaposlenika u nekoliko poduzeća u Republici Hrvatskoj. Primjenom deskriptivne statističke analize i statističkom analizom povezanosti testirane su postavljenje hipoteze, te su utvrđene zakonitosti i doneseni zaključci.

U četvrtom dijelu diplomskog rada donijet je zaključak, na temelju zakonitosti utvrđenih u trećem dijelu rada, i navedeni su koraci koja bi poduzeća mogla poduzeti u budućnosti. Na kraju je naveden popis literature, kao i popis korištenih slika i grafikona.

2.TEORIJSKA POLAZIŠTA UČEĆE ORGANIZACIJE I SUVREMENIH STILOVA VODSTVA

2.1 Teorijske odrednice učeće organizacije

Suvremene organizacije suočavaju se s nizom iskušenja, kao što su jačanje konkurencije, povećana nesigurnost, veliki napredak informacijskih tehnologija i dostupnost velikog broja informacija. Organizacijsko učenje postaje jedan od najvažnijih procesa u organizaciji, koji omogućava napredak organizacije i pojedinca. Stoga mnoge organizacije ulažu znatne napore u omogućavanje organizacijskog učenja i stvaranje organizacijskog znanja što zahtjeva promjene u organizacijskoj strukturi, načinu komunikacije i odnosu prema zaposlenima.

2.1.1. Definiranje pojma učeće organizacije

Učeća organizacije je koncept koji se pojavio i doživio širu primjenu krajem 20.-og stoljeća. Ovaj koncept svoje korijene vuče iz raznih teorije i pristupa. Tako se naznake ovog modela mogu pronaći u djelima Cyerta i Marcha (1963) i Cangelosia i Dilla (1965).[15] Poseban utjecaj na razvoj ideje o učećim organizacijama imao je Revans-ov koncept „ učenja kroz primjenu“ i sistemsko razmišljanje.[16]

Ovaj koncept je širu primjenu i popularnost stekao knjigom Petera Sengea „The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization“. Na njegov rad su se nadovezali mnogi autori, od kojih je najpoznatiji Pedler (1991.). On je smatrao da je model učeće organizacije prikladan za one ljude koji smatraju da u organizaciji postoji skriveni, zaključani potencijal koji je potrebno osloboditi.[17] Značajan utjecaj na oblikovanje koncepta učeće organizacije dao je Argyris (1991.), koji je analizirao aktivnosti u poduzećima koje potiču, odnosno pogoduju formiranju učećih organizacija, te barijere organizacijskom učenju.[18]

[15] Johnson, C., Spicer, D., Wallace, J.; An empirical model of the Learning Organization, University of Bradford, str. 2
[16] Alpeza,M.; Učeća organizacija, Ekonomski fakultet Osijek, 2010, str.9
[17] De Villiers, W.A. ;The Learning Organization: Validating a Measuring Instrument, University of Pretoria, str. 2
[18] Alpeza,M. op.cit. str.10

Iako je koncept učeće organizacije izučavan od strane mnogih znanstvenika, njegova široko prihvaćena definicija ne postoji. Stoga je potrebno navesti različite definicije kojima se pokušava objasniti koncept učeće organizacije: [19]

1. Peter Senge (1990.) - „Učeća organizacija je ona organizacija u kojoj ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“
2. Talebi (2002.) – „Učeća organizacija je organizacija budućnosti. To je organizacija koja uči iz iskustva, poduzima rizike i ima osjećaj zadovoljstva zbog postignutih rezultata i naučenih lekcija.“
3. Garett (1986.) - „Učeća organizacija je proces bez kraja prema možda i nedostižnom cilju.“
4. Pedler – „ Organizacija koja se kontinuirano transformira i facilitira učenje svih svojih članova.“
5. Leithwood - „Učeća organizacije je skupina ljudi, koja slijedi zajedničku svrhu i individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito ispituje vrijednost ove svrhe, modificiraju je tako da ima smisla i kontinuirano razvijaju efikasnije i efektivnije načine ostvarenja te svrhe.“

Kao što je vidljivo mnogi autori su pokušali definirati koncept učeće organizacije, ali teško je naći neku široko prihvaćenu definiciju. Iz prethodno navedenih definicija mogu se naći neki zajednički elementi kao što su: konstantna transformacija postojeće organizacije, konstantno usavršavanje, zajednička vizija i zajedničko odlučivanje. S obzirom da je koncept učeće organizacije još relativno mlad, nema sumnje da će se u budućnosti još izučavati i nadograđivati.

Sam pojam učeće organizacije je usko povezan sa pojmovima organizacijskog učenja i organizacijskog znanja. Organizacijsko učenje se može shvatiti kao proces tijekom kojeg organizacije stječu određena znanja i iskustva. Taj proces se odvija na nekoliko razina unutar organizacije, i to na individualnoj razini, gdje pojedinac stječe određena znanja koja su mu potrebna za osobni razvoj i izvršenje zadataka, zatim na grupnoj razini, gdje članovi grupe uče i stječu znanja i iskustva potrebna za izvršenje grupnih zadataka, i na organizacijskoj

[19] Prema : Rupčić, N.; Poduzeće koje uči-formula za 21. stoljeće, Purghaghshenas, S.H., Esmatnia, M.; Learning organizations, 2012, str.244, Alpeza, M. op.cit. str.10

razini, što obuhvaća sve članove organizacije. Razvijene su različite definicije organizacijskog učenja, ali se ono obično definira kao sposobnost organizacije da razvije viziju i razumijevanje iz iskustva kroz procese eksperimentiranja, analiziranja i želje da se ispitaju i uspjesi i neuspjesi.[20] Organizacijsko učenje se sastoji od tri značajne komponente, a to su: skeniranje okruženja (kao proces identifikacije promjena u okruženju), interpretacija (kao proces kojim se prikupljenim podacima i informacijama iz okruženja pridružuje značaj s aspekta i u kontekstu organizacijskih interesa i područja djelovanja) i učenje (koje rezultira poduzimanjem akcija).[21]

Između koncepta učeće organizacije i organizacijskog učenja postoje bitne razlike. Te razlike se prvenstveno odnose na činjenicu što je učeća organizacija vrsta organizacije, dok je organizacijsko učenje proces. Da bi se dobila jasnija slika razlika između ova dva pojma potrebno je ukazati na razlike koje su navedene u literaturi. Tako se učeća organizacija smatra idealom, prema kojem organizacije teže da bi bile sposobne odgovoriti na različite izazove, dok je organizacijsko učenje aktivnost kojom organizacije dosežu ideal učeće organizacije.[22] Razlika između ova dva pojma je i u ciljnoj skupini ljudi. Tako su ciljna grupa ljudi za organizacijsko učenje eksperti, dok su za učeću organizaciju praktičari i konzultanti.[23]

Organizacijsko znanje se definira kao sposobnost zajedničkog rješavanja organizacijskih zadataka, koje pojedinac sam ne bi uspio riješiti, a to su obično zadaci koji donose dodatnu vrijednost organizaciji.[24] Razlikuje se više vrsta znanja, ali najčešća podjela je na tacitno i eksplicitno znanje. Eksplicitno znanje se definira kao ono koje se lako prenosi s jedne osobe na drugu.[25] S druge strane tacitno znanje je dosta teže formulirati jer ono dolazi s iskustvom.[26]

Kao što je prethodno navedeno, učeća organizacija predstavlja vrstu organizacije, dok organizacijsko znanje predstavlja skup individualnih znanja, usmjerenih u ostvarenje

[20] Kabene, M. S.; Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, New York, 2011, str. 50
[21] Alpeza, M.; op.cit. str.3
[22] Alpeza. M.: op.cit., str. 5
[23] Ortenblad, A; op.cit.str. 128
[24] Nayak,P.,R, Garvin, D., Maira, A.,N., Bragar, L.,J.; Creating a Learning Organization, Hsm Managament, 1998., str. 1-8
[25] McLean, L.,D,; A Review and Critique of Nonaka and Takeuchis Theory of Organizational Knowledge Creation, University of Minnesota, USA, str. 1-10
[26] McLean, L.,D,;op.cit. str. 2

organizacijskih ciljeva. [27] To ujedno i predstavlja najveću razliku između ova dva pojma. S druge strane, postoji i određena povezanost između ova dva pojma. Učeća organizacija potiče učenje svojih članova, inovacije, eksperimentiranje i zajedničku viziju. Stoga ona predstavlja idealan tip organizacije unutar kojeg se svi intelektualni resursi stavljaju u funkciju ostvarenja konkurentskih prednosti organizacije.[28]

Osim deskriptivnog definiranja učeće organizacije razvijeni su i mnogi modeli učeće organizacije. Ti modeli su nastali kao rezultat razlika u definiranju i poimanju koncepta učeće organizacije od strane različitih autora. Stoga će se u narednom tekstu detaljnije razjasniti modeli učeće organizacije, kao i ukazati na najvažnije zajedničke elemente tih modela.

2.1.2. Modeli učeće organizacije

Kao što je prethodno navedeno razvijeni su mnogi modeli učeće organizacije. U njima su razni autori identificirali različite ključne elemente, koji identificiraju neku organizaciju kao učeću. Ovdje će biti obrađeno 5 najpoznatijih modela učeće organizacije, a to su:

1. Senge-ov model učeće organizacije
2. Goh-ov i Richards-ov model učeće organizacije
3. Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije
4. Purhaghshenas-ov i Esmatnin model učeće organizacije
5. Pedler-ov model učeće organizacije

2.1.2.1. Senge-ov model učeće organizacije[29]

Senge-ov model učeće organizacije razvijen je u njegovoj knjizi „The Fifth Discipline“. On razlikuje pet osnovnih elemenata učeće organizacije, koje on u svojoj knjizi naziva disciplinama. To su:

- Osobno majstorstvo
- Mentalni modeli
- Zajednička vizija

[27] Nonaka, I.; A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Hitotsubashi University, Institute of Bussines Research, 1994, str. 14-37
[28] Nonaka, I.; op. cit. str. 18
[29] Naredni tekst je kreiran po: Shafique, I.; Converting into Learning Organization: Through Learning Disciplines and Facilitators, str. 14-22 i Senge,P.; The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization; Currency Doubleday; New York; SAD, 1990. str.12-25

- Timsko učenje
- Sistemsko razmišljanje

Osobno majstorstvo je učenje kako povećati svoje osobne kapacitete da bi bili sposobni postići željene rezultate i kako dobiti sposobnost kreiranja okoline, koja će biti ohrabrujuća za sve članove da razviju svoj potencijal preko ostvarenja postavljenih ciljeva. Ono predstavlja disciplinu koja pojašnjava i produbljuje osobnu viziju. Uz to fokusira osobnu energiju na razvijanje strpljenja i objektivnog promatranja stvari. Ljudi uče kako proširiti svoje sposobnosti da bi dobili znanja koja žele i da bi bili spremni učiti na visokim razinama, kombinirajući osobnu ekspresiju, osobnu cenzuru i duh učenja, koji se kombinirano ugrađuju u organizaciju.

Mentalni modeli se odnose na određivanje i usavršavanje osobne slike o svijetu i razumijevanje kako se oblikuju akcije i odluke. Pretpostavljaju duboko ukorijenjene pretpostavke, slike i generaliziranja koja utječu na razumijevanja okoline. Ljudi često nisu svjesni mentalnih modela i njihovog utjecaja na njihovo ponašanje

Zajednička vizija podrazumijeva stvaranje pripadnosti grupi na način da se razvijaju i dijele slike budućnosti koja se planira kreirati. Uz to definiraju se principi i prateće vještine pomoću kojih se planira doći do zacrtanog cilja u budućnosti. Pojavljuje se kada postoji originalna vizija podijeljena sa zaposlenima. Oni uče, ne zato jer moraju nego zato jer žele. Dijeljenje vizije povezano je sa osobinama vođe. To je iz razloga što mnoge vođe ne uspijevaju prenijeti viziju na podređene i motivirati ih.

Timsko učenje je aktivni proces koji je zaslužan za prikupljanje novih znanja, osiguravanje i dobivanje povratnih informacija. Uz to ovaj proces poboljšava, prilagođava i transformira performanse zaposlenih na način da poveća njihove sposobnosti. Ovaj proces počinje sa dijalogom, a zaposleni međusobno izmjenjuju mišljenja. To dovodi do mijenjanja kolektivnih govornih i mislećih vještina, što dovodi do razvijanja inteligencije i sposobnosti većih od individualne sume talenata članova grupe.

Sistemsko razmišljanje je finalna komponenta koncepta učeće organizacije. Senge je smatrao da je ova disciplina ključna, jer drži sve ostale na okupu. Ova disciplina pomaže da se vidi kako promijeniti sistem što efektivnije i kako djelovati što više u skladu sa procesima u

svijetu i svijetu posla. Samo sistemsko razmišljanje se definira kao način razmišljanja koji omogućava razumijevanje i opisivanje snaga i odnosa koji oblikuju ponašanje sistema.

2.1.2.2. Goh-ov i Richards-ov model učeće organizacije[30]

Goh i Richards su definirali 5 ključnih karakteristika učeće organizacije:

1. Jasnoća svrhe i misije
2. Posvećenost vođe i opunomoćenje zaposlenih
3. Eksperimentiranje
4. Efektivni transfer znanja
5. Timski rad i rješavanje problema

Jasnoća svrhe i misije podrazumijeva da organizacija, kao i svaki njezin dio, mora imati jasno definiranu svrhu. Zaposleni trebaju razumjeti kako svojim radom doprinose ispunjenju misije organizacije. S druge strane organizacija treba podizati posvećenost zaposlenih prema ispunjenju misije.

Posvećenost vođe i opunomoćenje zaposlenih podrazumijeva da vođe trebaju biti posvećene ispunjenju organizacijskih ciljeva i stjecanju znanja. Uz to trebaju stvoriti organizacijsku klimu, u kojoj postoji međusobno povjerenje među zaposlenima a neuspjeh se smatra dijelom učenja. Posebna pažnja treba se posvetiti postavljanju očekivanja od zaposlenih i ohrabrivanju potrage za znanjem, koje će omogućiti približavanje ostvarenja očekivanjima.

Eksperimentiranje je jedna od karakteristika učeće organizacije, koja smatra da su problemi s kojima se organizacija suočava prilike za eksperimentiranje. Organizacijska struktura i sistemi trebaju podržati vježbanje. Najvažnije svojstvo ove karakteristike je sloboda da se eksperimentira sa novim radnim metodama i inovativnim procesima.

Efektivni transfer znanja podrazumijeva da komunikacija treba biti jasna, brza i fokusirana. Informacije trebaju doći do svakog dijela organizacije. Informacije koje dolaze u pojedini dio organizacije trebaju se odnositi na probleme i prilike s kojima se ta organizacija suočava.

[30] Naredni tekst je kreiran po: Goh, S, Richards, G.; Benchmarking the Learning Capability of Organizations, 1997., str. 577-579

Timski rad i rješavanje problema je posljednja karakteristika učeće organizacije, koja smatra da zaposleni trebaju pomagati jedni drugima pri ispunjavanju zadanih zadataka. Organizacijske strukture i sistemi trebaju podupirati timski rad. Uz to trebaju podupirati zaposlene da rješavaju probleme, kako bi se rasteretio menadžment na višim razinama. S radom u timu znanje se dijeli među članovima tima, što pomaže boljem međusobnom razumijevanju i shvaćanju želja i potreba drugih članova organizacije.

2.1.2.3. Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije[31]

Watkins i Marsick su učeću organizaciju definirali kao „onu koja kontinuirano uči i transformira samu sebe“. Oni su razvili model od 7 elemenata učeće organizacije.
Tih sedam elemenata su:

1. stvaranje stalnih prilika za učenje
2. poticanje dijaloga i propitkivanja
3. poticanje suradnje i timskog učenja
4. uspostavljanje sistema za skupljanje i dijeljenje znanja
5. prenošenje ovlasti na podređene preko zajedničke vizije
6. povezivanje organizacije s njenim okruženjem
7. strategijsko vodstvo koje podupire učenje

Stvaranje stalnih prilika za učenje podrazumijeva kontinuirano kreiranje znanja u organizaciji, koje je namijenjeno zaposlenima.

Poticanje dijaloga i propitkivanja se bazira na zaposlenima „otvorenog uma“ koji sagledavaju problem s različitih gledišta.

Poticanje suradnje i timskog učenja podrazumijeva različite vrste radnih timova, koji kolektivno uče kako oblikovati, preoblikovati i integrirati različite perspektive.

[31]Naredni tekst je kreiran po: Sahaya, N.; A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms, Burapha University, str. 96-113

Uspostavljanje sistema za skupljanje i dijeljenje znanja smatra da sposobnost organizacije da uči ovisi o podudarnosti organizacijske misije i faktora koji se podupiru, kao što su strategija, struktura i kultura.

Prenošenje ovlasti na podređene preko zajedničke vizije podrazumijeva da prenošenje ovlasti na podređene mijenja područja odgovornosti, strukture, kulturu i razvoj organizacije.

Povezivanje organizacije s njenim okruženjem smatra da cijeli organizacijski sistem treba biti u vezi s unutarnjim i vanjskim okruženjem.

Strategijsko vodstvo koje podupire učenje naglašava ulogu vođe koji treba dijeliti informacije potrebne za promjenu organizacije, dijeliti ideje, ohrabrivati zaposlene s potencijalnim nagradama i poticati razvoj zaposlenih.

2.1.2.4. Purhaghshenas-ov i Esmatnin model učeće organizacije[32]

Purhaghshenas i Esmatnia smatraju da je glavna svrha učenja povećavanje konkurentnosti, efikasnosti i efektivnosti organizacije. Oni su razvili model učeće organizacije koji uključuje pet elemenata. To su:

1. Prisutnost vođe koji ima uvid
2. Prisutnost programa i testnih sistema
3. Informacije
4. Inovacije
5. Akcije

Prisutnost vođe koji ima uvid naglašava važnost vođe, koji nakon uvida u sve informacije ima sposobnost započinjanja novih procesa u organizaciji. Davanje uvida i zaposlenima dovodi do stvaranja zajedničkog organizacijskog uvida u informacije.

Prisutnost programa i testnih sistema polazi od pretpostavke da ako se neke stvari ne može testirati, tada se ne može ni upravljati njima. Ta pretpostavka je jedan od najvažnijih principa

[32] Naredni tekst je kreiran po: Purhaghshenas, S.,H., Esmatnia, M.; Learning Organizations, Azad University Iran, str.243-249

učećeg plana. Stvaranje testnog sistema i efektivne evaluacije će poboljšati uvid baziran na realnosti.

Informacije su najvažniji element učeće organizacije. Manjak informacija može dovesti do povećanja osjetljivosti organizacije na vanjske prijetnje i do propuštanja prilika u okolini. Kako organizacija povećava prikupljanje informacija iz okoliša tako se smanjuje i njena ovisnost na promjene u okruženju.

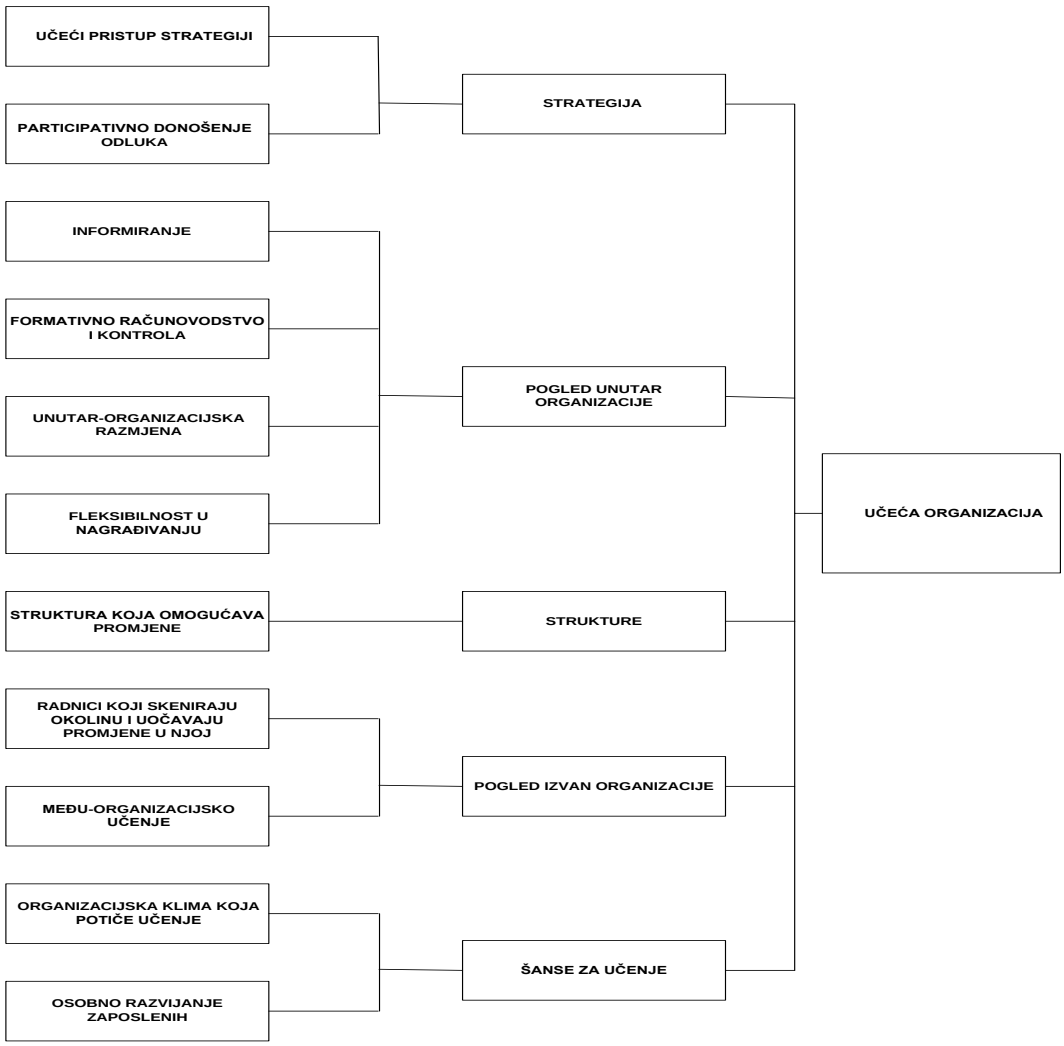
Inovacije su element učeće organizacije, koje se javljaju u organizacijama koje ohrabruju zaposlene da budu inovativni i kreativni, da poduzimaju rizik i razvijaju nove metode rješavanja problema. Smatra se da se učeće organizacije ne prilagođavaju problemu nego uvijek teže pronaći rješenje problema.

Akcije su zadnji element modela učeće organizacije, ali ujedno i najbitniji. Bez poduzimanja akcija prethodna četiri elementa gube svoj smisao i ostaju samo na misaonoj razini.

2.1.2.5. Pedler-ov model učeće organizacije[33]

Pedler je razvio model učeće organizacije koji se sastoji od 110 elemenata, koji su grupirani u jedanaest skupina. Ti elementi su prikazani na Slici 1.

Slika 1. Pedler-ov model učeće organizacije



Izvor: Prilagođeno od de Villiers, W.A.; The Learning Organization:Validating a Measuring Instrument, University of Pretoria, str. 116-123; 2006.

Pedler je svoj model izradio u obliku upitnika. Kao što je prethodno navedeno 110 elemenata je grupirano u 11 karakteristika, koje karakteriziraju učeću organizaciju. Uz to Pedler je smatrao da se tih 11 karakteristika može grupirati u 5 grupa.

