

STIL VODSTVA I VARIJABLE OD UTJECAJA NA GRUPNO ODLUČIVANJE U PODUZEĆIMA

Višnja Bartolović

PhD, Profesor visoke škole, Odjel društveno-humanističkih znanosti, Sveučilište u Slavskom Brodu, Republika Hrvatska, vbartolovic@unisb.hr
ORCID ID: 0000-0001-9014-7898

Goran Matijević

PhD, Policijski službenik, Požega, Republika Hrvatska, gmatijevic1974@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6554-424

Lorena Ciprić

struč. spec. oec., M. Gupca 22, 44330 Novska, Republika Hrvatska,
cipriclorena@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7691-9388

Sažetak: U vrijeme kada se mnoge tvrtke suočavaju s ozbiljnim krizama (inflacija, problemi u funkcioniranju lanaca opskrbe, migracija radne snage, prijetnje energetskim krizama i mnoge druge), kao nužnost postavlja se pitanje kako tvrtke učiniti što fleksibilnijima izazovima, bilo vanjskim ili unutarnjim. To često zahtijeva suradnju stručnjaka iz različitih područja tvrtke za rješavanje složenih problema. Likertov participativni stil vodstva potiče sudjelovanje zaposlenika u grupnom odlučivanju i zajedničkom rješavanju problema. Poticanje zaposlenika da se angažiraju predstavlja veliki izazov za organizacije. To podrazumijeva oblikovanje specifične organizacijske kulture koja je participativna, organizacijske klime i stila ponašanja lidera koji je također participativan. U tu svrhu izrađen je upitnik na temelju kojeg je prikupljen uzorak od 125 ispitanika u trgovačkim društvima u Republici Hrvatskoj ($KMO = .892$, $\alpha < .05$). Uzorak uključuje tvrtke različitih veličina, kao i ispitanike različitih obrazovnih, dobnih i rodnih razina. Ispitani su stavovi i percepcije zaposlenika o grupnom odlučivanju u tvrtkama, komunikaciji, motivaciji, ciljevima, nadzoru i utjecaju zaposlenika. Regresijska analiza dobila je varijable prediktora koje utječu na donošenje odluka grupe u tvrtkama. Predloženi model, koji statistički značajno predviđa 51,1% varijance kriterija ($R^2 = .527$, $R^2_{adj} = .511$), definira četiri varijable prediktora (sloboda odlučivanja u okviru svojih ovlasti, moja tvrtka potiče suradnju i timski rad, imam utjecaj na svog menadžera, redovito analiziramo postizanje ciljeva) koje imaju statistički značajan utjecaj na kriterijsku varijablu ("odlučujemo o ciljevima kao grupa"). Ovi nalazi imaju praktične implikacije za menadžere u tvrtkama pri oblikovanju participativne organizacijske kulture i oblikovanju participativnog stila vođenja djelatnika.

Ključne riječi: stil vodstva, stavovi, grupno donošenje odluka, timski rad, regresijska analiza.

JEL klasifikacija: L26, L25, M14, O15.