[33] Naredni tekst je kreiran po: de Villiers, W. A.; The Learning Organization:Validating a Measuring Instrument, University of Pretoria, str. 116-123; 2006. i Tarrini, M.G.; 3 Models of organizational Learning, 2004., str.42-46

Učeći pristup strategiji se javlja kada je organizacijska politika strukturirana na način da potiče učenje i dopušta eksperimentiranje s novim idejama. Uključuje odlučivanje o smjeru akcija, imajući u vidu zajednički smjer čitave organizacije, i implementaciju istih. Da bi prikupila nove ideje organizacija obično poduzima kontrolirani rizik, eksperimentirajući u različitim područjima posla. Sama organizacija prati i mjeri rezultate eksperimenta i reagira na njih.

Participativno donošenje odluka podrazumijeva da svi članovi organizacije, zajedno sa dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima doprinose i sudjeluju u donošenju odluka. Ovaj način donošenja odluka povećava posvećenost organizaciji i želju za implementacijom plana.

Informiranje se odnosi na upotrebu informatičkih tehnologija, ne samo za automatizaciju već i za omogućavanje da informacije postanu dostupne svim članovima organizacije. Glavna svrha informiranja u organizaciji je stvaranje javne domene podataka, koja ubrzava tok informacija do bilo kojeg dijela organizacije.

Formativno računovodstvo i kontrola su dijelovi informiranja, u kojima su sistemi budžetiranja, računanja i izvještavanja dizajnirani na način da pomažu svim zaposlenima da nauče kako financirati poslove.

Unutar-organizacijska razmjena se događa kada sve interne jedinice i odjeli vide sebe kao povezane dijelove veće cjeline. Događa se većinom u organizacijama sa plićom strukturom, gdje su kordinacija i kooperacija zadane kao norme.

Fleksibilnost u nagrađivanju podrazumijeva da veće sudjelovanje u djelovanju organizacije nužno vodi potrebi za fleksibilnim i kreativnim nagradama. Visoka flekisbilnost u nagrađivanju znači da postoje monetarne i ne monetarne nagrade, koje potiču učenje i unapređuju osobne performanse. Učeće organizacije žele legimitirati osobne i kolektivne učeće napore, kojima nije cilj promocija.

Struktura koja omogućava promjene je fleksibilna struktura koja se lako mijenja da ispuni zahtjeve posla, korisnika i inovacija. Pojavljuje se kada uloge, odjeli, organizacijske slike,

procedure i procesi dovode do individualnog i poslovnog razvoja, koji rezultiraju funkcioniranjem cijele organizacije.

Radnici koji skeniraju okolinu i procese u njoj podrazumijeva da je svaki član organizacije uključen u prikupljanje, primanje i upotrebu informacija iz okoline organizacije. To su obično članovi organizacije koji imaju kontakte sa vanjskim članovima, kupcima, dobavljačima, klijentima i poslovnim partnerima.

Među-organizacijsko učenje podrazumijeva da organizacija uči kroz joint venture, treninge, dijeljena istraživanja, razvoj i premještanje znanja između organizacija i učećih savezništva.

Organizacijska klima koja potiče učenje je ona koja potiče i ohrabruje učenje. Pedler je smatrao da bi menadžeri trebali voditi po primjeru. Uz to bi trebali dopustiti da se propitkuju njihove akcije i odluke. Organizacije nastoje prenijeti svoju učeću klimu na svoje poslovne partnere.

Osobno razvijanje zaposlenih se identificira u organizacijama gdje su resursi i kapaciteti za osobni razvoj dostupni svim članovima organizacije. Svi članovi organizacije se ohrabruju da upravljaju svojim razvojem i učenjem. Učenje počinje sa poslom, koji je dizajniran na način da omogućava razvoj.

2.1.2.6. Sinteza svih modela učeće organizacije

Iz prethodno opisanih modela učeće organizacije mogu se uočiti određene sličnosti među njima. Iako su različiti autori navodili različiti broj karakteristika koje karakteriziraju učeću organizaciju, vidljivo je da se određene karakteristike tih modela preklapaju. Stoga se kao najvažnije zajedničke karakteristike prethodno opisanih modela mogu navesti:

1. Sengeovih pet disciplina
2. Opunomoćenje zaposlenih
3. Eksperimentiranje i inovacije
4. Strategija koja potiče učenje
5. Primjena informatičkih tehnologija

6. Organizacijska struktura

Samim pregledom ostalih modela uviđa se da su gotovo svi imali ishodište u Sengeovih 5 disciplina. Tako se timsko učenje javlja gotovo kod svih autora, iako su autori različito definirali njegovu svrhu. Senge je u opis discipline timskog učenja uvrstio i važnost protoka informacija, što su ostali autori navodili kao zasebnu karakteristiku. Gotovo ista situacija je i s ostalim disciplinama. Zajedničku viziju naglašava kao karakteristiku većina autora, dok je kod drugih ona dio neke druge karakteristike. Osobno majstorstvo se u djelomično redefiniranom obliku pojavljuje i u Marsickovu i Watkinsonovu modelu, kao i Pedlerovu modelu.

Opunomoćenje zaposlenih je jedna od najistaknutijih karakteristika učeće organizacije. Svi prethodno opisani autori su je spomenuli u svojim modelima, bilo izravno ili u objašnjenju neke od karakteristika. Autori se razlikuju u objašnjenjima kako dolazi do opunomoćenja zaposlenih. Tako Goh i Richards smatraju da je opunomoćenje zaposlenih rezultat posvećenosti vođe, koji razvija kulturu međusobnog povjerenja, [34] slično kao i Purhaghshenas i Esmatnia, dok s druge strane Watkins i Marsick taj proces dovode u vezu sa dijeljenjem zajedničke vizije.

Eksperimentiranje i inovacije su dvije međusobno povezane karakteristike učeće organizacije, jer eksperimentiranje obično rezultira inovacijama. Ove karakteristike se također javljaju kod nekoliko autora prethodno opisanih modela, premda ih oni definiraju kao eksperimentiranje (Goh i Richards), inovacije (Purhaghshenas i Esmatnia) i propitkivanje (Watkins i Marsick).

Strategija koja potiče učenje pojavljuje se u djelima Pedlera i Watkinsa i Marsicka. Razlika između njihovih shvaćanja ove karakteristike je u tome što Watkins i Marsick naglašavaju važnost strategijskog vodstva za poticanje učenja u organizaciji, dok Pedler učeći pristup strategiji povezuje sa participativnim donošenjem odluka, što zajedno čini nad-karakteristiku koju je on nazvao strategija.

Primjena informatičkih tehnologija se javlja u modelima nekoliko autora. Pedler ju je razdjelio između dvije karakteristike informiranja i formativnog računovodstva i kontrole.

[34] Goh,S, Richards, G. op. cit. str 560

Purhaghshenas i Esmatnia su ovu karakteristiku smjestili u okviru karakteristike prisutnost programa i testnih sistema, dok je ostali autori nisu zasebno navodili, nego je stavili u okviru nekih drugih karakteristika.

Organizacijsku strukturu kao karakteristiku učeće organizacije je naveo Pedler. Iz samog definiranja učeće organizacije i modela učeće organizacije jasno je da ona ne može funkcionirati uz tradicionalnu organizacijsku strukturu. Stoga se javlja potreba za plićom organizacijskom strukturom, koja će omogućiti efektivni transfer znanja i informacija između različitih razina organizacije.

2.1.3. Prednosti i nedostatci koncepta učeće organizacije

Primjena koncepta učeće organizacije je mnogim organizacijama donijela znatne koristi. To se prvenstveno odnosi na povećanu mogućnost brzog odgovora na prijetnje iz okruženja, brži protok informacija, ostvarivanje konkurentskih prednosti i konzultiranje svih članova organizacije.

Nekoliko je znanstvenika u svojim radovima navelo direktne prednosti koje primjena ovog koncepta donosi organizaciji. Tako se kao prednosti koncepta učeće organizacije mogu navesti:[35]

- Održavanje nivoa inovativnosti i omogućavanje konkurentskih prednosti
- Lakše reagiranje na izazove iz okruženja
- Posjedovanje znanja za bolje povezivanje resursa sa potrebama potrošača
- Poboljšanje kvalitete outputa na svim organizacijskim razinama
- Ubrzavanje tempa promjena unutar organizacije
- Poboljšanje korporativnog ugleda i uvođenje orijentacije na ljude

Iz prethodno navedenih prednosti koncepta učeće organizacije vidljivo je da primjena tog koncepta donosi poboljšanja u čitavoj organizaciji, utječući na sve bitne elemente poslovanja organizacije. Učeća organizacija potiče inovativnost zaposlenih te uz to tolerira pogreške. Na taj način zaposleni konstantno pokušavaju naći nove i lakše načine rješavanja problema. Ukoliko inovativnost donese očekivane rezultate, organizacija može postići konkurentske

[35] Vargas- Hernandez, J.,G., Noruzi, M. R.; How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness, International Journal of Business and Management, 2010., str. 183-193

prednosti. U suvremenom poslovanju znanje postaje jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti. Posjedovanje potrebnih znanja omogućava organizaciji lakše reagiranje na izazove iz okruženja, kao i bolje povezivanje resursa sa potrebama potrošača. Zadovoljni potrošači utječu na poboljšanje ugleda same organizacije.

Osim prethodno opisanih prednosti koncepta učeće organizacije, ostali autori navode još neke prednosti ovog koncepta: [36]

- Poboljšanje komunikacije između pojedinca i organizacije
- Implementacija bottom-up strategije, što dovodi do povećanja potpore i posvećenosti vrhovnog menadžmenta
- Brzo provođenje promjena na svim organizacijskim razinama
- Osiguravanje organizacijskih sistema za potporu željenim promjenama
- Razvijanje individualne odgovornosti za performanse i razvoj karijere
- Promjena ponašanja vođe

Iz prethodne podjele vidljivo je da su prednosti koncepta učeće organizacije rezultat promjena u organizacijskoj strukturi i stilu vodstva organizacije. Napuštanje tradicionalne hijerarhijske organizacijske strukture omogućilo je bolji i brži protok informacija do svih dijelova organizacije. Na taj način olakšano je komuniciranje svakog člana organizacije sa samom organizacijom, na način na da je svaki član organizacije u mogućnosti iznijeti svoje prijedloge i primjedbe. To rezultira sudjelovanjem gotovo svih članova organizacije u odlučivanju. Njihovi prijedlozi odlaze do vrhovnog menadžmenta, koji na osnovu tih prijedloga donosi odluke. S druge strane vođa mijenja svoj način djelovanja. On više nije zadužen za samo donošenje odluka i njihovo slanje na izvršenje. Njegova uloga u učećoj organizaciji je pomagati, podupirati, voditi i motivirati podređene te poticati njihovo aktivno sudjelovanje u odlučivanju. Mijenja se i uloga zaposlenih, koji dobivaju više slobode, na način da mogu organizirati svoje radno mjesto i planirati razvoj karijere. Uz to raste i njihova odgovornost jer postaju individualno odgovorni za postignute performanse.

S druge strane koncept učeće organizacije ima i neke nedostatke. To se prvenstveno odnosi na činjenicu što je učeća organizacija idealizirani tip organizacije, koji teži konstantnom usavršavanju. Iz toga proizlazi da organizacije ne mogu nikada dostići taj ideal. Još jedan od

[36] Cook, P.; The Learning Organization: A Qualitative Research Project to Identify Best Practice in the Field, Human Dynamics – Organization and Human Development, str. 4-10

nedostataka ovog koncepta je nejasno definirana organizacija rada. U suvremenim uvjetima velike konkurencije i neizvjesnosti, malo koja organizacija si može priuštiti mogućnost velikog eksperimentiranja prilikom rješavanja potencijalnih prijetnji i problema. Uz to nejasno je definiran način na koji bi zaposleni sami sebi planirali razvoj karijere. U prethodno navedenoj literaturi zanemarena je mogućnost nezadovoljstva i lošijih radnih učinaka u slučaja ne postizanja željenog napretka. Uz to traženje od zaposlenih da sami organiziraju svoj posao, i da na temelju toga snose individualnu odgovornost, može kod njih rezultirati pojačanim stresom i lošijim radnim učincima.

U literaturi je navedeno nekoliko nedostataka koncepta učeće organizacije. Te kritike je moguće sažeti u nekoliko čimbenika, a to su:[37]

- Zanemarivanje pitanja moći
- Ograničeni pogledi na učenje i posao
- Orijentacija na unutrašnje odnose

Autor prethodne podjele je nedostatke koncepta učeće organizacije sažeo u tri glavna nedostatka. Zanemarivanje pitanja moći je prvi od nedostataka. Koncept učeće organizacije u teoriji nalaže opunomoćenje zaposlenih, njihovu samokontrolu i individualnu odgovornost za ostvarene performanse. Ipak mnogi od tih elemenata nisu u potpunosti zaživjeli u praksi. Jedan od razloga za to su povezanost organizacije posla i postignutih poslovnih rezultata. To podrazumijeva da će organizacije u slučaju loših poslovnih rezultata vrlo brzo smanjiti ulogu zaposlenih u odlučivanju, zatim otpustiti zaposlene s lošim performansama ili ih degradirati, kao i povećati ulogu i moć vođe. U tom slučaju organizacijsko djelovanje je u sukobu s konceptom učeće organizacije, te provedba istog nije moguća.

Kao drugi nedostatak autor je naveo ograničene poglede na učenje i posao. Javlja se određena nelogičnost u samoj organizaciji rada u učećoj organizaciji, jer većina literature navodi samo grupni rad. To podrazumijeva da bi organizacije trebale organizirati posao na način da se grupnim radom rješavaju problemi i donose odluke. S druge strane nije navedeno koliko članova bi te grupe trebale imati, na koji način bi se dolazilo do odluka, tko bi bio vođa i kako bi se dolazilo do potrebnih informacija. S obzirom da grupe variraju u broju članova i

[37] Wilson, J.,P.; Human Resource Development, Learning and Training for individuals and organizations, 2th Edition, 2005, str.106

načinu djelovanja, može doći do velikog nesrazmjera između postignutih rezultata različitih grupa.

Kao posljednji nedostatak koncepta učeće organizacije navedena je orijentacija ovog koncepta na unutrašnje odnose. Tako ovaj koncept objašnjava odnose između zaposlenih, vođe i zaposlenih, različitih organizacijskih odjela, ali pri tome zanemaruje utjecaje vanjskih čimbenika, kao što su političke odluke i ekonomska kretanja. Zanemarivanje ekonomskih i političkih kretanja može dovesti u opasnost cjelokupno poslovanje organizacije. Pojava novih konkurenata, ekonomska kriza, promjena zakonske regulative i novi porezi su samo neki od problema s kojima se organizacije mogu suočiti u suvremenom poslovanju. U slučaju da ih ne predvidi te na njih ne reagira na vrijeme, organizacija se potencijalno suočava s lošijim poslovnim rezultatima, lošijim financijskim pokazateljima, gubitcima tržišta, potrošača kao i neočekivanim dodatnim troškovima.

Nakon što su navedene prednosti i nedostatci koncepta učeće organizacije može se zaključiti da unatoč određenim nelogičnostima ovaj koncept ima puno više prednosti. To se odnosi prvenstveno na činjenicu da veliki broj uspješnih globalnih organizacija koristi sasvim uspješno ovaj koncept i ostvaruje pozitivne financijske i ne financijske rezultate.

2.1.4. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije

Nakon definiranja ključnih modela učeće organizacije, kao i prednosti i nedostataka koncepta učeće organizacije, potrebno je ukazati na razlike između učeće i tradicionalne organizacije. Iz prethodnog objašnjenja samog pojma učeće organizacije, kao i modela učeće organizacije, uviđaju se neke temeljne razlike između tradicionalnih i učećih organizacija. To su prvenstveno razlike u organizacijskoj strukturi, odnosu prema članovima organizacije, inovativnosti, ekperimentiranju, fleksibilnosti i načinu razmišljanja.

Glavne razlike između učeće i tradicionalne organizacije prikazane su u Tablici 1., u kojoj je napravljeno razlikovanje ove dvije organizacije po pet segmenata.

Tablica 1. Razlike između obilježja tradicionalne i učeće organizacije

SEGMENT	TRADICIONALNA ORGANIZACIJA	UČEĆA ORGANIZACIJA
Određivanje ukupnog usmjerenja organizacije	Određuju ga vrhovni menadžeri, koji iznose viziju organizacije	Postoji zajednička vizija, koja je jasna na svim organizacijskim razinama
Formiranje i implementacija ideje	Vrhovni menadžeri određuju što treba napraviti, a podređeni su dužni to ispuniti	Formiranje i implementacija ideja rezultat su zajedničkih aktivnosti svih organizacijskih razina
Način razmišljanja	Naglasak na detalje, svatko je zadužen za svoj posao	Sistemsko razmišljanje, zaposleni razumiju svoj posao ali i shvaćaju vezu svog i ostalih poslova u organizaciji
Rješavanje sukoba	Sukobi se rješavaju na temelju moći u hijerarhijskoj strukturi	Naglasak na poštivanju različitih mišljenja, potencira se naglašavanje zajedničkog cilja i kohezivnih elemenata
Vodstvo i motivacija	Funkcija vođe su nadziranje, nagrađivanje, kažnjavanje i prezentacija vizije i ciljeva	Funkcija vođe je stvaranje zajedničke vizije, opunomoćenje zaposlenih i ostvarenje uloga „dizajnera“, „učitelja“ i „sluge“

Izvor: Prilagođeno od Purhaghshenas S. H. & Emantia M.; (2012); Learning Organizations; Interdisciplinary Journal of Contemponary Research in Business; str 243 – 249

Autori ove usporedbe su smatrali da je u tradicionalnoj organizaciji posebno naglašena uloga vrhovnog menadžmenta, koji ima dominaciju u četiri od pet navedenih segmenata. Tako je vrhovni menadžment zadužen za stvaranje i iznošenje vizije, kao i za formiranje i implementaciju ideja. Pri tome vrhovni menadžment samostalno donosi odluke, koje zatim proslijeđuju na ostale organizacijske razine. S druge strane u učećim organizacijama postoji zajednička vizija, koja je jasna na svim razinama. Pri formiranju ideja konzultiraju se svi članovi organizacije, a konačna ideja nastaje kao rezultat aktivnosti svih organizacijskih razina.

Sukobi su jedno od obilježja gotovo svake organizacije. Rješavanje sukoba u tradicionalnim i suvremenim organizacijama se bitno razlikuje. Vrhovni menadžment rješava sukobe u tradicionalnim organizacijama na temelju moći, koju mu daje vrhovno mjesto u organizacijskoj hijerarhijskoj strukturi. U učećim organizacijama sukobi se rješavaju na način da se potenciraju kohezivni elementi, kao što je zajednički cilj. Pri tome se poštuju različita mišljenja sukobljenih strana.

Velike razlike između tradicionalne i učeće organizacije su i u načinu razmišljanja. Članovi tradicionalne organizacije koncentrirani su samo na svoj posao, i naglašavaju detalje koji se tiču njihova posla. Potpuno različita situacija je u učećoj organizaciji, gdje su članovi organizacije svjesni svoje uloge i važnosti njihova posla za cjelokupno funkcioniranje organizacije. Članovi učeće organizacije promatraju širu sliku svoga posla, koja im omogućava shvatiti svoje mjesto u organizaciji, kao i samo funkcioniranje organizacije.

Još su neki znanstvenici napravili usporedbe tradicionalne i učeće organizacije. U Tablici 2. su prikazane još neke razlike između tradicionalne i učeće organizacije, pri čemu je razlikovanje napravljeno pomoću sedam segmenata.

Tablica 2. Razlike između obilježja tradicionalne i učeće organizacije

ELEMENT	**TRADICIONALNA ORGANIZACIJA**	**UČEĆA ORGANIZACIJA**
Dijeljene vrijednosti	Efikasnost i efektivnost	Izvrsnost i organizacijska obnova
Stil menadžmenta	Kontrolni	Voditelj i trener
Strategija	Top-down pristup strategiji	Konzultiranje svih zaposlenih
Karakteristike osoblja	Ljudi koji znaju (eksperti)	Ljudi koji uče, toleriraju se pogreške
Karakteristične vještine osoblja	Adaptivno učenje	Generativno učenje
Sistemi mjerenja	Financijsko mjerenje	Financijsko i ne-financijsko mjerenje
Timovi	Radne grupe i jasne granice među odjelima	Funkcionalni timovi

Izvor : Prilagođeno od: Hitt(1995.), The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, Leadership and Organizational Develompent Journal prema Balu, F.,O.; The Learning Organization Approach as a Challenge for Business Development, Institutional Learning and Personal Professional Development, str. 149

Tradicionalnu organizaciju karakterizira top-down pristup strategiji. To podrazumijeva donošenje odluka na vrhu organizacijske strukture te proslijeđivanje donešenih odluka nižim organizacijskim razinama na izvršenje. Pri tome se ne konzuliraju članovi organizacije s nižih organizacijskih razina, tj. odluke se donose bez njihova sudjelovanja u odlučivanju. S druge strane primjena koncepta učeće organizacije podrazumijeva konzultiranje svih članova organizacije, prihvaćanje različitih ideja i mišljenja te zajedničko odlučivanje.

Stil menadžmenta u tradicionalnim organizacijama je kontrolni, što podrazumijeva nadgledanje izvršenja zadanih obveza i vrednovanje konačnih rezultata. Uz to, osoblje karakteriziraju eksperti, osobe koje znaju, a od njih se očekuje primjena njihovih vještina i

znanja u rješavanju problema po uhodanoj proceduri. Nije dopušteno eksperimentiranje u rješavanju problema, te se ne toleriraju pogreške. U učećim organizacijama stil menadžmenta je potpuno drugačiji. Vođa ima funkcije voditelja i trenera. On pomaže svim članovima organizacije u obavljanju njihovih zadataka, savjetuje ih, ohrabruje ih i omogućuje im stjecanje potrebnih vještina i znanja. Pri rješavanju problema dopušteno je odstupanje od ustaljenih načina postupanja, tolerira se eksperimentiranje i pogreške.

Osoblje je u tradicionalnim organizacijama podijeljeno u radne grupe. Pri tome postoje jasne granice između odjela. Na taj način su zaposleni suočeni sa sličnim zadacima i problemima tijekom svog radnog vijeka. S druge strane primjena funkcionalnih timova u organizacijama koje njeguju primjenu koncepta učeće organizacija, omogućava rješavanje različitih vrsta problema, koji obuhvaćaju različite dijelove organizacije i suradnju osoblja s različitih organizacijskih razina.

Sistemi mjerenja u tradicionalnim organizacijama su financijski. To podrazumijeva da su organizaciji najbitniji pozitivni financijski pokazatelji, i da je sama organizacija poslovanja usmjerena na ostvarenje financijske dobiti. S druge strane učeća organizacija, uz financijske, naglašava i ne-financijske pokazatelje, kao što su zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca, inovativnost...

Dijeljene vrijednosti u tradicionalnim organizacijama su efektivnost i efikasnost. Iz toga proizlazi da se cijeni brzo i kvalitetno rješavanje zadataka. Učeća organizacija naglašava izvrsnost i organizacijsku obnovu, što naglašava konstantnu težnju za savršenstvom, koja se očituje kroz konstantno učenje i napredovanje na svim razinama.

Sumirajući prethodne dvije usporedbe tradicionalne i učeće organizacije jasno je da su autori imali približno jednaka shvaćanja tradicionalne i učeće organizacije. I ostali su autori bili na tom tragu. Tako neki autori, uz prethodno navedene razlike, dodaju i razlike u shvaćanju okruženja i funkcija podređenih.