UVOD

Interes znanstvene zajednice o traganju za najboljim odlikama liderstva, poticanju angažmana zaposlenika, upravljanju promjenama u organizacijama raste paralelno s porastom složenosti problema s kojima se poduzeća susreću. Podaci Eurofounda ukazuju da tek 29 % zaposlenika na području Europske unije, Norveške i Ujedinjenog Kraljevstva sudjeluju u radu svojih organizacija na visokim razinama uključenosti: sudjeluju u donošenju odluka koje imaju utjecaj na širu organizaciju, pojedinačno ili kolektivno, iskazuju osobnu inicijativu pri ispunjavanju svakodnevnih zadataka. Nadalje, zaposlenici koji su više angažirani na radnom mjestu pozitivnije su orijentirani prema svome radu, imaju nižu stopu absentizma (Eurofound, 2020). Prema podacima iz 2018. godine 34 % američkih zaposlenika bilo je angažirano na radnom mjestu (uključeno, entuzijastično), dok se njih 13 % ponašalo na način da se aktivno i namjerno isključe iz poslovanja (kognitivno, emotivno). Ostatak od njih 53 % su neangažirani, iako donekle zadovoljni, ali isključeni kognitivno i emotivno pri tome dajući poduzeću traženi minimum radnog angažmana te u potrazi za boljim ponudama radnih mjesta negdje drugdje (Harter, 2018). Ovo je istraživanje ima cilj utvrditi karakteristike liderstva prema Rensisu Likertu i varijablama vezanim uz participativni stil vođenja. Menadžment promjena današnjice ima koristi od ovih načina postupanja menadžera jer se zahtijeva fleksibilno ponašanje od strane rukovoditelja i zaposlenika u rješavanju mnoštva izazova u svakodnevnom poslovanju. Kao temeljni uvjet za iniciranje i implementaciju promjena smatra se stvaranje nehijerarhijske organizacije i uklanjanje organizacijskih barijera te stvaranje takve organizacije pojedinaca na različitim nivoima hijerarhije koji su spremni surađivati na rješavanju problema kroz stvaranje interfunkcionalnih timova. U tom smislu menadžment promjena razvija organizacijske alate kao što su poticanje zaposlenika na sudjelovanje u diskusijama, uklanjanje hijerarhijski uvjetovanih barijera među zaposlenicima, ovlašćivanje i jačanje zaposlenika kroz decentralizaciju i povjerenje, ohrabrivanje na preuzimanje rizika. Ključno pitanje jest ima li pojedinac pravo glasa u organizaciji u kojoj radi i ohrabruju li rukovoditelji djelatnike na iznošenje mišljenja, potiču li timski rad i suradnju. Svi ovi uvjeti temeljni su u kreiranju nehijerarhijske organizacije koja dobro upravlja promjenama. Stoga je prva varijabla koja je uzeta u istraživanje mjerenje grupnog odlučivanja u organizacijama i mjerenja u kojem nivou poduzeća potiču timski rad i suradnju. Stoga je cilj istraživanja dobiti odgovore na istraživačka pitanja, ciljeve i hipoteze prikazane u tablici 1, utvrditi povezanosti, te kasnije kroz nacrt istraživanja putem višestruke linearne regresijske analize identificirati koja ponašanja/aktivnosti lideri i menadžeri poduzimaju u poticanju grupnog odlučivanja u poduzećima. Nalazi trebaju imati praktičnu primjenjivost za sve rukovoditelje koji u svojim sustavima žele raditi na vlastitom razvoju menadžerskog potencijala i poticati grupno odlučivanje, a time i poboljšavati izgleda za uspjeh u upravljanju promjenama u poduzećima putem upravljanja ljudskim potencijalima kroz organizacijsku kulturu i menadžerski stil rukovođenja.

Tablica 1. Istraživačka pitanja, ciljevi, hipoteze

Istraživačko pitanje 1.: Postoji li statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“?	Istraživački cilj 1.: Potrebno je utvrditi postojanje/nepostojanje statistički značajne povezanosti između grupnog odlučivanja o ciljevima u poduzeću i traženja ideja i suglasnosti zaposlenika od strane rukovoditelja.	Hipoteza 1: Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“.
Istraživačko pitanje 2.: Postoji li statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“?	Istraživački cilj 2. Potrebno je utvrditi postoji li ili ne statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“.	Hipoteza 2: Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“.

Izvor: autori istraživanja

PREGLED LITERATURE

U posljednjih 20 godina pojačan je interes znanstvene zajednice prema materiji upravljanja promjenama u organizacijama, liderstvu, stvaranju timova i timskog rada. Početkom 21. stoljeća prosječno se objavljivalo oko 100 radova godišnje na temu upravljanja promjenama, dok je samo prošle godine objavljeno preko 800 studija, što svjedoči o interesu znanstve zajednice spram razmjera promjena s kojima se organizacije suočavaju. Vodeće područje za ovu temu jest menadžment s preko 23.000 radova znanstvenika. Neki od aspekata koji se izučavaju u organizacijama, a vezani su uz ljude u organizacijama su stil vodstva, angažman zaposlenika, grupno odlučivanje, organizacijska kultura, upravljanje ljudskim potencijalima. Kako potaknuti angažman zaposlenika, poboljšati performanse organizacije i koju ulogu u tom smislu ima stil vodstva predstavljaju interes istraživačke zajednice. Transformacijsko vodstvo značajno je povezano s timskom učinkovitošću i orijentacijom na timski rad (Tran & Vu, 2021). Demokratski stil vodstva ostvaruje se u sposobnosti da stvaraju i potiču timski rad u organizacijama (Lestari & Prasetyawan, 2018).

Timski rad dio je Total Quality Managementa. Iako se liderstvo odvajava o upravljanja kvalitetom, koncept upravljanja ukupnom kvalitetom uključuje orijentaciju na timski rad i sudjelovanje, orijentaciju na kupca i stalna poboljšanja (Lakshman, 2006). Dun i suradnici istražuju odlike lean menadžera i u studiji kroz intervju generiraju vrijednosti filozofije lean menadžmenta: poštenje, timski rad i suradnja, iskrenost, kontinuirano poboljšanje, otvorenost za promjene, angažman menadžmenta u izgradnji pozitivnih odnosa, naglašavanje aktivnog slušanja (Van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks, & Celeste PM Wilderom, 2017).

Caulfield i Senger istražuju vezu između percepcije zaposlenika o promjenama u organizacijama i vodstvu i angažmana zaposlenika. Radni angažman zaposlenika ovisi o tome kako djelatnici percipiraju vodstvo tijekom promjene. Taj nalaz upućuje vodstvo da se više usredotoči na zaposlenike u samom procesu promjena (Caulfield & Senger, 2017).