U tradicionalnoj organizaciji se pretpostavlja da organizacija djeluje u stabilnom okruženju.[38] Takva pretpostavka može imati dugoročno štetne posljedice za organizaciju. Učeća

[38] Lussier, R., N., Achua, C.; Leadership; Theory, Application, Skill Development, Sixth Edition, 2010., str. 447

organizacija polazi od pretpostavke da organizacije djeluju u okruženju koje se stalno mijenja, što rezultira boljom prilagodljivošću i spremnosti na moguće prilike i prijetnje.[39]

Što se tiče odnosa prema zaposlenima s nižih organizacijskih razina, u tradicionalnim organizacijama prevladava uvjerenje da su oni pasivni i da im je potrebno vodstvo. Stoga se smatra da su funkcije vođe donošenje pravilnih odluka, kontroliranje podređenih i njihovo usmjeravanje.[40] U učećim organizacijama funkcije vođe su, kao što je prethodno navedeno, da bude dizajner, vođa i trener.

Iz svega navedenog nameće se zaključak da postoje bitne razlike između tradicionalnih i učećih organizacija. Te razlike se prvenstveno ogledaju u samoj strukturi organizacije, čija je promjena prvi preduvjet da bi se neka organizacija transformirala iz tradicionalne u učeću organizaciju. Uz to postoje znatne razlike u organizacijskom funkcioniranju, donošenju odluka i odnosu prema zaposlenima.

2.1.5. Implementacija modela učeće organizacije u poduzeću

Organizacije se odlučuju na implementaciju modela učeće organizacije iz niza razloga. Neki od njih su problemi u poslovanju, nemogućnost praćenja poslovnih trendova, manjak dostupnih informacija i ne motivirani zaposlenici. Senge je identificirao glavne razloge zbog kojih se neka tradicionalna organizacija odlučuje promjeniti u učeću organizaciju. To su: [41]

- Težnja za superiornim performansama
- Unapređenje kvalitete
- Ostvarenje konkurentskih prednosti
- Stvaranje motivirane i posvećene radne snage
- Upravljanje promjenom
- Vrijeme koje zahtjeva promjene
- Uviđanje međuzavisnosti

[39] Lussier, R., N., Achua, C.; op. cit. str.447
[40] Wang,D. G.; Exploration and Practice of Cultivating College Running Features and Reforming Talent-training Mode, Hong Kong, 2013., str. 55
[41] Senge, P., Ross, R., Robert, C., Kleiner, A., Smith, B.; The Fifth Discipline Fieldbook, 1994., str. 9-14

Iz prethodne podjele, u kojoj je autor identificirao sedam razloga za promjenu iz tradicionalne u učeću organizaciju, uočava se da se ti razlozi odnose na organizaciju posla, promjenu odnosa prema zaposlenima, ostvarivanje konkurentskih prednosti i povećanje spremnosti za reagiranje na promjene iz okoline. Implementiranjem težnje za superiornim performansama organizacija omogućava osobni razvoj svakog člana organizacije, što za posljedicu ima stvaranje visoko motivirane radne snage, koja je spremna na brže usvajanje promjena i reagiranje na prijetnje iz okruženja. Poticanjem konstantnog učenja organizacije uspijevaju stvoriti konkurentsku prednost, tj. učiti brže od svoje konkurencije. Stvaranjem konkurentskih prednosti organizacije uspijevaju postati kreatori promjena, što za posljedicu ima smanjenje mogućih prijetnji organizaciji. Kao jedan od razloga za primjenu koncepta učeće organizacije može se navesti i povećanje ukupne kvalitete u organizaciji, kao i bolje razumijevanje same organizacije, njenog okruženja i međuzavisnosti.

Mnoge se organizacije odlučuju na implementaciju koncepta učeće organizacije nakon što uvide sve prednosti koje bi im primjena istog mogla donijeti. Sam proces implementacije se sastoji od niza koraka. Koraci pri implementaciji koncepta učeće organizacije su:[42]

1. Podupiranje učenja
2. Stvaranje učeće kulture
3. Promjena organizacijske strukture
4. Strategije menadžmenta ljudskih resursa
5. Primjena informacijskih tehnologija
6. Vodstvo

Implementacija koncepta učeće organizacije je dug i težak proces. Zahtjeva promjene na različitim razinama organizacije, promjene ustaljenih načina razmišljanja, organizacije rada i organizacijske kulture. Iz prethodne podjele vidljivo je da je autor naveo šest ključnih koraka u implementiranju koncepta učeće organizacije. Stoga je potrebno razjasniti svaki od njih.

Prvi korak pri implementaciji koncepta učeće organizacije je podupiranje učenja. Taj proces zahtjeva velike troškove resursa i vremena. Primjena podupiranja učenja podrazumijeva aktivno učenje svih članova organizacije, stalnu težnju za usavršavanjem i stjecanjem novih

[42] Shafique,, I.; Converting into Learning Organization: Through Learning Disciplines and Facilitators, Academy of Business and Scientific Research, 2013., str 14-22

vještina i znanja. Ovaj korak predstavlja veliki odmak od ustaljenih praksi u tradicionalnoj organizaciji, gdje je stjecanje znanja uglavnom reaktivno.

Nakon implementacije proaktivnog učenja, potrebno je prijeći na drugi korak. Taj korak je autor definirao kao stvaranje učeće kulture. To podrazumijeva da zaposleni uče na različite načine. Jedno od obilježja učeće organizacije je eksperimentiranje i učenje na pogreškama. Na taj način zaposleni stječu potrebna iskustva i dolaze do novih spoznaja. Još jedan od načina stjecanja znanja je učenje od drugih. Taj način učenja je direktni rezultat primjene učeće kulture, koja potiče sve zaposlene da si međusobno pomažu u učenju. Pri tome bitnu ulogu igra i vođa koji također mora pomagati zaposlenima pri stjecanju željenih znanja. Pred zaposlene se također stavljaju izazovi stjecanja što većeg broja znanja i vještina, koji im mogu pomoći pri postizanju osobnih i organizacijskih ciljeva.

Treći korak pri implementaciji koncepta učeće organizacije je promjena organizacijske strukture. Prethodno su već objašnjena sva ograničenja tradicionalne hijerarhijske organizacijske strukture. Stoga ovaj korak zahtjeva stvaranje elastičnije organizacijske strukture, koja će omogućiti nesmetan prijenos informacija do svoj dijelova organizacije. Na taj način se olakšava komuniciranje zaposlenih sa svih organizacijskih razina sa vođom i ostalim zaposlenima.

Sljedeći korak su strategije menadžmenta ljudskih resursa. Učeća organizacija zahtijeva ljude koji su spremni konstantno učiti, napredovati i razvijati svoje vještine. Stoga je zadatak menadžmenta ljudskih resursa pronaći i privući takav tip ljudi i zatim im omogućiti konstantnu obuku, koja će im omogućiti stjecanje potrebnih znanja i vještina. Nakon potrebne obuke zaposlene je potrebno uključiti u komunikacijske tokove unutar organizacije, redovno ih izvještavati o promjenama i konzultirati.

Primjena informacijskih tehnologija je posebno važna pri implementaciji koncepta učeće organizacije. U uvjetima globalnog poslovanja, informacijske tehnologije su postale ključno sredstvo komuniciranja i prenošenja informacija do svih dijelova poduzeća, kao i transfera potrebnih znanja. Uz to omogućava koordinirano djelovanje zemljopisno dislociranih dijelova organizacije i olakšava reagiranje na promjene u okruženju i njihovo prihvaćanje.

Posljednji korak pri implementaciji koncepta učeće organizacije je promjena stila vodstva. Vodstvo u učećoj organizacije karakterizira zajedničko odlučivanje, stvaranje zajedničke vizije te vođenje podređenih, na način da im se osiguraju svi uvjeti za ostvarenje očekivanih performansi.

Kao što je prethodno opisano, proces implementacije učeće organizacije je dugoročan proces koji zahtjeva velike promjene u organizaciji. Uz to potreban je veliki trošak resursa i vremena. Ipak u suvremenom okruženju, implementacija ovog modela je postala gotovo obveza ukoliko organizacija želi opstati.

2.2. Teorijske odrednice suvremenih stilova vodstva

Vodstvo je jedna od najstarijih osobina čovječanstva. U povijesti postoje nebrojeni primjeri velikih vođa, kojima su njihovi sljedbenici davali herojska, pa i božanska obilježja. Uloga vodstva u poslovnom svijetu je prvenstveno voditi, usmjeravati, nadzirati i motivirati podređene. Pri tom se od vođe očekuje da donosi odluke u najboljem interesu organizacije.
Tek u 20.-om stoljeću dolazi do značajnijeg znanstvenog izučavanja vodstva i njegovih obilježja. S vremenom su razvijene mnoge definicije vodstva

2.2.1. Definiranje vodstva

Vodstvo je jedan od gradbenih elemenata funkcije vođenja, za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje.[43] Mnogi autori su dali različite definicije vodstva.
Neke od tih definicija su : [44]

- Bass - „Vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.“
- Koontz i Weichrich - „Vodstvo je umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.“
- Cole - „Vodstvo je dinamični proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji.“
- Cert i Cert - „Vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put.“
- „Vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, te interakcijski odnos između vođe i sljedbenika. “

Pojam vodstva neodvojiv je od pojma vođe. Vođa je osoba koja vodi, motivira, usmjerava, nadzire i kontrolira podređene. Njegov je zadatak organizirati posao, jasno iznijeti dugoročne i kratkoročne strategije i planove organizacije podređenima, iznijeti viziju, donositi odluke i

[43] Buble, M. ; Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 309
[44] Prema: Buble, M., op. cit. str. 309, Robbins, S. P., Coulter, M.: Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, 2010., str.459-481, Gotal. M.; Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenih organizacijama, 2013., str.405

brinuti se za njihovo izvršenje. Brojni su autori definirali pojma vođe, ali najjednostavnija definicija vođe bi bila:

- Vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti.[45]

Iz prethodnog definiranja vodstva i vođe, vidljivo je da su te definicije gotovo iste. Bitno je naglasiti da vođa ima brojne funkcije, ali se one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina. To su : [46]

1. Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, ekspert
2. Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge
3. Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet
4. Političke funkcije: reprezentant
5. Funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj

Iz prethodne podjele evidentno je da vođa ima veliki broj funkcija i zadataka. Funkcije vezane za zadatke naglašavaju ulogu vođe kao donositelja odluka, koji odlučuje o načinu izvršenja nekog zadatka. On pribavlja sve potrebne resurse podređenima, koordinira njihovom djelovanjem, pomaže im sa svojim znanjem i iskustvom i kontrolira sam proces izvršenja zadatka. Funkcija međuljudskih odnosa naglašava da je zadatak vođe omogućiti podređenima stjecanje potrebnih znanja i vještina, kao i spriječiti potencijalne sukobe među članovima organizacije. Vođa sukobe može rješavati na različite načine, ali najčešće su to upotreba autoriteta, što je slučaj u tradicionalnim organizacijama ili naglašavanje zajedničkih ciljeva uz slušanje primjedbi obiju strana, što je slučaj u učećim organizacijama. Simbolične funkcije vođe vezane su uz njegovo donošenje vizije, njenog interpretiranja ostalim članovima organizacije, kao i postavljanje moralnih standarda. Postavljanje moralnih standarda je usko povezano sa kulturnom funkcijom, koja naglašava da vođa treba biti model ponašanja za druge. Posljednja funkcija vođe je ona politička, koja naglašava ulogu vođe kao reprezentanta.

[45] Buble, M.; op.cit. str 310
[46] Buble, M.; op.cit. str 310

Za uspješno vođenje organizacije vođi su potrebne određene sposobnosti. To su prvenstveno interpersonalne sposobnosti, sposobnosti motiviranja i pripadajuća moć. Stoga će se u narednom tekstu prikazati veze između vodstva i njegovih gradbenih elemenata.

2.2.1.1. Vodstvo i interpersonalni procesi

Interpersonalne sposobnosti naglašavaju sposobnost socijalizacije, prilagođavanja na grupne norme, izbjegavanja sukoba i odnosa sa autoritetom. Vođe sa interpersonalnim sposobnostima posjeduju veliku raznolikost ponašanja, kao što su pokazivanje razumijevanja i brige za ostale, jasna i brza komunikacija, poticanje dobrih odnosa sa drugima, smanjivanje tenzija i rješavanje sukoba.

Interpersonalne vještine koje menadžeri posjeduju su: [47]

1. komunikacijske sposobnosti
2. autentičnost i povjerenje
3. sposobnost upravljanja konfliktom

Iz prethodne podjele vidljivo je da vođe posjeduju tri najvažnije interpersonalne vještine. Prva od njih su komunikacijske vještine. Da bi vođa bio uspješan iznimno je bitno da ima visoke komunikacijske sposobnosti, a to podrazumijeva sposobnost kvalitetne komunikacije i korištenja prikladnih jezičnih formi. Na taj način vođa uspijeva prenijeti poruku, koja će primaocu biti jasna i shvatljiva. Osim usmene komunikacije vrlo je važna i pismena komunikacija, pri čemu su vrlo važni kvaliteta i stil pisanja, kao i način izražavanja. Druga važna interpersonalna vještina vođe obuhvaća autentičnost i povjerenje. Autentičnost se bazira na odnosu između nadređenih i podređenih. Povjerenje omogućava vođama pozitivan odnos s podređenima. Sama izgradnja povjerenja je izuzetno težak proces, kojeg je lako narušiti. Treća važna interpersonalna vještina vođe je sposobnost upravljanja konfliktom. Vođa ne smije dopustiti da konflikt traje duže vremensko razdoblje, jer to može negativno utjecati na samo poslovanje organizacije. Stoga vođa upotrebljava razne metode za zaustavljanje konflikta, kao što su poticanje pomirenja, kompromis i konsenzus.

[47] Bass, B.; Handbook of Leadership: Theory, Research, Applications, Third Edition, 1990., str.110-124

2.2.1.2. Vodstvo i motivacija

Dva bitna faktora igraju ulogu o tome kako će se pojedinci ponašati u okruženju. Ta dva faktora su način vodstva i osobna motivacija. Motivacija je usko povezana sa funkcijom vodstva. Vođa preko motivacije podređenih postiže bolji radni učinak i veću radnu posvećenost svih članova organizacije.

Motivacija se definira kao opseg upornosti i nastojanja usmjerenog prema ostvarenju nekog cilja. Sama motivacija se sastoji od četiri aspekta: [48]

- napor
- upornost
- usmjerenje
- ciljevi

Iz prethodne podjele vidljivo je da vođa prilikom motiviranja zaposlenih djeluje na njih preko četiri aspekta. Prvi aspekt se odnosi na količinu uloženog truda, koji se definira kao napor. Motivirani zaposlenik će uložiti puno veći trud u rješavanje zadanog zadatka. Pri tome je vrlo važno da vođa jasno izloži organizacijske ciljeve i očekivanja od pojedinca, te potencijalne dobrobiti i nagrade za pojedinca. Pri tome se treba paziti da su individualni i organizacijski ciljevi kompatibilni, jer u suprotnom može doći do lošijih radnih učinaka. Prilikom motiviranja zaposlenih vođe koriste intrizične i ekstrinzične faktore motivacije. Intrizična motivacija polazi od pretpostavke da se ljude može motivirati i odnosom između radnika i zadatka. S druge strane ekstrinzična motivacija polazi od pretpostavke da se ljude može motivirati faktorima iz vanjskog okruženja, kao što su plaća, povlastice i beneficije. Sljedeći aspekt motivacije je upornost. Taj aspekt naglašava želju pojedinca da završi započeti zadatak, tj. da ostane raditi na zadatku do samog kraja, što je vrlo važno kod dugoročnih projekata, jer u protivnom može rezultirati ne planiranim troškovima za organizaciju kao što su troškovi obuke novog zaposlenog i njegova uvođenja u posao. Usmjerenje je sljedeći aspekt motivacije. Ovaj aspekt naglašava važnost usmjeravanja zaposlenih prema željenom cilju. To podrazumijeva motiviranje, omogućavanje svih potrebnih resursa, jasno definiranu viziju i strategiju organizacije. Posljednji aspekt motivacije su ciljevi. Pri tome je jako bitno

[48] Naredni tekst je kreiran po: Nader, R; Leadership and Motivation, 2002., str. 1-14

da se zaposlenima jasno objasne ciljevi, njihova svrha, kao i potencijalne dobiti. Na taj način se podiže motivacija zaposlenih za postizanje organizacijskih ciljeva.

Sama teorija motivacije može doprinijeti shvaćanju ljudskog ponašanja, ali u kombinaciji s teorijom vodstva doprinosi shvaćanju zašto se neki ljudi ponašaju na određeni način.

2.2.1.3. Vodstvo i moć

Moć se definira kao sposobnost utjecanja na ponašanje drugih.[49] Javlja se obično unutar određene grupe. Moć unutar grupe ima tri karakteristike:[50]

- moć je centrirana u grupi
- moć se dijeli između članova grupe
- moć nije koncept

Iz prve karakteristike evidentno je da moć nije nešto što vođa posjeduje. Ukoliko vođa dođe u sukob s članovima grupe i izgubi njihovo povjerenje, njegova moć unutar te grupe prestaje. Stoga je vrlo bitno da vođa njeguje kulturu međusobnog povjerenja sa svojim podređenima, kao i da moguće konflikte rješava u začetku. Druga karakteristika moći unutar grupe je povezana s prvom karakteristikom, a govori da moć rijetko pripada samo jednoj osobi. Izuzetak je slučaj kad je vođa ujedno i vlasnik organizacije ili službeno postavljeni vođa, tada njegova moć proizlazi iz njegovog autoriteta. Posljednja karakteristika moći unutar grupe govori da moć nije koncept. To bi značilo da moć nije stvar koju netko može posjedovati, nego više količina utjecaja koju netko ima unutar određene grupe. Nakon definiranja karakteristika moći unutar grupe, potrebno je definirati sposobnosti koje vođi omogućuju moć. To su:[51]

1. ovlast da svoju moć podijeli sa podređenima, njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti
2. intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća, uz sve rizike koji iz toga slijede

[49] Laios,A., Theodorakis, N. Gargalianos, D.; Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, 2003., str. 150-154
[50]Laios,A., Theodorakis, N. Gargalianos, D.; op.cit. str. 151
[51] Citirano prema :Buble, M.; op.cit. str 311 po Hellriegel, D., Slocum, W. J. Jr., op.cit., str. 267

3. samorazumijevanje koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti
4. vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura
5. podudaranje vrijednosti koje uključuju sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinaca te provede njihovo usklađivanje

Vođa posjeduje niz sposobnosti koje mu omogućuju moć. Prva je ovlast da svoju moć podijeli s podređenima. Na taj način vođa uključuje podređene zaposlenike u procese odlučivanja, postavljanja ciljeva i planiranja aktivnosti. Kao rezultat toga povećava se povjerenje zaposlenih u vođu te se povećava njihova motivacija za rad, što rezultira boljim poslovnim performansama. Druga važna sposobnost vođe je intuicija u anticipiranju promjena. Ova sposobnost omogućava vođi da realno sagleda okruženje u kojem organizacija posluje, potencijalne prilike i prijetnje, te da na temelju svoje intuicije pokrene akcije koje će preduhitriti potencijalne prijetnje ili donijeti korist poduzeću na način da spremno prihvati prilike koje se nude. Svaki uspješni vođa ima sposobnost da realno sagleda svoje prednosti i nedostatke. Stoga on nastoji svoje prednosti što više naglasiti te pomoću njih kompenzirati određene nedostatke. Sljedeća sposobnost uspješnog vođe je mogućnost kreiranja vizije organizacije, koja će omogućiti kreiranje bolje i ugodnije radne okoline i njenog osiguranja. Uz to iznimno je bitno da vođa uspješno objasni viziju svojim podređenima te stekne njihovu naklonost. Na taj način se ubrzava proces implementacije same vizije. Posljednja sposobnost uspješnog vođe vezana je uz usklađivanje interesa organizacije i pojedinca. Ukoliko se zaposlenima nameću interesi organizacije, a pritom se zanemaruju njihovi osobni interesi, to može rezultirati smanjenom motivacijom i lošijim radnim učinkom. Stoga jako bitno da vođa uspije uskladiti ova dva interesa.

2.2.2. Modeli vodstva

Modeli vodstva nastali su i nastaju kao pokušaj teorijskog objašnjenja trenutnih uvjeta u poslovanju i izazova s kojima se vođa susreće. S obzirom da su se poslovanje i uvjeti koji utječu na njega znatno promijenili u proteklih nekoliko desetljeća, tako su razvijeni i brojni

modeli vodstva, među kojima postoje znatne razlike. Tako se s vremenom razvilo mnoštvo modela, koji se svrstavaju u četiri osnovne grupe:[52]

1. modeli osobina
2. bihevioralni modeli
3. kontingencijski modeli
4. suvremeni modeli

2.2.2.1. Modeli osobina

Ovaj model vodstva razvijen je 20-ih i 30-ih godina 20.-og stoljeća. Znanstvenici koji su razvijali ovu teoriju pokušali su izdvojiti niz karakteristika po kojima se vođe razlikuju od onih koji nisu vođe.[53] Ipak uz velike napore istraživača, nije se uspjelo dokazati da postoji određeni niz karakteristika koje karakteriziraju vođu. Kasnija istraživanja su bila ipak uspješnija, te je identificirano 7 karakteristika koje razlikuju vođe od onih koji to nisu. Tih sedam karakteristika su: želja za vodstvom, poštenje, samopouzdanje, inteligencija, znanje koje je relevantno za posao koji obavlja, otvorenost i trud.[54]

Modeli osobina su najstariji model vodstva. Njihov razvoj prošao je tri faze:[55]

- teorija velikih ljudi
- rani profil osobina
- suvremeni profil osobina

Teorija velikih ljudi smatra da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Sposobnost efikasnog vođenja prirođena je sposobnost koja se ne može steći nikakvom podukom.[56]

Rani profil osobina karakterizira mišljenje da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. [57]

[52] Buble, M.; op.cit. str. 312
[53] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op.cit.. str. 460
[54] Robbins, S.P: Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall, 1992., str. 368
[55] Buble, M.; op.cit. str 318
[56] Buble, M.; op.cit. str 318
[57] Buble, M.; op.cit. str 318

Suvremeni profil osobina karakterizira izdvajanje četiri zajedničke grupe osobina uspješnih vođa. To su :[58]

1. Upravljanje pažnjom
2. Upravljanje značenjem
3. Upravljanje povjerenjem
4. Upravljanje sobom

Kasnija istraživanja suvremenog profila osobina su dokazala da niz faktora ima utjecaja na ponašanje vođe i da ne postoji neki veliki niz karakteristika koje mogu opisati svakog vođu.[59]

2.2.2.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli polaze od pretpostavke da vođe imaju specifična ponašanja po kojima se razlikuju od onih koji nisu vođe.[60] Za razliku od teorije modela osobina, koja je smatrala da su liderske karakteristike urođene, ova teorija smatra da se liderske karakteristike mogu naučiti. Sve bihevioralne teorije naglašavaju utjecaj primitka nagrade ili izbjegavanja kazne na ponašanje podređenih.

Razvijeni su mnogi bihevioralni modeli, ali najpoznatiji su:[61]

- Model autokratsko-demokratskog vodstva
- Likertovi sustavi vodstva
- Menadžerska mreža
- Teorija 3-D

Model autokratsko-demokratskog vodstva razvijen je iz teorija demokratskog i autokratskog stila vodstva. Ova teorija pretpostavlja da vođa samo ponekad koristi moć i daje veliku slobodu podređenima. Vođa se oslanja na podređene da individualno odredi ciljeve njihovih aktivnosti, načine izvršenja tih aktivnosti, kao i proces implementacije. Uz to vođa pomaže podređenima da prikupe potrebne informacije i pomaže im osigurati kontakt s

[58] Buble, M.; op.cit. str 318
[59] Bass, B.; op. cit. str.87
[60] Robbins, S.P (1992): op. cit, str. 371
[61] Buble, M.; op.cit. str 318

vanjskim okruženjem.[62] Ovaj model se sastoji od dvije teorije: teorije X i teorije Y. Teorija X podrazumijeva da ljudi ne vole rad i da ih je potrebno usmjeravati, kontrolirati i prisiljavati. S druge strane teorija Y govori da su ljudi prirodno motivirani, imaju mogućnost razvitka, sposobnost preuzimanja odgovornosti, kao i sposobnost usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije.[63]

Likertovi sustavi polaze od pretpostavke da postoje četiri stila vodstva, koja su razvijena na temelju tridesetogodišnjeg istraživanja stilova menadžmenta. Ta četiri stila su: eksploatatarsko-autoritativni, benevolentno-autoritativni, konzultativni i participativni stil vodstva.[64]

Menadžerska mreža je model koji se temelji na dvjema dimenzijama, orijentaciji na ljude (vertikalna dimenzija) i orijentaciji na proizvodnju (horizontalna dimenzija), koje međusobnim presijecanjem tvore mrežu. Uz to se uvodi i treća dimenzija, motivacija, koja presijeca mrežu pod pravim kutem.[65] Ovaj model se sastoji od pet osnovnih stilova, a to su: menadžment lokalnog kluba, timski menadžment, menadžment organizacijskog čovjeka, osiromašeni menadžment i autoritet-pokoravanje menadžment. [66]

Teorija 3-D se naslanja na menadžerski mrežu i postojećem modelu dodaje i treću dimenziju. Uz koncept orijentiranosti na zadatak i koncept orijentiranosti na ljude, uvodi dimenziju efikasnosti.[67] Ova teorija razlikuje 12 stilova, od toga 4 efikasna, 4 neutralna i 4 neefikasna. Ti stilovi su: stil razvijača, stil izvršitelja, stil birokrata, stil benevolentnog autokrata, srodni stil, udruženi stil, rastavljeni stil, posvećeni stil, stil misionara, stil kompromisera, stil dezertera i stil autokrata.[68]

Iako su provedena mnoga ispitivanja bihevioralnih modela vodstva, istraživači nisu imali previše uspjeha u traženju povezanosti između ponašanja vođe i grupnih performansi.

[62] Gallo, P., Gonos, J.; Model for Leadership Style Evaluation, 2013., str 157-168
[63] Buble, M.; op.cit. str 317
[64] Gallo, P., Gonos, J.;op.cit., str.162
[65] Buble, M.; op.cit. str 318
[66] Buble, M.; op.cit. str 320
[67] Buble, M.; op.cit. str 321
[68] Buble, M.; op.cit. str 322

2.2.2.3. Kontingencijski modeli

Kontingencijska teorija vodstva polazi od pretpostavke da efektivna grupa ovisi o pravilnom odnosu između liderskog stila interakcije sa podređenima i stupnja kontrole i utjecaja vođe u trenutnoj situaciji.[69] To znači da se ne može unaprijed reći koji će stil vodstva biti uspješan, već da to ovisi o konkretnoj situaciji. Uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje.[70]
Najpoznatije tri kontingencijske teorije vodstva su: [71]

1. Fiedlerov model
2. Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva
3. Model put-cilj

Fiedlerov model govori da uspješnost grupe ovisi o sposobnosti odgovora na vođin stil upravljanja i količinu utjecaja i kontrole. Model se temelji na pretpostavci da će najbolji stil vodstva biti onaj koji je najefektivniji u najvećem broju različitih situacija. Stoga je potrebno definirati stilove vodstva i moguće situacije, kao i otkriti najuspješniju kombinaciju stila vodstva i situacije. Fiedler je predložio dva stila vodstva: stil koji je orijentiran na zadatak i stil koji je orijentiran na međuljudske odnose.[72] Razlikuju se tri ključna situacijska faktora koja utječu na efikasnost vodstva:[73]

1. odnos vođe i članova
2. struktura zadatka
3. pozicija moći

Model govori da postoje dva načina za povećati efikasnost vođe. To su dovesti novog lidera, čiji stil vodstva bolje odgovara podređenima, ili promijeniti okolinu tako da se ona prilagodi stilu vodstva vođe.[74]

Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva je model koji se orijentiran na sljedbenike, tj. na njihovo reagiranje na vođu. Ovaj model koristi dvije dimenzije koje je i

[69] Robbins, S.P: op. cit, str. 372
[70] Buble, M.; op.cit. str 324
[71] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op.cit.. str. 464
[72] Buble, M.; op.cit. str 326
[73] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op.cit.. str. 464
[74] Robbins, S.P:op.cit, str. 372

Fiedler identificirao, a to su zadatak i međusobni odnosi. Kombinacijom visokih i niskih kriterija za te dvije dimenzije razvijena su četiri stila vodstva:[75]

1. Vođa dijeli uloge i govori podređenima što, kako, gdje (težak zadatak - loši odnosi)
2. Vođa daje direktne naredbe, ali i potpomaže podređene (težak zadatak – dobri odnosi)
3. Vođa i podređeni zajedno donose odluke (lak zadatak – dobri odnosi)
4. Vođa izdaje malo naredbi i malo pomaže podređenima (lak zadatak – loši odnosi)

Model put-cilj

Model put-cilj karakterizira teza po kojoj je zadaća vođe usmjeravati podređene u postizanju ciljeva i visokih performansi, kao i osiguravanje da su ciljevi podređenih u skladu sa ciljevima organizacije.

Ovaj model uzima u razmatranje četiri stila vodstava: [76]

1. vodstvo orijentirano na ostvarenje
2. direktivno vodstvo
3. participativno vodstvo
4. suportivno vodstvo

Prethodno opisani modeli vodstva razvijeni su tijekom 20-og stoljeća te su predstavljali teorijske osvrte na tada vladajuće prilike u organizacijama. Vidljivo je da su se autori prethodno opisanih modela fokusirali na vođu i njegove osobine, dok su ostale čimbenike zapostavili. Tako su pokušavali izdvojiti neke zajedničke karakteristike vođa i identificirati specifična ponašanja koja razlikuju vođu od ostatka organizacije. Ipak suvremeno poslovanje dovodi do mijenjanja uloge vođe, koji više nije autoritativni vođa, koji samostalno donosi odluke. Suvremeni modeli vodstva nastali su kao posljedica činjenice što se novi poslovni uvjeti, u kojima djeluje vođa, ne mogu objasniti s već postojećim modelima. Stoga su razvijeni brojni suvremeni modeli vodstva, koji su pokušali objasniti uvjete u kojima vođa djeluje, kao i akcije koje poduzima.

[75] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op.cit.. str. 465
[76] Naredni tekst je kreiran po: Robbins, S.P.; Coulter, M.; op. cit.. str. 464

2.2.3. Suvremeni modeli vodstva

Kraj 20-og stoljeća i početak 21-og stoljeća obilježile su krupne promjene u poslovanju, organizacijskoj strukturi i područjima poslovanja. Proces globalizacije, brzi napredak tehnologije i zemljopisna disperzija pojedinih dijelova poduzeća su utjecali na potrebu mijenjanja organizacijske hijerarhije. Uz to suvremeno poslovanje karakterizira sve veće uključivanje zaposlenih u odlučivanje, funkcionalni timovi, primjena koncepta učeće organizacije i potreba brzog donošenja odluka. Sve to rezultira stvaranjem novih modela vodstva.

2.2.3.1. Izazovi suvremenog vođe

Suvremeno poslovanje stavlja brojene izazove pred vođu. Proces globalizacije je rezultirao s time da vođe vode organizacije u različitim zemljama, kulturama i radnike s različitim radnim navikama. Stoga suvremene vođe ne mogu koristiti samo jedan stil vodstva, nego kombinirati nekoliko njih. Ipak najvažniji izazovi koje suvremeno poslovanje stavlja pred vođu su:[77]

- razvijanje povjerenja
- prenošenje ovlasti na podređene
- vodstvo među različitim kulturama

Razvijanje međusobnog povjerenja je jedan od najvažnijih, ali i najtežih zadataka svakoga vođe i njegovih podređenih. Vođa uspijeva zadobiti povjerenje svojih podređenih sa posebnim vještinama koje posjeduje, kao što su sposobnost motiviranja, radne vještine i poštenje. Problem se javlja kad vođa mora upravljati grupom odvojenom od one kojom on upravlja ili kod upravljanja virtualnim timom. Takve situacije kriju opasnost da vođa padne na svoje formalne pozicije utjecaja.

Prenošenje ovlasti na podređene je drugi najvažniji izazov suvremenog vođe, a javlja se kao posljedica potrebe donošenja brzih odluka. Smatra se da će najbolju odluku o nekom problemu donijeti osoba koja ima najviše znanja o tom problemu, a to je najčešće zaposlenik tog odjeljenja. Prenošenjem dijela ovlasti na podređene, oni dobivaju mogućnost donositi

[77] Robbins, S. P.; Coulter, M.; op. cit.. str. 472

odluke koje direktno tiču njihovog posla, kao što su izrada budžeta, sastavljanje radnih smjena i kontroliranje zaliha.

Vodstvo među različitim kulturama je posljedica procesa globalizacije. Menadžeri se susreću s različitim kulturama, te ono što je prihvatljivo u jednoj kulturi često nije u drugoj. Stoga menadžeri ne mogu koristiti isti stil vodstva u različitim kulturama, nego moraju stil vodstva prilagoditi okruženju.

Suvremeni vođe se susreću sa dva glavna problema. To su globalna disperzija divizijskih odjela, potrošača, dobavljača, kupaca i veliki razvoj komunikacijskih tehnologija.[78]

Kao rezultat sve brojnijih izazova suvremenih vođa razvijene su brojne suvremene teorije vodstva, koje objašnjavaju načine na koje suvremene vođe djeluju u suvremenim uvjetima poslovanja.

2.2.4. Suvremene teorije vodstva

Promjene u suvremenom poslovanju rezultirale su i promjenom načina vodstva. Suvremene teorije vodstva su skupni naziv za niz novonastalih teorija vodstva, od kojih mnoge nisu ni doživjele znatnije znanstveno izučavanje. Ono što je zajedničko gotovo svim suvremenim teorijama vodstva je aktivnije uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja. S vremenom je razvijeno mnogo suvremenih teorija vodstva, koje objašnjavaju razne uvjete u kojima vođa djeluje. Najpoznatije suvremene teorije vodstva su:

1. Transakcijsko vodstvo
2. Transformacijsko vodstvo
3. Karizmatsko vodstvo
4. Uslužno vodstvo
5. Interaktivno vodstvo
6. Atributivna teorija vodstva
7. Autentično vodstvo
8. Kompleksno vodstvo
9. XML teorija vodstva
10. E- vodstvo

[78] Gupta, D. P; Literature review: E-Learning, Regent University, Emerging Leadership Journeys, 2011, str. 2

2.2.4.1 Transakcijska teorija vodstva

Transakcijski stil vodstva je prvi put opisan u djelima Maxa Webera 1947. god i Bernarda Bassa 1981. godine.[79] Ovaj stil vodstva se fokusira na procese kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja. Od svih suvremenih teorija vodstva, ova je najbliža tradicionalnim teorijama vodstva.

Glavne pretpostavke modela su:[80]

1. ljude se motivira nagradama i kaznama
2. podređeni trebaju slijediti naredbe vođe
3. postoji jasan lanac zapovijedanja
4. podređeni nisu samo-motivirani, stoga ih je potrebno nadzirati

Ova teorija vodstva smatra da članovi tima prihvaćaju slijediti vođu u trenutku kad prihvate posao. Transakcijski vođa organizira posao na način da se točno zna koje su dužnosti podređenih i koje su nagrade za uspješno izvršen posao. Vođa ima i mogućnost kazniti podređene u slučaju da ne zadovoljavaju unaprijed postavljene standarde. Smatra se da će vođa biti uspješniji ako podređeni prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasno prezentiraju.

Ako želi koristiti ovaj stil vodstva, vođa mora:[81]

- razumjeti što motivira njegove podređene
- osigurati da podređeni razumiju sustav nagrada i kazni
- osigurati potporu podređenima tijekom radnog procesa
- konstantno nagrađivati i kažnjavati podređene

Vođi je jako bitno da shvati što motivira njegove podređene. Faktori motivacije se razlikuju od pojedinca do pojedinca, stoga je vođi bitno utvrditi koji intrizični ili ekstrinzični faktori pozitivno utječu na njegove podređene. Na taj način mu je lakše usmjeriti zaposlene prema željenom cilju, i osigurati visoku posvećenost radne snage. Isto tako jako je bitno podređenima jasno izložiti sustav nagrada i kazni, te taj sustav redovno i provoditi. Na taj način se stvara organizacijska kultura koja vrednuje bolje radne učinke. S druge strane sustav

[79] Teck, T. M.; Leadership in organization , Business Process Management, 2012, str.3
[80] Douglas,L.; Modern Leadership Styles in Changing World, Eastern University, 2011., str . 1-7
[81] Teck, T. M.,op.cit., str.3

kazni može negativno djelovati na raspoloženje zaposlenih i dovesti do povećanja stresa. Stoga je potrebno da vođa osigura svu potrebnu potporu zaposlenima prilikom izvršenja određenih zadataka.

Odnos između vođe i podređenih ima 4 dimenzije:[82]

1. Moguće nagrade
2. Aktivni menadžment po iznimci
3. Pasivni menadžment po iznimci
4. Laissez-faire

Prvu dimenziju karakterizira to da vođa iznosi ciljeve i očekivanja, osigurava potrebne resurse i osigurava **različite nagrade** za uspješne performanse. Vođa postavlja realne, mjerljive i dostižne ciljeve.

Aktivni menadžment po iznimci karakterizira to da vođa aktivno motri rad podređenih i u slučaju odstupanja od postavljenih pravila i standarda poduzima korektivne akcije.[83]

Pasivni menadžment po iznimci karakterizira to što vođa intervenira tek ako standardi nisu ispunjeni ili performanse podređenih nisu zadovoljavajuće. Ponekad se koristi i kažnjavanje podređenih kao odgovor na loše performanse.[84]

Laissez-faire karakterizira to da vođa stvara okruženje u kojem podređeni imaju mnogo prilika za donositi odluke.[85] Vođa izbjegava donositi odluke i prenosi odgovornost na podređene.

Smatra se da ovaj tip vodstva dovodi do povećane produktivnosti. Jedan od razloga je to što podređene sudi po njihovim performansama. Stoga oni koji su ambiciozni i imaju motivaciju obično napreduju.[86] Kao negativna strana ovog stila vodstva navodi se ne mogućnost podređenih da utječu na razinu zadovoljstva na poslu.

[82] Teck, T. M., op. cit.,str.8
[83] Buble, M.; op. cit. str 332
[84] Buble, M.; op. cit. str 332
[85] Teck, T. M., op. cit.,str.8
[86] Murray,A.; The Wall Street Journal Guide to Management, Harper Bussines, 2010, str.2

2.2.4.2 Transformacijski stil vodstva

Transformacijsko vodstvo se definira kao sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad svojih normalnih očekivanja. Pretpostavke modela su: [87]

- ljudi će slijediti osobu koja ih inspirira
- osoba sa vizijom i strasti može postići velike stvari
- unošenjem entuzijazma i energije u rad podređenih poboljšavaju se ukupni rezultati

Transformacijski vođa se definira kao osoba koja mijenja osnovne stavove i vjerovanja podređenih, kako bi povećao njihove performanse i predanost organizaciji.[88] Ovaj stil vodstva se najčešće definira kao „inspirativni“ i „karizmatski“. Fokusira se na viziju budućnosti, te razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti.

Transformacijski stil vodstva ima 4 dimenzije:[89]

1. Individualni pristup
2. Intelektualna stimulacija
3. Inspiracijska motivacija
4. Idealizirani utjecaj

Iz prethodne podjele vidljive su četiri dimenzije transformacijskog stila vodstva. Prva dimenzija se naziva individualni pristup. Karakterizira je sposobnost vođe da razumije potrebe podređenih. To podrazumijeva davanje potpore zaposlenima, postavljanje izazova pred njih te kontinuirano pomaganje zaposlenima. Motivacija zaposlenih proizlazi iz činjenice što imaju motiv za osobnim usavršavanjem, te sukladno tome višu motivaciju i radne performanse.

Druga dimenzija je intelektualna stimulacija. Podrazumijeva poticanje kreativnosti i eksperimentiranja kod zaposlenih. S tim se nastoji postići da vođa i zaposleni stalno propitkuju do tada ustaljene pretpostavke. Uz to pokušavaju se pronaći novi načini rješavanja

[87] Buble, M.; op. cit. str 334
[88] Podaskoff, P, Mackenzie, S., Moorman, R.; Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers, 1991., str 14
[89] Damirich, Q., Rahimi, G., Seyyedi, H.; Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate, 2011, str. 121

problema, što za posljedicu ima određenu dozu rizika. Glavno obilježje ove dimenzije je činjenica što organizacije svaku nepredviđenu situaciju počinju sagledavati kao potencijalnu priliku.

Sljedeća dimenzija je inspiracijska motivacija. Ova dimenzija podrazumijeva da vođe, sa ovom vrstom motivacije, daju značenje zadatku, a usto postavljaju visoke standarde oko izvršenja zadatka. Vođe optimistično pričaju o budućim ciljevima i na taj način povećavaju trud zaposlenih, koji su ohrabreni optimističnim najavama vođe.

Posljednja dimenzija je idealizirani utjecaj, a karakterizira je razvijanje međusobnog povjerenja između vođe i podređenih te postavljanje etičkih načela.

Ovaj stil vodstva se smatra najboljim za uspješan rast i poslovanje poduzeća. Transformacijski stil vodstva je u nekim elementima sličan karizmatskom stilu vodstva, ali se od njega razlikuje sposobnošću da unosi inovacije i promjene.[90]

Pri implementiranju transformacijskog stila vodstva menadžeri bi trebali:[91]

1. razviti atraktivnu i poticajnu viziju u suradnji sa podređenima
2. povezati misiju sa strategijom
3. razviti viziju, odrediti je i prenijeti je u konkretne akcije
4. izraziti samopouzdanje, odlučnost i optimizam u vezi misije i njene implementacije
5. realizirati viziju kroz više manjih faza

Na taj način vođe osiguravaju prihvaćanje vizije od strane podređenih i izbjegavanje mogućih nelogičnosti. Također se podiže i motivacija zaposlenih zbog njihovog aktivnog sudjelovanja u kreiranju vizije .

[90] Buble, M.; op.cit. str 334
[91] Yukl, G; An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly. 1999., str. 285

2.2.4.3. Karizmatsko vodstvo

Karizmatska teorija vodstva smatra da podređeni daju herojske ili posebne sposobnosti vođama kad promatraju njihovo ponašanje. [92]

Pretpostavke ovog modela su:

- šarm je potreban za stvaranje sljedbenika
- samouvjerenost je jedno od osnovnih svojstava vođe
- ljudi slijede one vođe koje osobno prihvaćaju

Karizmatični vođa je samouvjereni vođa, čija osobnost i ponašanje utječu na ljude da se ponašaju na određeni način. Imaju sposobnost razumijevanja okoline, stoga svoje odluke prilagođavaju situaciji. Dobivaju naklonost podređenih zbog poduzimanja rizičnih pothvata i samo-žrtvovanja u ime svojih vjerovanja.

Glavne karakteristike karizmatičnog vođe su:[93]

1. samopouzdanje
2. vizija
3. sposobnost da jasno izrazi viziju
4. uvjerenost u viziju
5. ponašanje koje se razlikuje od uobičajnog
6. reagiranje na promjene u okruženju

Karizmatični vođa koristi razne metode da bi održao svoj ugled. Ukoliko vođa nije prirodno karizmatičan, on može razviti te sposobnosti. Grupe sa karizmatičnim vođom imaju bolje rezultate i lakše se prilagođavaju zadatku. Kao jedan od nedostataka ovog stila vodstva, navodi se činjenica da karizmatični vođa više vjeruje u sebe nego u tim koji vodi. To dovodi do opasnosti da može doći do propasti zadatka ili projekta ako vođa napusti tim.[94]

[92] Yukl, G; op. cit. str 293.
[93] Klein, K.; House.J.R: On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis, University of Maryland, 1995., str. 189
[94] Yukl, G; op.cit.str 294.

2.2.4.4. Uslužno vodstvo

Uslužno vodstvo je pristup vodstvu koji polazi od potreba zaposlenih. Temelji se na pretpostavci da posao postoji zbog razvoja zaposlenih jednako koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao. Najčešće se koristi u organizacijama koje uče jer pokreće kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje.[95]

Pretpostavke ovog modela su :

- vođa ima obaveze prema podređenima
- vođa ima obaveze prema društvu
- najbolji način za pomoći ljudima je voditi tim

Ovaj stil vodstva posvećen je razvijanju zaposlenih kao i čitave organizacije. Za razliku od tradicionalnih stilova vodstva, ovaj stil ne teži dominaciji nad zaposlenima nego njihovom usmjeravanju i inspiriranju. Jedno od obilježja ovog stila vodstva su zajednička moć i participacija svih članova organizacije u donošenju bitnih odluka. Uslužni vođa ima 9 funkcionalnih karakteristika : [96]

1. vizija
2. poštenje
3. sposobnost integracije
4. povjerenje zaposlenih
5. uslužnost
6. sposobnost oblikovanja tima, organizacije
7. poštovanje prema zaposlenima
8. prenošenje ovlasti na podređene
9. korištenje novih metoda

Uslužni vođa djeluje na dvije razine. Prva je razina ostvarenja ciljeva i potreba podređenih, a druga ostvarenje svrhe ili misije organizacije. [97]

[95] Buble, M.; op.cit. str 335
[96] Russel, R., Stone, G.;op.cit. str. 146
[97] Russel, R., Stone, G; op.cit. str.146

Model uslužnog vodstva je najmanje istražen u odnosu na sve ostale suvremene stilove vodstva. Većina literature koja se bavi ovim stilom vodstva je filozofske naravi, dok su empirijska istraživanja dosta rijetka. Ovaj model u teoriji ima potencijal bitno promijeniti odnose unutar organizacije, jer potiče dijalog i međusobno uvažavanje između vođe i podređenih, što rezultira boljim organizacijskim rezultatima. Kao prednost ovog modela navodi se kreiranje pozitivne korporacijske kulture i podizanje morala podređenih.[98]

2.2.4.5. Interaktivno vodstvo

Interaktivno vodstvo je suvremeni stil vodstva koji pomaže zaposlenima razumjeti zadatke i ciljeve, na način da oni mogu efektivno sudjelovati u postizanju istih. Ovaj stil vodstva se često naziva i ženskim stilom vodstva.[99] Smatra se da žene koriste drugačiji stil vodstva od muškaraca i da je taj stil puno efikasniji u suvremenoj okolini. Ženske vođe su otvorenije za primanje savjeta, postizanje konsenzusa i ohrabrivanje članova organizacije da donose odluke.[100] Interaktivni vođa smatra da zaposlenici ostvaruju svoje ciljeve preko ostvarivanja ciljeva poduzeća. On objašnjava svoju viziju i uvjerava podređene u vrijednost iste. Na taj način podređeni znaju što se očekuje od njih. Prilikom donošenja odluka interaktivni vođa aktivno sluša prijedloge, želje i percepcije podređenih, što dovodi do razvoja međusobnog povjerenja. Uz to ovaj vođa je uvijek na raspolaganju podređenima i posebno vrednuje individualni doprinos svakog člana tima.

2.2.4.6. Atributivna teorija vodstva

Atributivna teorija vodstva smatra da je vodstvo samo jedan od atributa koji ljudi daju drugim individualcima. Atributi koji karakteriziraju vođu su:[101]

- inteligencija
- snažna osobnost
- verbalne sposobnosti
- razumijevanje

[98] Mantkelow, J., Carlson,A.; op.cit. str.5
[99] Buble, M.; op.cit. str 334
[100] Grint, K.;Classical, Contemporary and Critical Approaches, 1997., str.203
[101] Robbins, S.P: Organizational behaviour: Concepts, Controversies and Applications, Prentice Hall, 1992., str. 389

- marljivost
- agresivnost

Smatra se da na organizacijskoj razini ljudi koriste vodstvo kako bi objasnili organizacijski ishod. Uz to stvara se percepcija da su efektivni vođe oni koji su čvrsti u donošenju odluka i koji uz požrtvovnost i upornost uspijevaju riješiti teške i riskantne zadatke.

2.2.4.7. Autentično vodstvo

Autentično vodstvo je suvremeni model vodstva koji je širu popularnost stekao u djelima Hartera (2002.) i Georga (2003.). Definira se kao proces koji proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacijskog sadržaja, čija upotreba dovodi do povećanja samosvijesnosti i samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja.[102] Ovaj stil vodstva se sastoji od četiri ključna faktora:[103]

1. uravnotežena obrada
2. unutarnja moralna perspektiva
3. transparentnost odnosa
4. samosvijesnost

Uravnotežena obrada podrazumijeva objektivnu analizu relevantnih podataka prije donošenja odluka.[104]

Unutarnja moralna perspektiva podrazumijeva da moralni standardi koje osoba posjeduje utječu na njegovu samoregulaciju ponašanja. Uz moralne standarde, na samoregulaciju utječu i vrijednosti grupe, organizacije i pritisci iz društva.

Transparentnost odnosa se odnosi na predstavljanje nečije osobnosti drugima. Takvo ponašanje dovodi do stvaranja povjerenja među zaposlenima, što uzrokuje otvoreno dijeljenje

[102] Avolio,B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, Management Department Faculty Publicitations, 2009., str. 423
[103] Avolio,B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; op.cit, str. 424
[104] Walumbwa, F, Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S, Avolio, B.; Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measures, Journal of Management, 2008., str. 92

informacija i iskreno izražavanje emocija, pri čemu se žele minimizirati ne primjerene emocije.[105]

Samosvijesnost je bitna jer naglašava da je netko svjestan svojih snaga i slabosti, te da je sposoban biti iskren sam prema sebi, tj. autentičan. Razvijanje samosvijesnoti je dublji proces koji otkriva način na koji prošli događaji djeluju na sadašnje odluke i načine ponašanja.[106]

Ovaj model je još relativno mlad te mu tek slijedi značajnije empirijsko istraživanje.

2.2.4.8. Kompleksno vodstvo

Kompleksno vodstvo se definira kao model vodstva koji predstavlja interaktivni sistem, u kojem dinamični i nepredvidljivi agenti međusobno komuniciraju u kompleksnoj povratnoj mreži, koja rezultira s učenjem, inovacijama i povećanom prilagodljivosti promjenama.[107]Ova teorija vodstva sadrži tri glavne funkcije vodstva: [108]

- administrativno vodstvo
- adaptivno vodstvo
- omogućavanje vodstva

Administrativno vodstvo podrazumijeva da individualci i grupe u formalnim menadžerskim ulogama planiraju i koordiniraju aktivnosti da bi ispunili organizacijske ciljeve na efektivan način.[109] Poslovi administrativnog vodstva obuhvaćaju strukturiranje zadataka, planiranje, stvaranje vizije, pribavljanje resursa, upravljanje kriznim situacijama i konfliktima.

Adaptivno vodstvo se definira kao interaktivno, kolaborativno i dinamično vodstvo koje rezultira adaptivnim rezultatima u društvenim sistemima. Ono predstavlja kompleksni, ključni i dinamični izvor promjena u organizaciji.[110]

[105] Avolio, B., Walumbwa, F. O., Weber, T.; op. cit. str 425
[106] Cooper,C., Scandura, T., Schriesheim, C; Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, 2005., str. 476-491
[107] Avolio, B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; op.cit str. 431
[108] Bien, M., Marion, R., McKelvey, B.; Complexity Leadership Theory, 2007., str. 2-9
[109] Bien, M., Marion, R., McKelvey, B.; op. cit. str. 4.
[110] Bien, M., Marion, R., McKelvey, B.; op. cit. str. 4.

Omogućavajuće vodstvo promovira one mreže u kojima se koristi interakcija i unutarnja ovisnost. Omogućava upotrebu novih informacija i povećava organizacijsku sposobnost prilagodbe promjenama u okruženju. [111]

Ova teorija vodstva je razvijena s pretpostavkom da je vodstvo previše kompliciranо da bi se moglo objasniti samo osobinama pojedinca. Stoga se smatra da je vodstvo rezultat kompleksnog odnosa više interaktivnih snaga.

2.2.4.9. LMX teorija vodstva

LMX teorija vodstva govori da vođe kreiraju unutarnje i vanjske grupe, te da će oni koji su unutar grupe imati bolje performanse, manje grešaka i veliko zadovoljstvo poslom.[112] Kao što je navedeno u definiciji, ova teorija podrazumijeva postojanje dviju temeljnih kategorija: sljedbenika unutar grupe i sljedbenika izvan grupe. Sljedbenike unutar grupe karakterizira visoko povjerenje, interakcija, potpora i formalne i neformalne nagrade. S druge strane se nalaze oni sljedbenici koji su van grupe. Njihov odnos s vođom karakterizira nisko povjerenje, slaba potpora i male ili nikakve nagrade.[113]

Ova se teorija fokusira na odnose između vođe i sljedbenika. Vođa u ranoj fazi odnosa s sljedbenicima kategorizira sljedbenike na one koji su u grupi i one koji su izvan grupe.[114] Uz to vođa nagrađuje one sljedbenike s kojima želi imati bolje odnose, a kažnjava one s kojima ne želi. Pretpostavlja se da vođa odluku o tome tko je u kojoj kategoriji donosi na temelju demografskih, spolnih, psiholoških i drugih sličnosti koje on ima s sljedbenicima.[115]

Istraživanja su pokazala da su oni sljedbenici koji su unutar grupe uspješniji, zadovoljniji i spremniji pomoći. Kao glavni nedostatak ove teorije navodi se mjerljivost, tj. činjenica da se glavne postavke mjerenja nisu mijenjale od samog nastanka teorije.[116]

---

[111] Bien, M., Marion, R., McKelvey, B.; op. cit. str. 4.
[112] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op. cit. str. 468
[113] Liden, R.; Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, 1996, str. 618-634
[114] Liden, R.; op. cit. str. 612
[115] Robbins, S.P.; Coulter, M.; op. cit.. str. 468
[116] Avolio,B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; op.cit, str. 433

2.2.4.10 E-vodstvo

E-vodstvo je također jedan od suvremenih stilova vodstva. Ovaj stil vodstva se bitno razlikuje od ostalih suvremenih stilova vodstva. Vođa u ovome stilu nema direktnu komunikaciju licem u lice sa svojim podređenima, već se komunikacija odvija pomoću tehnologije. To je posljedica činjenice što su organizacijske jedinice zemljopisno disperzirane.
U tzv. virtualnim timovima natjecanje među članovima se događa kada se podijeljeni poslovi obavljaju u različitim vremenskim zonama, kada lokalna komunikacija i infrastruktura ne zadovoljavaju, kada su hardware i software platforme različite i kada neki lokalni posao zahtijeva trenutnu pažnju radnika i menadžera.
Pri izučavanju ove teorije vodstva velika se pozornost usmjeravala na razlike između obične interakcije, licem u lice, i e-interakcije. Tako je Balthazard (2010.) u svom istraživanju zaključio da su članovi grupa koje se vode licem u lice puno kohezivniji, lakše prihvaćaju promjene i imaju veću razinu sinergije nego virtualni timovi.[117]

Efektivne vođe u virtualnim timovima bi trebale ispuniti šest glavnih zadataka. To su.[118]

- uspostaviti i održati povjerenje preko upotrebe komunikacijskih tehnologija
- omogućiti da se različitosti prihvaćaju i razumiju
- efektivno upravljati virtualnim životnim ciklusima
- omogućiti članovima tima da imaju koristi od sudjelovanja u timu
- povećati vidljivost virtualnih članova unutar tima

S obzirom na napredak tehnologije i proces globalizacije, ovaj stil vodstva bi mogao još više dobiti na važnosti u budućnosti.

[117] Avolio,B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; op.cit. str 440.
[118] Avolio,B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; op.cit. str 440.

2.2.5. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva

Usporedbom tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva uočavaju se neke temeljne razlike. Najbitnije razlike su:

- položaj vođe
- način odlučivanja
- odnos vođe i podređenih
- primjena informacijskih tehnologija

Tradicionalne teorije vodstva su se prvenstveno fokusirale na vođu, pri tome smatrajući da uspješni vođa posjeduje specifične sposobnosti i vještine. S druge strane suvremeni stilovi vodstva u središte pozornosti stavljaju odnos između vođe i njegovih sljedbenika. Pri tome moć vođe proizlazi iz legitimiteta koji mu daju njegovi podređeni, pri čemu razvijanje međusobnog povjerenja postaje jedan od najvažnijih čimbenika. Iz same te činjenice uočava se jasna razlika između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva, jer u tradicionalnim stilovima vodstva moć vođe proizlazi prvenstveno iz njegovog hijerarhijskog položaja.

Sljedeća razlika između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva je u načinu donošenja odluka. Tradicionalni vođa odluke najčešće donosi samostalno. Uz to sam kreira viziju organizacije, postavlja strategije i planove. Nakon što se odluke donesu one se proslijeđuju podređenim zaposlenima na izvršenje. Pri tome je usvajanje vizije od strane zaposlenih poprilično dug proces. S druge strane tradicionalne stilove vodstva karakterizira zajedničko donošenje odluka, najčešće unutar određenih grupa i timova. Pri tome se koriste tehnike grupnog odlučivanja, kao npr. brainstorming. Na taj se način postiže uključenost svih zaposlenih u odlučivanje. Vizija se donosi usklađivanjem vizije vođe i vizija zaposlenih. Na taj način se skraćuje potrebno vrijeme za prihvaćanje donijete vizije.

Odnos vođe i podređenih u tradicionalnim stilovima vodstva je formalan. Vođa donosi odluke, prosljeđuje ih podređenima, od koji se očekuje da te odluke izvrše. Pri tome ih vođa nadgleda, usmjerava te ovisno o rezultatu nagrađuje ili kažnjava. S druge strane u suvremenim stilovima vodstva vođa je motivator, učitelj i pomagač. Vođa motivira zaposlene, pomaže im pri rješavanju zadataka, pokazuje im načine rješavanja zadataka i uz to daje određenu fleksibilnost zaposlenima pri rješavanju zadataka. Jedna od odlika suvremenih

stilova vodstva je i davanje zaposlenima mogućnosti da samostalno donose odluke, koje se tiču njihovog radnog mjesta, što za posljedicu ima povećanu motivaciju zaposlenih.

Primjena informacijskih tehnologija zauzima iznimno važnu ulogu u suvremenim stilovima vodstva. Omogućava lakše vođenje zemljopisno disperziranih dijelova poduzeća, brži protok informacija između različitih organizacijskih razina i dijelova poduzeća, lakše odlučivanje, lakše pribavljanje potrebnih informacija i brže reagiranje na izazove iz okoline. Nema sumnje da će ubrzani razvoj informatičkih tehnologija, uz konstantni rast kompleksnosti suvremenog poslovanja i jačanje konkurencije, rezultirati novim stilovima vodstva. S druge strane uloga informacijskih tehnologija u tradicionalnim stilovima vodstva nije toliko izražena, što je posljedica činjenice što u tom vremenu nisu bili razvijeni kompleksni informatički sustavi.

Pojedini znanstvenici su se u svojim djelima bavili razlikom tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva. Većina literature pri ukazivanju na razlike između ova dva stila se bazira na razlikama pojedinog suvremenog stila i tradicionalnih stilova. To je posljedica činjenice što su suvremeni stilovi vodstva poprilično sadržajno različiti. Ipak neki su znanstvenici naveli neke temeljne odlike suvremenih stilova i usporedili ih s tradicionalnim stilovima vodstva. Najvažnije razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva

Elementi	**Tradicionalni stilovi vodstva**	**Suvremeni stilovi vodstva**
Proces razmišljanja	Fokusiran na stvari i na unutrašnje događaje	Fokusiran na ljude i vanjske događaje
Usmjerenje	Operacijski planovi s ciljem poboljšanja trenutnog stanja	Vizija, s ciljem kreiranja budućnosti
Odnosi s zaposlenima	Čvrsta kontrola, usmjeravanje i koordiniranje	Opunomoćenje zaposlenih, povjerenje i razvoj zaposlenih
Metoda operacije	Efikasnost, upravljanje promjenom	Efektivnost, stvaranje promjene

Izvor: Prilagođeno od Hellriegel, D., Slocum Jr, J.,W.; Organizational Behaviour, South – Western Cengage Learning, 2009., str. 263

Iz Tablice 3. je vidljivo da je autor napravio razlikovanje tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva po četiri elementa. Tako su tradicionalni stilovi vodstva opisani kao oni u kojima je proces razmišljanja usmjeren na stvari i događaje unutar organizacije. Operacijski planovi se

donose s ciljem poboljšanja trenutnog stanja, dok odnos vođe i podređenih karakterizira čvrsta kontrola i usmjeravanje.[119] Uz to pri izvršenju organizacijskih operacija naglasak je na efikasnosti i upravljanju promjenom.

S druge strane suvremene stilove vodstva karakterizira proces razmišljanja koji je fokusiran na ljude i događaje izvan organizacije. Organizacijsko usmjerenje se određuje preko vizije s ciljem kreiranja budućnosti.[120] Odnos vođe i podređenih karakterizira razvijanje međusobnog povjerenja i stvaranje organizacijskih uvjeta koji omogućuju razvoj svih članova organizacije. Pri izvršenju organizacijskih operacija naglasak je na efektivnosti i stvaranju promjena.

2.3. Međuovisnost učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva

Koncepti ili konstrukti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva su konstrukti za koje bi bilo za očekivati da su međusobno povezani. Ciljevi i hipoteze postavljene u ovom radu idu upravo u tom smjeru. Slijedom upravo navedenoga, oblikovan je model međuovisnosti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva, kojemu je svrha biti temelj i polazište za provođenje empirijskog istraživanja u radu i testiranje postavljenih hipoteza rada.

Vezu između učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva prvi je uočio Senge, koji je smatrao da vođa ima veliku ulogu pri uvođenju koncepta učeće organizacije, a njegove bitne funkcije su: izgradnja zajedničke vizije, promoviranje i razvoj sistemskog razmišljanja i testiranje mentalnih modela. [121] Iz ove Sengeove tvrdnje vidljivo je da je menadžer ili vođa, glavni pokretač promjena koje rezultiraju implementacijom koncepta učeće organizacije u poduzeću. Izgradnja zajedničke vizije je jedna od najvažnijih zadaća menadžera, s tim da je jako bitno da zaposleni prihvate tu viziju i sudjeluju u njezinu stvaranju. Iako je Senge svoju tvrdnju temeljio na svojih 5 dimenzija učeće organizacije, isto se može reći i za ostale karakteristike učeće organizacije, koje su razvili ostali autori. Vođa zauzima ključnu poziciju u formiranju strategija, omogućavanju učenja i stvaranju privrženosti zaposlenih prema

[119] Hellriegel, D., Slocum Jr, J.,W.; Organizational Behaviour, South – Western Cengage Learning, 2009., str. 263
[106] Hellriegel, D., Slocum Jr, J.,W.; op.cit. 263

[121] Di Schiena, R, Letens, G., Van Aken, E. Fariis, J.; Relationship between Leadership and Characterictics of Learning Organization in Deployed Military Units: An Exploratory Study; Administrative Science, Basel, Switzerland, 2013. str.143

organizaciji. S druge strane sama primjena koncepta učeće organizacije mijenja osnovnu ulogu menadžera, koji mora aktivno uključiti zaposlene u odlučivanje, pridobiti njihovo povjerenje, omogućiti zaposlenima sve potrebne resurse za obavljanje posla, a uz to treba i aktivno pomagati zaposlenima.

Značajno je i istraživanje Changa i Lee-ja, koji su utvrdili da transakcijski i transformacijski stil vodstva pozitivno utječu na karakteristike učeće organizacije, kao i na zadovoljstvo zaposlenih. [122] S obzirom da je transformacijski vođa obično osoba koja inspirira ljude, osoba s vizijom, koja intelektualno stimulira svoje podređene te im individualno pristupa, za očekivati je da će zaposleni, koji imaju takvog vođu, lakše prihvatiti promjene koje donosi uvođenje koncepta učeće organizacije. Općenito je razvijanje povjerenja između vođe i njegovih podređenih iznimno bitno za provođenje potrebnih promjena. S druge strane transakcijski vođa svoje podređene pridobiva potencijalnim nagradama, ali i kaznama u slučaju rezultata koji su lošiji od očekivanja.

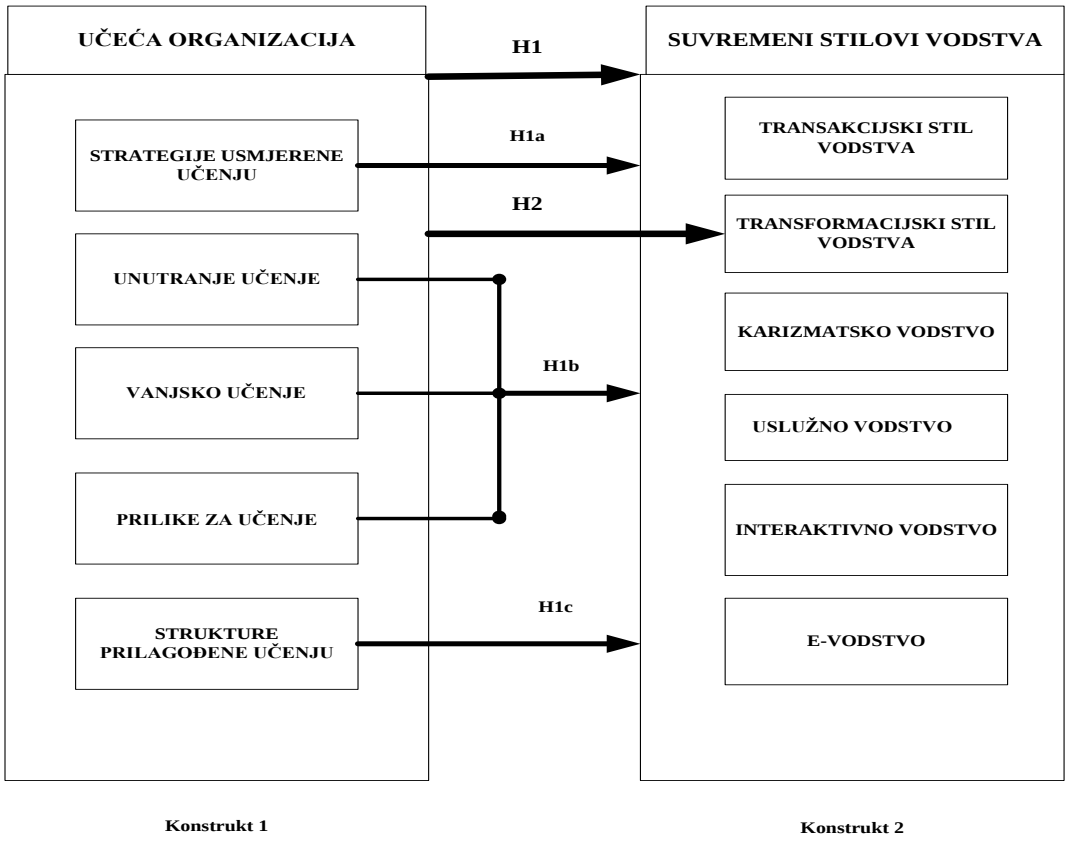
Neki su autori naglašavali da je glavna zadaća suvremenog vođe, pri implementaciji koncepta učeće organizacije, u mijenjanju organizacijske kulture.[123] Mijenjanje organizacijske kulture je vrlo bitno, prvenstveno zbog potrebe da se promijene stare navike i načini djelovanja. Sam menadžer je najvažnija osoba, koja mora stvoriti organizacijsku kulturu te pridobiti zaposlene za njeno provođenje.

Nakon teorijskog definiranja međuovisnosti između koncepta učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva, u nastavku je prikazan model međuovisnosti (Slika 2.) na sljedećoj stranici.

[122] Di Schiena, R, Letens, G., Van Aken, E. Fariis, J; op.cit. str. 148

[123] Nafei, W.; Khanfar, N., Kaifi, B.: Leadership Styles and Organizational Learning An Empirical Study on Saudi Banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Management and Strategy, 2012. str 3-17

Slika 2. Model povezanosti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva



Izvor: Autor

Iz Slike 2. vidljivo je da se model međuovisnosti sastoji od dva glavna konstrukta. Prvi konstrukt je učeća organizacija, dok je drugi konstrukt suvremeni stilovi vodstva. Svaki od ta dva konstrukta se sastoji od nekoliko dimenzija, koje ga pobliže definiraju. Tako se konstrukt učeća organizacija sastoji od pet dimenzija. Tih pet dimenzija su: strategije usmjerene učenju, unutarnje učenje, vanjsko učenje, prilike za učenje i strukture prilagođene učenju. S druge strane konstrukt suvremeni stilovi vodstva se sastoji od šest dimenzija. Tih šest dimenzija su: transakcijski stil vodstva, transformacijski stil vodstva, karizmatsko vodstvo, uslužno vodstvo, interaktivno vodstvo i E-vodstvo. Uz to je potrebno napomenuti da svaka dimenzija ima od dvije do pet varijabli, koje su značajne za utvrđivanje vrijednosti dimenzija.

Iz modela, prikazanog na Slici 2. izvedene su dvije glavne hipoteze, H1 i H2, kao i pomoćne hipoteze H1a, H1b i H1c. Pri tome je potrebno napomenuti da hipoteza H1 pokušava utvrditi međuovisnost između primjene konstrukta 1 i konstrukta 2. S druge strane hipoteza H2 pokušava utvrditi međuovisnost između primjene konstrukta 1, učeće organizacije, i jedne od dimenzija konstrukta 2, transformacijskog vodstva. Pomoćne hipoteze H1a, H1b i H1c

pokušavaju utvrditi međuovisnost između primjene dimenzija konstrukta 1 i upotrebe konstrukta 2, suvremenih stilova vodstva.

Rezultati testiranja gore navedenih hipoteza bit će prikazani u narednom tekstu. S tim da će testiranje glavne hipoteze H1 i pomoćnih hipoteza biti provedeno korelacijskom analizom, dok će testiranje H2 hipoteze biti provedeno testiranjem razlika između stupnja učeće organizacije s obzirom na stil vodstva.

Na kraju se može reći da postoje određene karakteristike preko kojih koncept učeće organizacije djeluje na suvremeno vodstvo i obratno. Pri tome ipak treba naglasiti da je povezanost ove dvije karakteristike iznimno slabo obrađena u literaturi, te su jako rijetki radovi koji se bave isključivo vezom ove dvije karakteristike. Učeća organizacija je koncept koji mijenja tradicionalnu organizaciju u potpunosti i na različitim razinama, a vođe su glavni pokretači tog procesa. S druge strane kad se koncept učeće organizacije implementira, on dovodi do promjene glavnih funkcija vođe, slabljenja njegove moći i većeg uključivanja zaposlenih u odlučivanje.

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

3.1. Metodološki aspekti istraživanja

Istraživanje primjene karakteristika učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva u suvremenom poslovanju, kao i utvrđivanje njihove međuovisnosti provedeno je anketnom metodom. Sam anketni upitnik je izrađen u web aplikaciji „Google Docs“. Nakon izrade, upitnik je poslan na e-mail adrese niza poduzeća, koje su pribavljene iz Internet registra hrvatskih poslovnih subjekata na web stranici Biznet.[124] U istraživanju su sudjelovala 34 poduzeća. Nakon što je prikupljen potreban broj odgovora, pristupilo se statističkoj obradi podataka, koja je rađena u statističkom programu SPSS 21. Pri obradi podataka korištene su metode deskriptivne analize, korelacijska analiza te ANOVA test. Nakon što su izvršene metode statističke analize podataka, pristupilo se tumačenju rezultata, na temelju kojih su doneseni zaključci.

Sam anketni upitnik se sastojao od 46 pitanja. Prvih 7 pitanja odnosilo se na osnovne karakteristike o ispitaniku (dob, spol, stručna sprema, radno iskustvo, pozicija u poduzeću) i poduzeću (broj zaposlenih, osnovna djelatnost). Sljedećih 15 pitanja odnosilo se na karakteristike učeće organizacije. Tih 15 pitanja su bila podijeljena u 5 varijabli – strategija, unutarnje učenje, strukture, vanjsko učenje i prilike za učenje. Pitanja su se temeljila na Likertovoj skali, pri čemu se od ispitanika tražilo da izrazi razinu slaganja s određenom tvrdnjom, navedenom u anketi, na način da odabere jednu ocjenu od 1 do 5. Pri tome je ocjena 1 značila potpuno ne slaganje s tvrdnjom, dok je ocjena 5 značila potpuno slaganje s tvrdnjom. Ostala 24 pitanja su se odnosila na suvremene stilove vodstva. Ta pitanja su bila podijeljena unutar 6 varijabli, a to su: transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, karizmatsko vodstvo, uslužno vodstvo, interaktivno vodstvo i E-vodstvo. Ova pitanja su bila također temeljena na Likertovoj skali s ocjenama od 1 do 5. Za svaki suvremeni stil vodstva bilo je postavljeno po jedno inverzno pitanje, gdje je ocjena 1 značila potvrdu tog stila vodstva, dok ocjena 5 značila odbacivanje tog stila vodstva.

U nastavku su detaljnije prikazani rezultati analize i doneseni zaključci.

[124] http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon;jsessionid=D78A2FEF02B1310ED10756FBFFB6825B

3.1.1. Opće karakteristike uzorka

U istraživanju je ukupno sudjelovao 71 ispitanik. Sami ispitanici se razlikuju po spolu, dobi, stručnoj spremi, godinama iskustva i poziciji u poduzeću. Isto tako u narednom tekstu će biti prikazane djelatnosti poduzeća, kojima ispitanici pripadaju, i njihova veličina.

Za početak potrebno je prikazati spolnu strukturu promatranih ispitanika. Struktura uzorka po spolu prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4. Struktura uzorka po spolu

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	44	62,0	62,0	62,0
	žensko	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 4. je vidljivo da je da je u ispitivanju sudjelovalo 44 ispitanika muškog spola (62%) i 27 ispitanika ženskog spola (38%). Iz ovih rezultata je vidljivo da je većina ispitanika u anketi bila muškog spola. Ovakav rezultat je i očekivan s obzirom na činjenicu da trenutno u Hrvatskoj, većinu čelnih pozicija, kao i pozicija u upravnim odjelima poduzeća i dalje zauzimaju muškarci.

Nakon prikaza strukture ispitanika po spolu, potrebno je prikazati strukturu ispitanika po dobi, a rezultati su prikazani u Tablici 5., koja se nalazi na sljedećoj stranici.

Tablica 5. Struktura uzorka po dobi ispitanika

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-29	6	8,5	8,5	8,5
	30-39	22	31,0	31,0	39,4
	40-49	16	22,5	22,5	62,0
	50-59	22	31,0	31,0	93,0
	više od 60	5	7,0	7,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 5. se može uočiti da su među ispitanicima najviše zastupljene osobe starosne dobi između 30-39 godina, te 50-59 godina, koje su zastupljene sa po 30,99%. Najmanje zastupljene dobne kategorije su ona iznad 60 godina, u koju spada 7,04 % ispitanika, i ona od 18-29 godina, u koju spada 8,45 % ispitanika. Ovakvi rezultati su i očekivani, s obzirom da su u većini poduzeća zaposleni u dobnoj skupini od 30-60 god. To se posebno odnosi na menadžerske pozicije, a kako taj posao zahtjeva iskustvo i energičnost, dosta je rijetko da osobe mlađe od 30 godina dođu na te pozicije, ili u drugom slučaju da osobe starije od 60 budu na tim pozicijama. Slična situacija je i s ostalim radnim mjestima u poduzećima, ali s razlikom što se na tim mjestima može očekivati ipak malo veći postotak radnika ispod 30 godina ili preko 60 u odnosu na menadžerske pozicije.

Sljedeća značjka uzorka je stručna sprema. Rezultati strukture uzorka po stručnoj spremi prikazani su u narednoj Tablici 6.

Tablica 6. Struktura uzorka po stručnoj spremi

Stupanj stručne spreme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	7	9,9	9,9	9,9
	VŠS	14	19,7	19,7	29,6
	VSS	30	42,3	42,3	81,8
	magisterij ili doktorat	20	28,2	28,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 6. vidljivo je da najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 30, koji čine ukupno 42,25 % ispitanika. Sljedeća stručna sprema po zastupljenosti je magisterij ili doktorat, kojeg ima 20 ispitanika ili 28,17 %. Najmanje je zastupljenja srednja stručna sprema koju ima 7 ispitanika ili 9,86 %. Ovi rezultati su također očekivani s obzirom na činjenicu, što je već prethodno navedeno, da su u uzorku uz menadžere sudjelovali zaposleni iz ostalih upravnih udjela unutar poduzeća. S obzirom da je većina zaposlenih na menadžerskim, ali i pozicijama unutar odjela računovodstva, financija, kadrovskih službi, visoko obrazovana ovi rezultati su očekivani.

Radni staž je sljedeća ispitana značajka, a struktura uzorka po radnom stažu prikazana je u Tablici 7.

Tablica 7. Struktura uzorka po godinama radnog staža

Godine radnog staža

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 5	4	5,6	5,6	5,6
	između 6 i 10	14	19,7	19,7	25,3
	između 11 i 20	21	29,6	29,6	54,9
	između 21 i 30	20	28,2	28,2	83,1
	više od 30	12	16,9	16,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 7. vidljivo je da najveći broj ispitanika ima između 11 i 20 godina radnog staža, njih 29,6 %. Sljedeća kategorija po broju godina radnog staža je kategorija između 21 i 30 godina, koju je navelo 28,2 % ispitanika. Najmanje zastupljene kategorije su one s radnim stažom manjim od 5 godina (5,6 %) i ona s radnim stažom većim od 30 godina (16,9 %). Ovi rezultati su u skladu s onima koji pokazuju dob ispitanika, te pokazuju da je jako mali broj ispitanika tek počeo s radom ili u drugom slučaju ima preko 30 godina radnog iskustva. To dovodi do zaključka da je većina ispitanika u srednjim godinama.

Posljednja značajka koja se odnosi na samog ispitanika je pozicija u poduzeću. Struktura uzorka po poziciji u poduzeću prikazana je u Tablici 8.

Tablica 8. Struktura uzorka po poziciji u poduzeću

Pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ostali zaposleni	37	52,1	52,1	52,1
	direktor/menadžer	34	47,9	47,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

U Tablici 8. prikazana je pozicija u poduzeću koju ispitanici obnašaju. Njih 34 obnaša funkciju direktora ili menadžera (njih 47,9 %). Ostalih 37 ispitanika obnaša druge poslove u poduzeću (njih 37 ili 52,1 %), kao što su poslovi u odjelu računovodstva, financija, kadrovskih službi i slično.

Nakon što je opisan uzorak po karakteristikama ispitanika, potrebno je ukazati na karakteristike samog poduzeća. Struktura promatranih poduzeća po djelatnosti poduzeća prikazana je u Tablici 9.

Tablica 9. Struktura uzorka po djelatnosti poduzeća

Temeljna djelatnost Vašeg poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Građevinarstvo	2	2,8	2,8
	Hoteli	8	11,3	11,3
	Javne i državne službe	3	4,2	4,2
	Ostalo	5	7,0	7,0
	Proizvodnja	22	31,0	31,0
	Trgovina	15	21,1	21,1
	Usluge	16	22,5	22,5
	Total	71	100,0	100,0

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

U samom istraživanju sudjelovala su 34 poduzeća. Djelatnosti ispitanih poduzeća prikazane su u Tablici 9., iz koje je vidljivo da je većini ispitanih poduzeća glavna djelatnost proizvodnja, i to u 30,99 % slučajeva. Sljedeće najzastupljenije djelatnosti ispitanih poduzeća su usluge sa 22.54% i trgovina sa 21,13%. Najmanje zastupljena djelatnost ispitanih poduzeća

je građevinarstvo sa 2,82 % ispitanih. S obzirom na činjenicu da su glavne djelatnosti većine poduzeća u Hrvatskoj proizvodnja, trgovina i usluge, ovi rezultati su također očekivani. Uz to potrebno je napomenuti da su u ispitivanju uz menadžere iz 34 promatrana poduzeća sudjelovali i 1 do 3 ostala zaposlena iz tih poduzeća.

Na kraju potrebno je prikazati i strukturu uzorka po broju zaposlenih u poduzeću, a rezultati su prikazani u Tablici 10.

Tablica 10. Struktura uzorka po broju zaposlenih u poduzeću

Broj zaposlenih u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nedostaje podatak	1	1,4	1,4	1,4
	manje od 50	25	35,2	35,2	36,6
	51-250	23	32,4	32,4	69,0
	251-500	11	15,5	15,5	84,5
	više od 500	11	15,5	15,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 10. vidljivo je da većina ispitanih poduzeća ima manje od 50 zaposlenih, njih 35,2 %. Sljedeća po brojnosti su poduzeća s 51-200 zaposlenih, sa 32,4 % zastupljenosti. S druge strane 15,5 % ispitanih poduzeća ima 251-500 zaposlenih, kao i više od 500 zaposlenih. Iz navedenih rezultata nameće se zaključak da su u uzorku gotovo ravnomjerno zastupljena mala, srednja i velika poduzeća.

3.2. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz prisutnost učeće organizacije u promatranim poduzećima

Nakon demografske analize podataka potrebno je prikazati i objasniti kvantificirane vrijednosti karakteristika učeće organizacije, kao i vrijednosti faktora koji sve te karakteristike grupira u jednu cjelinu. Uz to potrebno je i objasniti kvantificirane vrijednosti varijabli suvremenih stilova vodstva. Rezultati deskriptivne statistike učeće organizacije prikazani su u Tablici 11.

Tablica 11. Deskriptivna statistika pokazatelja učeće organizacije

	Valid N	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Strategija [Top menadžeri podržavaju viziju učeće organizacije.]	71	0	3.93	4	4	0.85	1	5
Strategija [Strategija se razvija kroz diskusiju među zaposlenima. Zaposlenici poznaju funkcioniranje organizacije, kao i potrebe kupaca]	71	0	4.01	4	4	0.93	1	5
Strategija [Učimo iz svakodnevnih aktivnosti. Učimo na greškama, kao i na uspjesima. Potiču se inovacije, bez obzira na neuspjehe]	71	0	4.04	4	4	0.89	1	5
STRATEGIJE USMJERENE UČENJU	71	0	4	4	4.33	0.71	1	5
Strukture [Organizacija se bazira na horizontalnim vezama, task forces i timovima koji preuzimaju sve više odgovornosti.]	71	0	3.52	4	3a	1.07	1	5
Strukture [Organizacijska struktura je plitka, sa malo hijerarhijskih razina, kako bi se olakšalo komuniciranje, tj. maksimizirao protok informacija i učenje kroz sve organizacijske nivoe]	71	0	3.69	4	4	0.99	1	5
Strukture [Sustavi i strukture postoje kako bi se omogućilo da bitna znanja budu sabrana, spremljena i dostupna svima kojima su potrebna]	70	1	3.94	4	4	0.81	1	5
STRUKTURE PRILAGOĐENE UČENJU	71	0	3.72	3.67	3.67	0.76	1	5
Unutarnje učenje [Menadžeri preuzimaju ulogu trenera, mentora i kreatora, dok su pojedinci u organizaciji zaduženi i školovani podučavati druge, te ih također učiti kako treba učiti]	70	1	3.83	4	4	0.93	1	5
Unutarnje učenje [Zaposlenici se tretiraju sa poštovanjem, njihovo učenje, nove ideje i napredak u obavljanju poslova je podložno fleksibilnom nagrađivanju, pa stoga daju najbolji mogući doprinos poduzeću]	71	0	3.85	4	4	1.06	1	5
Unutarnje učenje [Kolege izbjegavaju iskrivljavanje informacija i blokiranje kanala komunikacije, te se trude aktivno slušati i davati povratne informacije]	71	0	3.9	4	4	0.97	1	5
Unutarnje učenje [Razvijen računalni informacijski sustav, koji između ostalog obuhvaća Internet, e-mail, baze podataka namijenjene zaposlenicima, potpomaže proces učenja u organizaciji. Također kontinuirano razvijamo nove mehanizme za širenje i raspodjelu znanja]	70	1	4	4	5	0.95	1	5
UNUTARNJE UČENJE	71	0	3.89	4.00	4	.688	1	5
Vanjsko učenje [Pratimo i trendove izvan našeg poduzeća, i to putem benchmarkinga najboljih, prisustvovanjem na konferencijama te proučavanjem provedenih istraživanja]	71	0	3.99	4	4	0.93	1	5
Vanjsko učenje [Koristimo prigode za zajedničko učenje sa dobavljačima, profesionalnim udruženjima, akademskim ustanovama i drugim društvenim	71	0	3.73	4	4	1.08	1	5

skupinama]								
VANJSKO UČENJE	71	0	3.76	4.00	4	.886	1	5
Prilike za učenje [U organizaciji je prisutna klima koja podržava i prepoznaje značaj učenja svakog pojedinca.]	70	1	3.73	4	4	0.99	1	5
Prilike za učenje [Kontinuirano se preispitujemo možemo li raditi bolje. Često radimo demonstrativne projekte na kojima testiramo nove načine razvoja proizvoda i usluga]	70	1	3.8	4	4	1.03	1	5
Prilike za učenje [Od mene se očekuje i potiče me se na kontinuirano učenje i usavršavanje.]	70	1	4.03	4	4	0.96	1	5
PRILIKE ZA UČENJE	71	0	3.87	4	3,88a	0.71	1.33	5
UČEĆA ORGANIZACIJA	71	0	3.87	3.93	3.87	0.65	1.2	5

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 11. vidljivo je da je prosječna ocjena primjene karakteristika učeće organizacije 3,87. To znači da je koncept učeće organizacije primjenjen u značajnoj mjeri, ali ne u potpunosti. Anketirana poduzeća implementiraju određene karakteristike učeće organizacije, dok neke druge zanemaruju. Kao zaključak se nameće činjenica da se anketirana poduzeća nalaze na prijelazu iz tradiconalne u učeću organizaciju. Ukoliko anketirana poduzeća ostanu duže vremena u ovoj prijelaznoj fazi, to bi mogli negativno djelovatni na njihovu poslovnu budućnost.

U Tablici 11. također su prikazane i vrijednosti svih dimenzija učeće organizacije, kao i njihovih varijabli. Od dimenzija učeće organizacije najveću srednju vrijednost ima dimenzija „strategije usmjerene učenju", koja ima prosječnu vrijednost 4,00. To znači da se ispitanici uglavnom slažu da je ova karakteristika implementirana u njihovo poduzeće. Pri tome od 3 varijable ove dimenzije, najveću prosječnu vrijednost ima varijabla „Učimo iz svakodnevnih aktivnosti. Učimo na greškama, kao i na uspjesima. Potiču se inovacije, bez obzira na neuspjehe". Ova varijabla je sa prosječnom vrijednosti od 4,04 najviše zastupljena u anketiranim poduzećima. Varijabla s najmanjom srednjom vrijednosti je „Top menadžeri podržavaju viziju učeće organizacije", koja ima srednju vrijednost 3,93, što također pokazuje da se ova varijabla uglavnom koristi u većini anketiranih poduzeća. Slaganje većine ispitanika s ovom tvrdnjom je iznimno bitno, s obzirom da su top menadžeri ti koji moraju pokrenuti promjene, koje će rezultirati promjenom tradicionalne organizacije u učeću organizaciju.

Sljedeća dimenzija učeće organizacije je „strukture prilagođene učenju", koja ima srednju vrijednost od 3,72. Ova ocjena vodi do zaključka da se neki aspekti ove dimenzije koriste, a neki ne. Pri tome najčešće korištena je varijabla „Sustavi i strukture postoje kako bi se

omogućilo da bitna znanja budu sabrana, spremljena i dostupna svima kojima su potrebna", koja ima srednju vrijednost od 3,94, što znači da se ispitanici uglavnom slažu da se ova tvrdnja primjenjuje i u njihovom poduzeću. Dostupnost svih relevantnih informacija, te mogućnost pristupa njima svim zaposlenima je jedna od najvažnijih karakteristika učeće organizacije. Najmanju srednju vrijednost ima varijabla „Organizacija se bazira na horizontalnim vezama, task forces i timovima koji preuzimaju sve više odgovornosti". Srednja vrijednost te varijable je 3,52, što znači da ispitanici smatraju da je ta tvrdnja djelomično točna i ne koristi se u cijelosti. Posebno zanimljiva je srednja vrijednost varijable „Organizacijska struktura je plitka, sa malo hijerarhijskih razina, kako bi se olakšalo komuniciranje, tj. protok informacija i učenje kroz sve organizacijske nivoe". Ta varijabla ima srednju vrijednost od 3,69, što podrazumijeva da se ne koristi u cijelosti. S obzirom da je u teorijskom dijelu rada navedeno da je plitka organizacijska struktura jedan od glavnih preduvjeta za korištenje koncepta učeće organizacije, nameće se zaključak da određeni broj podzeća i dalje koristi tvrde hijerarhijske strukture. Primjenom tradicionalnih organizacijskih struktura ne mogu doći do izražaja svi pozitivni aspekti učeće organizacije, iako su neke karakteristike učeće organizacije djelomično usvojene.

Posljednja ispitana dimenzija učeće organizacije je učenje, koje se sastoji od vanjskog učenja, unutarnjeg učenja i prilika za učenje. Najveću srednju vrijednost ima dimenzija unutarnje učenje, sa srednjom vrijednošču od 3,89. Ta vrijednost podrazumijeva veliku upotrebu ove dimenzije u ispitanim poduzećima. Od varijabli unutarnjeg učenja, najveću prosječnu vrijednost ima varijabla „Razvijen računalni informacijski sustav, koji između ostalog obuhvaća Internet, e-mail, baze podataka namijenjene zaposlenicima, potpomaže proces učenja u organizaciji. Također kontinuirano razvijamo nove mehanizme za širenje i raspodjelu znanja" koja ima srednju vrijednost od 4,00. To znači da anketirani ispitanici smatraju da se ta varijabla gotovo u potpunosti koristi u njihovim poduzećima. Razvijeni računalni informacijski sustav je iznimno bitan za funkcioniranje suvremenih poduzeća, jer omogućava pohranu i prijenos bitnih podataka u sve dijelove poduzeća u iznimno kratkom vremenu. Na taj način omogućava se zaposlenima pristup informacijama, koje im pomažu u učenju i razvijanju novih znanja i vještina. Od varijabli unutarnjeg učenja najmanju vrijednost ima varijabla „Menadžeri preuzimaju ulogu trenera, mentora i kreatora, dok su pojedinci u organizaciji zaduženi i školovani podučavati druge, te ih također učiti kako treba učiti", koja ima srednju vrijednost od 3,83. Iako ima najmanju vrijednost od sve četiri varijable unutarnjeg učenja, vrijednost ove varijable također pokazuje da se ona primjenjuje u

promatranim poduzećima, ali ne sasvim u potpunosti. Ovaj rezultat je i očekivan s obzirom da organiziranje samog učenja zahtjeva određeni vremenski period, pri čemu se i menadžeri i zaposleni trebaju prilagoditi na nove uvjete i zadatke.

Sljedeća promatrana dimezija učeće organizacije je „vanjsko učenje" sa srednjom vrijednošću od 3,76. Ova vrijednost podrazumijeva da se ova dimenzija koristi u promatranim poduzećima, ali ne u potpunosti. S obzirom da se ova dimenzija sastoji od dvije varijeble, potrebno je objasniti onu s većom vrijednošću, a to je „Pratimo i trendove izvan našeg poduzeća, i to putem benchmarkinga najboljih, prisustvovanjem na konferencijama te proučavanjem provedenih istraživanja". Ova varijabla ima srednju vrijednost 3,99, što znači da se gotovo u potpunosti koristi u promatranim poduzećima

Posljednja dimenzija učeće organizacije je dimenzija „Prilike za učenje" sa srednjom vrijednošću od 3,87. Ta vrijednost znači da se ova dimenzija uglavnom koristi u promatranim poduzećima. Od varijabli ove dimenzije, svojom vrijednosti se ističe varijabla „Od mene se očekuje i potiče me se na kontinuirano učenje i usavršavanje", koja ima srednju vrijednost 4,03. To znači da se ispitanici gotovo u potpunosti slažu da se ova tvrdnja odnosi na njihovo poduzeća. Učeća organizacija zahtjeva konstantno usavršavanje svih svojih članova, stoga je iznimno važno razviti organizacijsku kulturu koja će poticati sve zaposlene da uložu napore, da steknu nova znanja i vještine, koja će im omugućiti napredovanje i razvitak samog poduzeća. Od varijabli s nižom vrijednosti ističe se „U organizaciji je prisutna klima koja podržava i prepoznaje značaj učenja svakog pojedinca", koja ima srednju vrijednost 3,73. Ova vrijednost također odražava djelomično slaganje ispitanika s ovom tvrdnjom. Iznimno je bitno da poduzeća koja žele usvojiti koncept učeće organizacije shvate da je svaki član organizacije važan za postizanje ciljeva poduzeća, te da sukladno tome trebaju poticati i cijeniti učenje svakog pojedinca.

Prikazani rezultati pokazuju da promatrana poduzeća uglavnom koriste ispitivane dimenzije učeće organizacije. Stoga se može donijeti zaključak da je koncept učeće organizacije uglavnom implementiran u ispitana poduzeća. Ta činjenica pokazuje također da su ispitana poduzeća u koraku s promjenama koje se događaju u poslovnom svijetu, te spremno dočekuju buduće izazove.

3.3. Rezultati deskriptivne statistike vezani uz prisutnost suvremenih stilova vodstva u promatranim poduzećima

Nakon deskriptivne analize pokazatelja učeće organizacije, potrebno je pristupiti deskriptivnoj analizi pokazatelja suvremenih stilova vodstva. Pri tome je bitno napomenuti da je zbog kvalitete uzorka u ispitivanju dimenzija suvremenih stilova vodstva bilo postavljeno nekoliko inverznih pitanja.

Tablica 12. Deskriptivna statistika suvremenih stilova vodstva

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
Transakcijski stil vodstva [Vaše poduzeće karakterizira jasan lanac odlučivanja, koji podrazumijeva donošenje odluka na vrhu organizacije te njihovo prosljeđivanje nižim organizacijskim razinama]	71	0	3.82	4.00	4.00	1.02	1.00	5.00
Transakcijski stil vodstva [Zaposlene se nadgleda tijekom izvršenja zadataka te se poduzimaju korektivne akcije u slučaju odstupanja od postavljenih normi]	71	0	3.73	4.00	5.00	1.29	1.00	5.00
Transakcijski stil vodstva [Motiviranje zaposlenih se temelji na sustavu nagrada i kazni, pri čemu se najuspješnije zaposlenike nagrađuje i stimulira (novčane nagrade, napredovanje, bonusi)]	71	0	3.87	4.00	4.00	1.03	1.00	5.00
Transakcijski stil vodstva [Vaš menadžer učinkovito organizira rad podređenih, postavlja razumne ciljeve te Vam pruža svu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva]	69	2	3.88	4.00	4.00	0.92	1.00	5.00
Transakcijski stil vodstva [Ovlasti/ Moć Vašeg menadžera proizlaze iz njegovog hijerarhijskog položaja u poduzeću]	70	1	3.79	4.00	4.00	1.03	1.00	5.00
TRANSAKCIJSKI STIL VODSTVA	71	0	3.81	3.80	3.80	0.53	1.80	4.80
Transformacijski stil vodstva [Za osobe na ključnim rukovodećim položajima u Vašem poduzeću se može reći da su sposobni mijenjati osnovne vrijednosti i stavove djelatnika, kako bi povećali njihovu predanost organizaciji i posvećenost poslu]	71	0	3.68	4.00	4.00	0.94	2.00	5.00
Transformacijski stil vodstva [Potiče se kreativnost i eksperimentiranje kod zaposlenih, što podrazumijeva propitkivanje dotad ustaljenih pretpostavki i pronalazak novih načina rješavanja problema]	70	1	3.73	4.00	4.00	1.01	1.00	5.00
Transformacijski stil vodstva [Menadžeri kreiraju optimističnu viziju budućnosti i na taj način povećavaju motivaciju zaposlenih]	70	1	3.97	4.00	4.00	1.01	1.00	5.00
Transformacijski stil vodstva [Menadžer razumije potrebe zaposlenih te ih podupire, postavlja izazove pred njih i često im pomaže]	71	0	3.89	4.00	5.00	1.26	1.00	6.00
Transformacijski stil vodstva [Ovlasti/Moć Vašeg menadžera proizlaze iz njegove stručnosti i karaktera]	71	0	4.07	4.00	4.00	0.90	1.00	5.00
TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA	71	0	3.86	4.00	3,8000[a]	0.73	1.20	5.00
Karizmatsko vodstvo [Odluke se donose u skladu s trenutnom situacijom, a pri tome menadžer poduzima rizične poteze, te preuzima odgovornost za potencijalni neuspjeh]	71	0	3.92	4.00	5.00	1.19	1.00	5.00
Karizmatsko vodstvo [Vašeg menadžera karakterizira visoko samopouzdanje, kao i čvrsto vjerovanje u postavljene strategije i planove]	71	0	4.00	4.00	4.00	0.89	1.00	5.00
Karizmatsko vodstvo [Menadžer je sposoban motivirati zaposlene na ostvarenje performansi boljih od normalnih očekivanja]	71	0	3.82	4.00	4.00	1.09	1.00	5.00

Karizmatsko vodstvo [Vaš menadžer posjeduje iznimne komunikacijske vještine, kojima uspijeva pridobiti Vaše povjerenje]	71	0	3.85	4.00	4.00	0.99	1.00	5.00
KARIZMATSKI STIL VODSTVA	71	0	3.89	4.00	3.75	0.75	1.00	5.00
Uslužno vodstvo [Odluke se donose zajednički, a pri tome se konzultiraju svi članovi grupe/ odjela/ organizacije]	69	2	3.43	4.00	4.00	0.99	1.00	5.00
Uslužno vodstvo [Vaš menadžer Vam omogućava samostalnost pri radu i donošenju odluka]	70	1	3.61	4.00	4.00	1.13	1.00	5.00
Uslužno vodstvo [Vaš menadžer naglašava važnost dobrih međuljudskih odnosa te sukladno tome pri donošenju odluka polazi od potreba zaposlenih]	70	1	3.93	4.00	4.00	1.07	1.00	5.00
Uslužno vodstvo [Organizacija rada u poduzeću omogućava osobni razvoj svakog zaposlenog]	70	1	3.89	4.00	4.00	0.89	1.00	5.00
USLUŽNI STIL VODSTVA	70	1	3.72	3.75	3.75	0.69	1.50	5.00
Interaktivno vodstvo [Za osobe na ključnim rukovodećim položajima u Vašem poduzeću se može reći da kreiraju organizacijsku kulturu, koja omogućava ostvarenje osobnih ciljeva zaposlenih preko ostvarenja osnovnih ciljeva poduzeća]	71	0	3.65	4.00	4.00	0.86	1.00	5.00
Interaktivno vodstvo [Svakom članu tima se individualno pristupa te se vrednuje učinak svakog člana tima]	71	0	3.65	4.00	4.00	1.10	1.00	5.00
Interaktivno vodstvo [Vaš menadžer sluša aktivno Vaše prijedloge a odluke se donose uz konsenzus svih članova]	70	0	3.41	4.00	5.00	1.28	1.00	6.00
INTERAKTIVNI STIL VODSTVA	71	0	3.58	3.67	3.67	0.79	1.00	5.00
E-vodstvo [Koordinacija i vođenje zemljopisno udaljenih (raspršenih) dijelova poduzeća se obavlja uz pomoć računala i raspoložive informacijske tehnologije (video konferencije, mailovi, skype)]	69	2	3.94	4.00	4.00	0.97	1.00	5.00
E-vodstvo [Vaš menadžer uspijeva uspostaviti i održati povjerenje podređenih preko upotrebe komunikacijskih tehnologija]	71	0	3.55	4.00	4.00	1.13	1.00	5.00
E-vodstvo [Vaš menadžer Vam ukazuje na koristi sudjelovanja u virtualnim timovima]	70	1	3.41	3.50	4.00	1.04	1.00	5.00
E-VODSTVO	71	0	3.62	3.67	3.67	0.78	1.00	5.00
SUVREMENI STILOVI VODSTVA	71	0	3.77	3.79	3,500[a]	0.56	1.39	4.67

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 12. vidiljivo je da prosječan rang primjene suvremenih stilova vodstva, kod ispitanih poduzeća, iznosi 3,77. To znači da anketirana poduzeća uglavnom koriste suvremene stilove vodstva, iako ne u cjelosti.

Nakon definiranja vrijednosti ranga potrebno je objasniti vrijednosti medijana i moda. Medijan je vrijednost koja dijeli niz na dva jednaka dijela. Njegova vrijednost iznosi 3,79, što znači da polovica poduzeća ima vrijednost ranga 3,79 ili manje, dok druga polovica ima vrijednost ranga 3,79 ili više. S druge strane mod je vrijednost koja predstavlja najčešće korišten stupanj slaganja s izjavom, i u ovom slučaju njegova vrijednost iznosi 3,5. Vrijednost moda pokazuje da većina ispitanika smatra da se suvremeni stilovi vodstva koriste u njihovom poduzeću. Minimalna vrijednost je najniži stupanj slaganja koji je dao na neku izjavu bilo koji od ispitanika, i u ovom slučaju ona iznosi 1,39, što bi značilo da taj ispitanik smatra da se u njegovom poduzeću gotovo u potpunosti ne koriste suvremeni stilovi vodstva.

S druge strane maksimum predstavlja najveći stup slaganja koji je imao bilo koji od ispitanika, i njegova vrijednost iznosi 4,67, što bi značilo da anketirani ispitanik smatra da se suvremeni stilovi vodstva gotovo u potpunosti koriste u njegovom poduzeću. Standardna devijacija je mjera koja ukazuje na razliku između prosječne vrijednosti i stvarnog stupnja slaganja, i iznosi 0,56, što bi značilo da prosječna vrijednost korištenja suvremenih stilova vodstva odstupa za 0,56.

Nakon opisivanja vrijednosti suvremenih stilova vodstva, potrebno je opisati dobivene vrijednosti pojedinih dimenzija suvremenih stilova vodstva.

Prva dimenzija je transakcijski stil vodstva, koji ima prosječnu vrijednost od 3,81, što znači da ispitanici smatraju da se ova dimenzija suvremenih stilova vodstva uglavnom koristi u njihovim poduzećima, ali ne u potpunosti. Pri tome najveću srednju vrijednost ima varijabla „Vaš menadžer učinkovito organizira rad podređenih, postavlja razumne ciljeve te Vam pruža svu pomoć, savjete i resurse koji su Vam potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva", koja ima srednju vrijednost 3,88. Ta vrijednost podrazumijeva da se ispitanici uglavnom slažu sa ovom tvrdnjom, te da smatraju da se koristi u njihovom poduzeću. Najmanju vrijednost ranga ima varijabla „Zaposlene se nadgleda tijekom izvršenja zadataka te se poduzimaju korektivne akcije u slučaju odstupanja od postavljenih normi" koja ima srednju vrijednost 3,73, što znači da se ispitanici također uglavnom slažu s ovom tvrdnjom. Vrijednosti ostalih varijabli se uglavnom kreću u rasponu od 3,79 do 3,87, što podrazumijeva upotrebu navedenih varijabli u ispitanim poduzećima.

Sljedeća dimenzija suvremenih stilova vodstva je transformacijski stil vodstva, koji ima srednju vrijednost od 3,86. Ta vrijednost podrazumijeva da se promatrana dimenzija uglavnom koristi u ispitanim poduzećima, ali također ne u potpunosti. Od varijabli ove dimenzije, najveću srednju vrijednost ima varijabla „Ovlasti/Moć Vašeg menadžera proizlaze iz njegove stručnosti i karaktera" koja ima srednju vrijednost 4,07, što znači da se ispitanici gotovo u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Najmanju vrijednost ima varijabla „Za osobe na ključnim rukovodećim položajima u Vašem poduzeću se može reći da su sposobni mijenjati osnovne vrijednosti i stavove djelatnika, kako bi povećali njihovu predanost organizaciji i posvećenost poslu " koja ima srednju vrijednost od 3,68, što podrazumijeva da se ispitanici uglavnom slažu s navedenom tvrdnjom, ali ne u potpunosti. Za menadžere je iznimno bitno da uspiju promijeniti osnovne stavove svojih djelatnika, te da ih usmjere

zajedničkom cilju, a to je boljitak poduzeća. Da bi to uspjeli menadžeri moraju imati određene karakteristike, kojima će zadobiti povjerenje zaposlenih. Od ostalih varijabli ističe se „Menadžer razumije potrebe zaposlenih te ih podupire, postavlja izazove pred njih i često im pomaže ", koja ima srednju vrijednost od 3,89, što znači da se navedena varijabla gotovo u potpunosti koristi u promatranim poduzećima. Za suvremena poduzeća je iznimno bitno da menadžeri razumiju potrebe podređenih, te da im pomažu i stavljaju izazove pred njih. Na taj način stvaraju se zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici, koji daju bolje rezultate.

Treća dimenzija suvremenih stilova vodstva i ujedno dimenzija s najvećom srednjom vrijednošću je karizmatsko vodstvo. Ova dimenzija ima srednju vrijednost od 3,89, što podrazumijeva da se ova dimenzija uglavnom koristi u ispitanim poduzećima. Pri tome najveću srednju vrijednost ima varijabla „Vašeg menadžera karakterizira visoko samopouzdanje, kao i čvrsto vjerovanje u postavljene strategije i planove" koja ima srednju vrijednost 4,00, što znači da se ova varijabla gotovo u potpunosti koristi u ispitanim poduzećima. Visoko samopouzdanje menadžera je jako bitno pri pridobivanju zaposlenih za implementiranje novih strategija i planova. Ostale varijable imaju srednje vrijednosti u rasponu od 3,82-3,92, što su visoke vrijednosti i pokazuju da se ispitanici uglavnom slažu s navedenim tvrdnjama, iako ne u potpunosti.

Sljedeća dimenzija suvremenih stilova vodstva je uslužno vodstvo, sa srednjom vrijednosti od 3,72, što podrazumijeva upotrebu ove dimenzije, ali ne u potpunosti. Najveću srednju vrijednost ima varijabla „Vaš menadžer naglašava važnost dobrih međuljudskih odnosa te sukladno tome pri donošenju odluka polazi od potreba zaposlenih", koja ima ima srednju vrijednost 3,93, što podrazumijeva da se ova varijabla uglavnom koristi. Dobri međuljudski odnosi su iznimno bitni za ostvarenje planiranih rezultata, poslovne rezultate ali i individualne rezultate zaposlenih. Najnižu vrijednost ima varijabla „Odluke se donose zajednički, a pri tome se konzultiraju svi članovi grupe/odjela/organizacije ", koja ima srednju vrijednost 3,43. To znači da se ispitanici uglavnom slažu s navedenom tvrdnjom, ali ne u potpunosti. Ostale varijable imaju vrijednost od 3,61 do 3,89, što znači da se ove varijable uglavnom koriste, ali ne u potpunosti.

Sljedeća dimenzija suvremenih stilova vodstva je interaktivno vodstvo. Ova dimenzija ima najmanju srednju vrijednost od svih dimenzija, koja iznosi 3,58. Ta vrijednost pokazuje da je ova dimenzija djelomično primijenjena. Najveća srednja vrijednost varijabli ove dimenzije

iznosi 3,65, a imaju je dvije varijable, prva je „Za osobe na ključnim rukovodećim položajima u Vašem poduzeću se može reći da kreiraju organizacijsku kulturu, koja omogućava ostvarenje osobnih ciljeva zaposlenih preko ostvarenja osnovnih ciljeva poduzeća", dok je druga " Svakom članu tima se individualno pristupa te se vrednuje učinak svakog člana tima". Srednja vrijednost ovih varijabli od 3,65 ukazuje na djelomičnu primjenu navedenih varijabli. Najnižu vrijednost ima varijabla „Vaš menadžer sluša aktivno Vaše prijedloge a odluke se donose uz konsenzus svih članova" i iznosi 3,41, što implicira da se ova dimenzija djelomično koristi u promatranim poduzećima.

Posljednja dimenzija suvremenih stilova vodstva je E-vodstvo. Srednja vrijednost ove dimenzije iznosi 3,62, što podrazumijeva djelomično slaganje ispitanika s navedenom dimenzijom. Najveću srednju vrijednost ima varijabla „Koordinacija i vođenje zemljopisno udaljenih (raspršenih) dijelova poduzeća se obavlja uz pomoć računala i raspoložive informacijske tehnologije (video konferencije, mailovi, skype)" koja ima srednju vrijednost 3,94, što implicira da se ispitanici uglavnom slažu s navedenom tvrdnjom. Ovaj rezultat je i očekivan s obzirom da sve veći broj poduzeća djeluje zemljopisno disperzirano, te se usklađivanje djelovanja, kao i donošenje odluka mora donositi preko informacijskih tehnologija. Najnižu vrijednost ima varijabla „Vaš menadžer Vam ukazuje na koristi sudjelovanja u virtualnim timovima ", koja ima srednju vrijednost 3,41, što podrazumijeva da se ispitanici djelomično slažu s navedenom tvrdnjom. S obzirom da je većina ispitanika iz malih i srednjih poduzeća, ovakav rezultat je i očekivan, s obzirom na činjenicu da većina tih poduzeća djeluje u jednom pogonu i nema potrebu za virtualnim timovima.

Iz navedenih rezultata evidentno je da ispitana poduzeća uglavnom primjenjuju dimenzije suvremenih stilova vodstva. Ipak evidentno je da najveću primjenu imaju transakcijski i transformacijski stil vodstva, što je i očekivano s obzirom da su to dva najpoznatija i najkorištenija suvremena stila vodstva. Isto tako vidljivo je da ispitana poduzeća koriste i elemente E-vodstva, iako taj stil vodstva još nije u potpunosti teorijski definiran, što znači da ispitana poduzeća prate suvremene trendove u poslovanju.

3.4. Međuovisnosti karakteristika učeće organizacije i aspekata suvremenih stilova vodstva

Nakon deskriptivne statistike dimenzija učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva, potrebno je izvršiti testiranje postavljenih hipoteza. Same hipoteze su postavljene na temelju definiranja problema i predmeta istraživanja. U narednom tekstu će se testirati hipoteza H1 i njoj pripadajuće pomoćne hipoteze, kao i hipoteza H2.

H1 *Organizacije koje imaju karakteristike učeće organizacije njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva*

Ovom hipotezom želi se ispitati veza između primjene dimenzija učeće organizacije (strategija, struktura, učenje) u poslovanju i primjene suvremenih stilova vodstva. Dimenzije učeće organizacije su definirane prema Pedlerovu modelu učeće organizacije. Ovom hipotezom se želi ispitati da li postoji veza između primjene Pedlerovih karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva u poslovanju.
Uz glavnu hipotezu postavljene su i pomoćne hipoteze, kojima se želi razjasniti glavna hipoteza. U sljedećem tekstu prikazat će se rezultati testiranja pomoćnih hipoteza.

H1a *Organizacije koje imaju karakteristike strategije usmjerene učenju njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva*

Testiranje ove hipoteze provedeno je na način da su stavljeni u odnos prosjeci podvarijabli dimenzije „strategija usmjerena učenju“ i prosjeci pitanja na kojima se temelje pojedini stilovi vodstva. Rezultati tog istraživanja prikazani su u Tablici 13, koja se nalazi na sljedećoj stranici.

Tablica 13. Korelacija strategije usmjerene učenju i suvremenih stilova vodstva

		TRANSAK. STIL VODSTVA	TRANSFORM. STIL VODSTVA	KARIZM. VODSTVO	USLUŽ. VODSTVO	INTERAKT. VODSTVO	E-VOD.
STRATEGIJE USMJERENE UČENJU	Pearson Correlation	,307**	,671**	,495**	,398**	,391**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,001	,001	,000
	N	71	71	71	71	71	71

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Correlations

		STRATEGIJE USMJERENE UČENJU	SUVREMENI TIP VODSTVA
STRATEGIJE USMJERENE UČENJU	Pearson Correlation	1	,575**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	71	71
SUVREMENI TIP VODSTVA	Pearson Correlation	,575**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Pri analizi podataka iz Tablice 13. potrebno je prvo vidjeti razinu signifikantnosti pojedinih stilova vodstva. Iz Tablice 13. vidljivo je da postoji statistički značajna veza sa svih šest stilova vodstva, a to je zbog činjenice što se razina signifikantnosti kreće u razmaku od 0,00 - 0,009. Nakon što je utvrđena razina signifikantnosti potrebno je objasniti vrijednosti koeficijenta korelacije, koje se kreću u vrijednosti od 0,307 do 0,671. Na temelju toga se može zaključiti da je ova veza sa svim stilovima vodstva, pozitivna i statistički značajna. Pri tome je bitno napomenuti da je veza s transformacijskim stilom vodstva izrazito jaka, s karizmatskim stilom vodstva srednje jaka, dok sa ostlim stilovima vodstva postoji slabiji intezitet veze. Pri tome je najslabiji intezitet veze s transakcijskim stilom vodstva. S druge strane vrijednost Paersonova koeficijenta korelacije između strategija usmjerenih učenju i ukupnih suvremenih stilova vodstva iznosi 0,575, što implicira srednje jaku vezu, uz razinu signifikantnosti od 1%. Na temelju toga može se zaključiti da se H1a hipoteza prihvaća, tj. da organizacije koje imaju karakteristike strategije usmjerene učenju, njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva. Strategija usmjerena učenju je jedna od bitnih karakteristika

učeće organizacije. Za njeno donošenje, ali i provođenje, je iznimno bitna uloge suvremenog vođe, koji je donosi konzultirajući se s zaposlenima i uvažavajući njihove prijedloge. Na taj način se uviđa veza između ove dvije ispitivane varijable.

Nakon analiziranja rezultata za H1a hipotezu, potrebno je testirati H1b hipotezu.

H1b *Organizacije koje imaju karakteristike koje potiču i olakšavaju učenje njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva*

Testiranje ove hipoteze provedeno je na način da su stavljeni u odnos prosjeci pitanja koja se odnose na učenje, a to su u ovom slučaju prosjeci pitanja koji se odnose na 3 dimenzije učeće organizacije (unutarnje učenje, vanjsko učenje i prilike za učenje) i prosjeci pitanja na kojima se temelje pojedini suvremeni stilovi vodstva . Rezultati korelacijske analize prikazani su u Tablici 14.

Tablica 14. Korelacija organizacija koje potiču i olakšavaju učenje i suvremenih stilova vodstva

Correlations

		TRANSAK. STIL VODSTVA	**TRANSFORM. STIL VODSTVA**	**KARIZM. VODSTVO**	**USLUŽ. VODSTVO**	**INTERAKT. VODSTVO**	**E-VOD.**
UČENJE (unutarnje, vanjsko I prilike za učenje)	Pearson Correlation	,403**	,703**	,616**	,567**	,556**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Correlations

		UČENJE (UNUTARNJE, VANJSKO, PRILIKE ZA UČENJE)	SUVREMENI STILOVI VODSTVA
UČENJE (UNUTARNJE, VANJSKO, PRILIKA ZA UČENJE)	Pearson Correlation	1	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	71	71
SUVREMENI TIP VODSTVA	Pearson Correlation	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 14. vidljivi su rezultati korelacijske analize. Koeficijent korelacije se kreće u iznosu od 0,403 do 0,703, što dovodi do zaključka da dimenzija učenja ima pozitivnu i statistički značaju vezu s suvremenim stilovima vodstva pri razini signifikantnosti od 1%. Ta veza je najjača s transformacijskim stilom vodstva, dok je najslabija s transakcijskim stilom vodstva. Pri tome je veza s transakcijskim stilom vodstva slabijeg inteziteta i iznosi 0,403, dok je s ostalim stilovima vodstva srednje jakog inteziteta. S druge strane koeficijent korelacije između organizacija koje potiču i olakšavaju učenje i ukupnih suvremenih stilova vodstva iznosi 0,692, što podrazumijeva srednje jaki intezitet veze, uz razinu signifikantnosti od 1%. Na temelju tih rezultata može se zaključiti da se H1b hipoteza prihvaća. Poticanje i olakšavanje učenja svih članova organizacije zahtjeva nesmetan protok informacija između različitih organizacijskih razina, odjela ili sektora, kao i veliku ulogu vođe, koji u tom slučaju mora stvoriti takvu okolinu u kojoj će se svi zaposleni moći kontinuirano razvijati, tj. stjecati nova znanja i vještine. Transakcijski stil vodstva je prijelazni oblik između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva i karakterizira ga ograničeni protok informacija. Stoga je očekivano najslabija veza između ovog stila vodstva i organizacija koje potiču i olakšavaju učenje. To je posljedica činjenice što svim zaposlenima nisu dostupne sve relevantne informacije, nego samo određeni dio. S druge strane transformacijski vođa intelektualno stimulira zaposlene, inspirira ih i individualno im pristupa. Na taj način dobijaju se motivirani zaposleni kojima su dostupne sve potrebne informacije, rezultat čega je i najjača veza s ovim stilom vodstva.

Treća pomoćna hipoteza ispituje vezu između struktura prilagođenih učenju i primjene suvremenih stilova vodstva, a rezultati ispitivanja prikazani su u narednoj tablici.

H1c *Organizacije koje imaju karakteristike strukture prilagođene učenju njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva*

Hipoteza H1c je testirana na način da su u korelaciju stavljeni prosjeci pitanja koji se odnose na dimenziju strukture prilagođene učenju i prosjeka odgovora koji se odnose na suvremene stilove vodstva. Rezultati korelacijske analize prikazani su u Tablici 15.

Tablica 15. Korelacija struktura prilagođenih učenju i suvremenih stilova vodstva

		TRANSAK. STIL VODSTVA	**TRANSFORM. STIL VODSTVA**	**KARIZM. VODSTVO**	**USLUŽ. VODSTVO**	**INTERAKT. VODSTVO**	**E-VOD.**
STRUKTURE PRILAGOĐENE UČENJU	Pearson Correlation	,297*	,600**	,538**	,570**	,487**	,367**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000	,002
	N	71	71	71	71	71	71

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Correlations

		STRUKTURE PRILAGOĐENE UUČENJU	SUVREMENI STILOVI VODSTVA
STRUKTURE PRILAGOĐENE UUČENJU	Pearson Correlation	1	,602**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	71	71
SUVREMENI TIP VODSTVA	Pearson Correlation	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 15. vidljive su vrijednosti Pearsonova koeficijenta korelacije i razina signifikantnosti. Pri tome se razine signifikantnosti kreću u rasponu od 0,00 do 0,12, što implicira statistički značajne veze sa svih šest stilova vodstva. S druge strane vrijednost Paersonova koeficijenta korelacije se kreće u iznosu od 0,297 do 0,600. Prema tim vrijednostima može se zaključiti da je veza između struktura prilagođenih učenju i primjene suvremenih stilova vodstva, pozitivna i statistički značajna. Kao i u prethodne dvije hipoteze, najjača veza je s transformacijskim stilom vodstva, dok je najslabija s transakcijskim stilom vodstva. Pri tome je veza s transakcijskim i E-vodstvom slabijeg inteziteta, dok je s ostalim stilovima vodstva srednje jakog inteziteta. Paersonov koeficijent korelacije između struktura prilagođenih učenju i ukupnih suvremenih stilova vodstva iznosi 0,602, što implicira srednje jaku vezu uz razinu signifikantnosti od 1%. Prema tome, može se donijeti zaključak da se ova hipoteza H1c prihvaća. Ova hipoteza je usko povezana s prethodnom, jer je promjena organizacijske strukture jedan od nužnih preduvjeta za omogućavanje učenja. Tradicionalne organizacije karakterizira kruta organizacijska struktura, sa brojnim odjelima i ograničenim protokom informacija. U učećoj organizaciji struktura postaje plića, sa manje organizacijskih razina, što olakšava protok informacija. Primjena strukture prilagođene učenju zahtjeva također i promjenu vođe, tj. promjenu njegova načina djelovanja. Suvremeni vođa se dobrovoljno odriče dijela svojih ovlasti te ih prenosi na svoje podređene. Kao i u prethodnom slučaju najslabija veza je sa transakcijskim stilom vodstva, što je rezultat činjenice što transakcijski stil vodstva ima strukturu u kojoj postoji jasan lanac zapovijedanja. S druge strane ostale suvremene stilove vodstva karakterizira zajedničko donošenje odluka, uvažavanje savjeta podređenih i slično.

Nakon što su testirane tri pomoćne hipoteze, potrebno je testirati glavnu hipotezu H1, koja govori da organizacije koje primjenjuju karakteristike učeće organizacije njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva. Rezultati testiranja veze između te dvije varijable, kao i rezultati testiranja veze učeće organizacije i pojedinih stilova vodstva prikazani su u Tablici 16. na sljedećoj stranici.

Tablica 16. Korelacija između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva

Correlations			
		UČEĆA ORGANIZACIJA	SUVREMENI STILOVI VODSTVA
UČEĆA ORGANIZACIJA	Pearson Correlation	1	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	71	71
SUVREMENI TIP VODSTVA	Pearson Correlation	,721**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Correlations							
		TRANSAK. STIL VODSTVA	**TRANSFORM. STIL VODSTVA**	**KARIZM. VODSTVO**	**USLUŽ. VODSTVO**	**INTERAKT. VODSTVO**	**E-VOD.**
UČEĆA ORGANIZACIJA	Pearson Correlation	,398**	,735**	,633**	,556**	,553**	,498**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	71	71	71	70	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 16. vidljivo je da je vrijednost Pearsonova koeficijenta korelacije 0,72. Iz te vrijednosti može se zaključiti da postoji pozitivna i srednje jaka veza između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva, što bi značilo da povećanje jedne od varijabli uzrokuje povećanje i druge, isto vrijedi i za obrnuti slučaj. Koeficijent je statistički značajan pri razini signifikantnosti od 1 %. Pri tome je veza s transformacijskim stilom vodstva izrazito jaka i iznosi 0,735, veza s transakcijskim stilom vodstva je slabijeg inteziteta, dok je veza s ostalim suvremenim stilovima vodstva srednje jakog inteziteta. Na kraju se može reći da se H1 hipoteza prihvaća i da postoji veza između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva. Prihvaćanje ove hipoteze potvrđuje da je primjena suvremenih stilova vodstva usko povezana sa organizacijskim promjenama, koje implementacija učeće organizacije donosi u poduzeće. Zapravo se može reći da je primjena suvremenih stilova vodstva u organizaciji sastavni dio procesa implementacije koncepta učeće organizacije. Učeća organizacija zahtjeva konstantni

napredak svih svojih članova, kao i same organizacije. Stoga je iznimno bitna uloge vođe, koji omogućava, organizira i potiče učenje.

Nakon što je testirana H1 hipoteza i njoj pripadajuće pomoćne hipoteze, potrebno je testirati i H2 hipotezu.

H2 Poduzeća i organizacije koje imaju karakteristike učeće organizacije najčešće koriste transformacijski stil vodstva

Nakon što je prethodnom hipotezom dokazana veza između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva, sada je potrebno testirati da li primjena karakteristika učeće organizacije najčešće rezultira upotrebom transformacijskog stila vodstva. Taj stil vodstva je ujedno i najpoznatiji i najviše korišten suvremeni stil vodstva, stoga će se rezultatima testa vidjeti dali se najčešće koristi i u anketiranim poduzećima. Prihvaćanje ove hipoteze naglasilo bi postojanje veze između primjene karakteristika učeće organizacije i učestale primjene pojedinog stila vodstva, u ovom slučaju transformacijskog stila vodstva.

Testiranje ove hipoteze obavljeno je pomoću ANOVA testa. Pri tome se testira razlika u vrijednosti ukupne učešće organizacije s obzirom na primijenjeni stil i ispuštaju se multipla vodstva (gdje 2 stila imaju jednak najveći broj bodova). Rezultati ANOVA testa prikazani su u narednoj Tablici 17.

Tablica 17. Anova test učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva

ANOVA

UČEĆA ORGANIZACIJA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.2924	5	0.4585	1.183	0.335807
Within Groups	14.7323	38	0.3877		
Total	17.0246	43			

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 17. vidljivo je da je vrijednost p = 0,3358 , što znači da nema statistički značajne razlike između primijenjenih suvremenih stilova vodstva. Ovi rezultati dovode do zaključka da se niti jedan od suvremenih stilova vodstva ne ističe po najučestalijoj primjeni u organizacijama koje imaju karakteristike učeće organizacije. Ovakvi rezultati su donekle i očekivani, s obzirom na činjenicu da su pojedini suvremeni stilovi vodstva iznimno slični, tj. posjeduju neke zajedničke karakteristike. S druge strane primjena karakteristika učeće organizacije zahtjeva veliki angažman vođe. Stil vodstva koji će vođa koristiti ovisi o njegovim sposobnostima i interpersonalnim vještinama, kao i osobinama zaposlenih, zemljopisno-kulturnom području gdje djeluje i uvjetima koji vladaju u poslovnoj okolini. Stoga je jasno da primjena karakteristika učeće organizacije ne može voditi do učestale primjene jednog stila vodstva, u ovom slučaju transformacijskog stila vodstva.

Da bi se dobio jasniji uvid potrebno je prikazati prosjeke razlika u učećoj organizaciji s obzirom na vodstvo. Sami prosjeci su prikazani u Tablici 1.

Tablica 18. Test razlika u učećoj organizaciji s obzirom na vodstvo

		UČEĆA ORGANIZACIJA - Mean
Total		3.77
TIP VODSTVA	E-VODSTVO	3.62
TIP VODSTVA	INTERAKTIVNO VODSTVO	3.58
TIP VODSTVA	KARIZMATSKO VODSTVO	3.89
TIP VODSTVA	TRANSAKCIJSKI STIL	3.81
TIP VODSTVA	TRANSFORMACIJSKI STIL	3,86
TIP VODSTVA	USLUŽNO VODSTVO	3.72

Izvor: Rezultati istraživanja (N=71)

Iz Tablice 19. je vidljivo da transformacijski stil vodstva ima prosjek 3,86, što znači da razlika između transformacijskog stila vodstva i ostalih stilova vodstva nije statistički značajna. I s ovim rezultatima potvrđeni su rezultati iz prethodne Tablice 17. Pri tome se vidi da najveći prosjek ima karizmatski stil vodstva, dok najmanji ima interaktivni stil vodstva, ali kako je i prethodno navedeno te razlike nisu statistički značajne. To bi značilo da primjena karakteristika učeće organizacije nije vezana isključivo za samo jedan suvremeni stil vodstva.

Stoga se može reći da se hipoteza H2 odbacuje, tj. ne može se dokazati da primjena karakteristika učeće organizacije vodi do značajno veće upotrebe transformacijskog stila u odnosu na druge suvremene stilove vodstva.

Kao cjelokupni zaključak se nameće činjenica da promatrana poduzeća koriste karakteristike učeće organizacije, strukture usmjerene učenju, strategije usmjerene učenju, vanjsko učenje, unutarnje učenje i prilike za učenje. Tu je potrebno naglasiti da je utvrđena pozitivna veza između učeće organizacije i svih suvremenih stilova vodstva, ali su te veze različitog inteziteta. S druge strane primjena tih karakteristika učeće organizacije ne rezultira najčešće primjenom transformacijskog stila vodstva, već se svi stilovi vodstva koriste gotovo podjednako, tj. nije se uspjela dokazati statistički značajna razlika između primjena pojedinih suvremenih stilova vodstva, u organizacijama koje njeguju primjenu karakteristika učeće organizacije.

ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje stavlja brojne izazove pred poduzeća. Globalizacija, porast konkurencije, razvoj informatičkih tehnologija te poslovanje na različitim kontinentima, među različitim kulturama, zahtjeva od suvremenih poduzeća da prilagode svoj organizacijski ustroj i način upravljanja novim prilikama. Koncept učeće organizacije omogućio je organizacijama da se prilagode novo nastalim uvjetima u okruženju. Sam koncept učeće organizacije je obrađen od strane brojnih autora, koji su definirali karakteristike koje karakteriziraju učeću organizaciju. Poduzeća koja prihvate koncept učeće organizacije, moraju provesti znatne promjene u organizacijskom ustroju. To uključuje promjenu krute organizacijske strukture s izraženim hijerarhijskim razinama, zatim promjenu organizacijske klime, promjene u načinu donošenja strategija i planova i što je možda i najvažnije , donosi promjenu u odnosu prema zaposlenima. Ovaj koncept vrednuje značaj svakog člana poduzeća, te se teži konstantnom usavršavanju svih članova organizacije. Pri tome je vrlo bitno što se većina poslova obavlja u specijaliziranim timovima, koji surađuju sa svim dijelovima poduzeća, a informacije bitne za poslovanje postaju lako dostupne svima članovima organizacije.

Osim promjena u organizacijskom ustroju, suvremena poduzeća su suočena s potrebom za promjenom tradicionalnih načina upravljanja poduzećem. S vremenom je razvijen cijeli niz suvremenih pristupa vodstvu koji omogućuju poduzećima lakše snalaženje u suvremenim uvjetima poslovanja. Izuzev transakcijskog stila vodstva, koji predstavlja prijelazni oblik od tradicionalnih prema suvremenim stilovima vodstva, ostali stilovi vodstva donose znatne promjene u način upravljanja poduzećem. Mijenja se uloga menadžera, koji sad postaje trener, učitelj i mentor. Odluke se donose zajednički, a menadžer svoj autoritet više ne duguje samo svom hijerarhijskom položaju, već svojim sposobnostima, karizmi, karakteru i specifičnim interpersonalnim vještinama koje posjeduje. Također se javlja i potreba da jedan menadžer koristi istodobno dva ili više stila vodstva, što je posebno učestalo kod vođenja zemljopisno disperziranih poduzeća u različitim državama i kulturama. Pri tome uloga informacijskih tehnologija postaje od presudne važnosti pri vođenju poduzeća.

U empirijskom djelu rada testirana je povezanost između primjene karakteristika učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva. Pomoću glavne hipoteze i tri pomoćne hipoteze dokazano je da poduzeća koja koriste koncept učeće organizacije uglavnom koriste

karakteristike suvremenih stilova vodstva. Na taj način je potvrđeno da primjena učeće organizacije zahtjeva i promjene u načinu upravljanja poduzećem, što dovodi do potrebe primjene suvremenih stilova vodstva.

Pomoću pomoćnih hipoteza dokazano je da i organizacije koje koriste samo određene karakteristike učeće organizacije koriste suvremene stilove vodstva. Tako organizacije koje imaju karakteristike strategije usmjerene učenju koriste suvremene stilove vodstva. Strategija usmjerena učenju zahtjeva od menadžera veće uključivanje u obrazovanje zaposlenih, što uključuje mentorstvo, poticanje na učenje i osiguravanje provođenja strategije. Pomoću druge pomoćne hipoteze dokazano je da organizacije koje potiču i olakšavaju učenje njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva. Samo učenje uključuje tri dimenzije učeće organizacije, unutarnje učenje, vanjsko učenje i prilike za učenje. Suvremene stilove vodstva karakterizira opunomoćenje zaposlenih, koje uključuje mogućnost samostalnog odlučivanja zaposlenih. Stoga je jako bitno omogućiti zaposlenima da imaju pristup svim informacijama, te da im se dopušta da eksperimentiraju i uče na pogreškama. Pomoću posljednje pomoćne hipoteze dokazano je da organizacije, koje imaju karakteristike strukture prilagođene učenju, njeguju primjenu suvremenih stilova vodstva. To znači da suvremena poduzeća sve više imaju plitku organizacijsku strukturu, u kojoj je smanjen broj hijerarhijskih razina. Na taj način olakšava se protok informacija među različitim dijelovima poduzeća. Pri tome je bitno naglasiti da je u svim pomoćnim hipotezama najjača veza bila između učeće organizacije i transformacijskog stila vodstva, dok je veza bila najslabija s transakcijskim stilom vodstva.

Pomoću druge glavne hipoteze nije se uspjelo dokazati da organizacije koje koriste karakteristike učeće organizacije uglavnom koriste transformacijski stil vodstva. Testiranjem je utvrđeno da je transformacijski stil najčešće korišten, ali razlike nisu bile statistički značajne. To bi značilo da primjena karakteristika učeće organizacije ne rezultira značajnijim preferiranjem određenog suvremenog stila vodstva, nego se svi stilovi koriste gotovo podjednako. Ovakvi rezultati i ne iznenađuju s obzirom na činjenicu da neki stilovi vodstva su jako slični po pojedinim karakteristikama, te je vrlo teško utvrditi jasne granice među njima.

Rezultati ovog istraživanja, koji uključuju utvrđivanje pozitivne veze između primjene učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva, mogu biti od koristi menadžerima, kao i samim poduzećima. Postojanje pozitivne veze između ovih dviju varijabli može ohrabriti menadžere poduzeća, koja još ne koriste koncept učeće organizacije, na implementaciju istog.

S druge strane rezultati ovog istraživanja mogu pomoći budućim poslodavcima da izbjegnu probleme, s kojima se susreću poduzeća koja trenutno implementiraju koncept učeće organizacije. Rezultati ovog istraživanja mogu pomoći i članovima anketiranih poduzeća, da uvide koji aspekti pojedinih dimenzija učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva nisu u potpunosti provedeni, te im ove spoznaju pomognu u fokusiranju na te pojedinačne aspekte koji imaju najmanje srednje vrijednosti u istraživanju.

Sama analiza veza između karakteristika učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva je jako slabo zastupljena u literaturi. Stoga bi spoznaje i zaključci iz ovog rada mogle biti od velike koristi akademskoj zajednici, u širenju njihovih spoznaja i shvaćanju problematike povezanosti ove dvije varijable. S druge strane ovaj rad možda posluži i kao podloga za neka buduća istraživanja. Studentima bi ovaj rad mogao pomoći u shvaćanju samog koncepta učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva, njihove međuovisnosti, te ih možda inspirirati da provedu i vlastito istraživanje o ovoj problematici.

LITERATURA

1. Alpeza, M.; Učeća organizacija, Ekonomski fakultet Osijek, 2010, str.9
2. Avolio, B., Walumbwa, F.O., Weber, T.; Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, Management Department Faculty Publicitations, 2009., str. 423
3. Bass, B.; Handbook of Leadership: Theory, Research, Applications, Third Edition, 1990., str.110-124
4. Bien, M., Marion, R., McKelvey, B.; Complexity Leadership Theory, 2007., str. 2-9
5. Buble, M. ; Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 309
6. Cook, P.; The Learning Organization: A Qualitative Research Project to Identify Best Practice in the Field, Human Dynamics – Organization and Human Development, str. 4-10
7. Cooper,C., Scandura, T., Schriesheim, C; Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, 2005., str. 476-491
8. Damirich, Q., Rahimi, G., Seyyedi, H.; Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate, 2011, str. 121
9. de Villiers, W. A.; The Learning Organization:Validating a Measuring Instrument, University of Pretoria, 2006, str. 116-123;
10. Douglas,L.; Modern Leadership Styles in Changing World, Eastern University, 2011., str . 1-7
11. Fernald, Lloyd W., Solomon, George T., Tarabishy, A.; A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership, Southern Business Review, 2005.
12. Gallo, P., Gonos, J.; Model for Leadership Style Evaluation, 2013., str 157-168
13. Goh, S, Richards, G.; Benchmarking the Learning Capability of Organizations, 1997., str. 577-579
14. Gotal. M.; Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenih organizacijama, 2013., str.405
15. Grint, K.; Classical, Contemporary and Critical Approaches, 1997., str.203
16. Gupta, D. P; Literature review: E-Learning, Regent University, Emerging Leadership Journeys, 2011, str. 2
17. Hogan, R., Warrenfeltz, R.; Educating the Modern Manager, Academy of Management Learning and Education, Hogan Assessment Systems, 2003.

18. Johnson, C., Spicer, D., Wallace, J.; An empirical model of the Learning Organization, University of Bradford, str. 2
19. Kabene, M. S.; Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, New York, 2011, str. 50
20. Klein, K.; House.J.R: On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis, University of Maryland, 1995., str. 189
21. Laios,A., Theodorakis, N. Gargalianos, D.; Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, 2003., str. 150-154
22. Liden, R. Dienesch., R.; Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, 1996, str. 618-634
23. Lowder, Tim M.; The Best Leadership Model for Organizational Change Management, Transformational Verses Servant Leadership, 2009.
24. Lussier, R., N., Achua, C.; Leadership; Theory, Application, Skill Development, Sixth Edition, 2010., str. 447
25. McLean, L.,D,; A Review and Critique of Nonaka and Takeuchis Theory of Organizational Knowledge Creation, University of Minnesota, Usa, str. 1-10
26. Murray,A.; The Wall Street Journal Guide to Management, Harper Bussines, 2010, str.2
27. Nader, R; Leadership and Motivation, 2002., str. 1-14
28. Nayak, P. R, Garvin, D., Maira, A.,N., Bragar, L.,J.; Creating a Learning Organization, Hsm Managament, 1998., str. 1-8
29. Nonaka, I.; A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Hitotsubashi University, Institute of Bussines Research, 1994, str. 14-37
30. Podaskoff, P, Mackenzie, S., Moorman, R. ; Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers, 1991., str 14
31. Purhaghshenas, S.,H., Esmatnia, M.; Learning Organizations, Azad University Iran, str. 243-249
32. Robbins, S.P., Coulter, M.; Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, 2010., str.363-397
33. Robbins, S.P.; Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall, 1992, str. 458-483
34. Rupčić, N.; Mogućnosti uvođenja koncepta Učeće Organizacije, Razvoj managementa u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU, 2009, str. 1-10

35. Russell, Robert F., Stone, Gregory A.; A review of servant leadership attributes: developing a practical model, Leadership amd Organization Development Press, 2002.
36. Sahaya, N.; A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms, Burapha University, str. 96-113
37. Senge, P., Ross, R., Robert, C., Kleiner, A., Smith, B.; The Fifth Discipline Fieldbook, 1994., str. 9-14
38. Senge,P.; The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*;* Currency Doubleday; New York; SAD, 1990. str.12-25
39. Shafique, I.; Converting into Learning Organization: Through Learning Disciplines and Facilitators, str. 14-22
40. Shafique,, I.; Converting into Learning Organization: Through Learning Disciplines and Facilitators, Academy of Business and Scientific Research, 2013., str 14-22
41. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; Menadžment:Teorija Menandžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj; Masmedia, 2004
42. Tarrini, M.G.; 3 Models of organizational Learning, 2004., str.42-46
43. Teck, T. M.; Leadership in organization , Business Process Management, 2012, str.3
44. Vargas- Hernandez, J.,G., Noruzi, M. R.; How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness, International Journal of Business and Management, 2010., str. 183-193
45. Walumbwa, F, Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S, Avolio, B.; Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measures, Journal of Management, 2008., str. 92
46. Wang,D. G.; Exploration and Practice of Cultivating College Running Features and Reforming Talent-training Mode, Hong Kong, 2013., str. 55
47. Westley, F., Mintzberg, H.; Visionary Leadership and Strategic management , Faculty of Management, McGill University, Montreal, Quebec, Canada, Strategic Management Journal, 1989.
48. Wilson, J.,P.; Human Resource Development, Learning and Training for individuals and organizations, 2th Edition, 2005, str.106
49. Yukl, G; An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly. 1999., str. 285
50. Zelenika, R.; Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, 2000.

POPIS SLIKA

Slika 1. Pedler-ov model učeće organizacije 21
Slika 2. Model povezanosti učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva 64

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između obilježja tradicionalne i učeće organizacije 29
Tablica 2. Razlike između obilježja tradicionalne i učeće organizacije 30
Tablica 3. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva 61
Tablica 4. Struktura uzorka po spolu 67
Tablica 5. Struktura uzorka po dobi ispitanika 68
Tablica 6. Struktura uzorka po stručnoj spremi 68
Tablica 7. Struktura uzorka po godinama radnog staža 69
Tablica 8. Struktura uzorka po poziciji u poduzeću 70
Tablica 9. Struktura uzorka po djelatnosti poduzeća 70
Tablica 10. Struktura uzorka po broju zaposlenih u poduzeću 71
Tablica 11. Deskriptivna statistika pokazatelja učeće organizacije 72
Tablica 12. Deskriptivna statistika suvremenih stilova vodstva 76
Tablica 13. Korelacija strategije usmjerene učenju i suvremenih stilova vodstva 82
Tablica 14. Korelacija organizacija koje potiču i olakšavaju učenje i suvremenih stilova vodstva 83
Tablica 15. Korelacija struktura prilagođenih učenju i suvremenih stilova vodstva 85
Tablica 16. Korelacija između primjene karakteristika učeće organizacije i primjene suvremenih stilova vodstva 87
Tablica 17. Anova test učeće organizacije i suvremenih stilova vodstva 88
Tablica 18. Test razlika u učećoj organizaciji s obzirom na vodstvo 89