Devi i Narayanama u svom istraživanju utjecaja stila vodstva na angažiranje zaposlenika mjere stil vodstva i angažman zaposlenika te zaključuju empirijski da je

transformacijski stil vodstva bolji prediktor angažiranja zaposlenika nego je to transakcijski (Devi, V. Rama & Narayanamma, P. Lakshmi, 2016.).

Angažiranje zaposlenika ima utjecaj na performanse organizacije na način da ostvaruje pozitivne učinke. Angažman na poslu predviđa organizacijska podrška, karakteristike posla (Saks, 2006).

Istraživanje Džananović I Bajraktarević pokazalo je da je za dobar menadžment potreban spoj emocionalne i opće inteligencije. Lideri i menadžeri koji imaju više kvocijente emocionalne inteligencije su ujedno uspješniji te imaju jasniju i prilagodljiviju upravljačku ulogu i odnos sa djelatnicima. (Džananović & Bajraktarević, 2022.).

O važnosti veze zadovoljstva poslom i organizacijskih faktora svjedoči istraživanje Došenović i Todorović koje je provedeno na temu grupe organizacijskih faktora koji utječu na zadovoljstvo poslom. Ispitanici u studiji zadovoljni su postojećim procesima u poduzeću (najviše u komunikaciji sa suradnicima, a najmanje u dimenziji koja se odnosi na sposobnost sudjelovanja u donošenju važnih odluka). Dokazuju jaku korelaciju između zadovoljstva organizacijskim procesom i zadovoljstva poslom. Kao varijable uzete su u obzir točnost i razumijevanje procesa donošenja odluka, mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja, odluka važnih za poslovanje i važnih na razini organizacije, dostupnost i kvaliteta potrebnih informacija, kvaliteta povratnih informacija, dostupnost resursa i kvaliteta komunikacije sa suradnicima i nadređenima (Dosenovic & Todorovic, 2021).

Anitha na uzorku od 700 ispitanika proučava utjecaj odnosa rukovoditelja i zaposlenika srednje i niže razine rukovođenja. Najznačajniji prediktori angažmana zaposlenika su radno okruženje i odnos na relaciji tim-zaposlenik. Angažiranje zaposlenika značajno utječe na učinak zaposlenika. Na angažman zaposlenika utječe stil vođenja, bolja komunikacija ciljeva organizacija i poticanje otvorenje komunikacije i razmjene informacija, razvoj timova, davanje ovlasti djelatnicima, povratne informacije zaposlenika prema menadžerima (Anitha, 2014). Vodstvo utječe pozitivno na angažiranje zaposlenika u poduzeću (Ariani, 2014).

Uključenost zaposlenika u donošenje odluka, stvaranje klime u organizaciji u kojoj se djelatnici osjećaju cijenjenima i prihvaćenima čini djelatnike angažiranijima, a angažirani zaposlenici trude se najviše (Amoako-Asiedu, E & Obuobisa-Darko, T, 2017).

Vodstvo predviđa kreativnost zaposlenika, kroz stvaranje povjerenja u timu i osjećaja sigurnosti koje posljedično rezultira u dijeljenju znanja među timovima i na taj način stvarajući kreativnost zaposlenika (Meng, Hao, Cheng, Zhi-Chao, & Guo, Tian-Chao, 2016).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje polazi od pregleda rezultata i preporuka dosadašnjih istraživanja, definiranja istraživačkih pitanja, ciljeva i hipoteza. Potom je kreiran upitnik s mjernom skalom za procjenu komponenti motivacije, komunikacije, međudjelovanja, odlučivanja, ciljevi, nadzor i učinci. Odgovori su mjereni pomoću Likertove skale od 1 do 5 gdje je ugrađena semiintervalnost na razini 3 – niti se slažem niti se ne slažem čime je zadovoljena pretpostavka za intervalne ljestvice. Upitnik je distribuiran online putem u poduzeća i prikupljeno je 125 potpunih odgovora. Ispitanici nisu mogli utjecati međusobno jedni na druge kao niti autori istraživanja, čime je osigurana neovisnost opaža-

nja. Ispitanici su mogli u bilo kojem trenutku odustati od istraživanja i naglašeno im je da je istraživanje dobrovoljno te anonimno. Nakon prikupljenih odgovora provedena je faktorska analiza čestica, testiranje hipotezi te su analizirani rezultati obrade podataka. Metodologija istraživanja završava identifikacijom ograničenja u istraživanju te preporukama za buduća istraživanja.

Statistička obrada odgovora ispitanika provedena je u programu SPSS 25 na slijedeći način:

- a. Testirana je normalnost distribucije,
- b. Identificirane su statistički značajne korelacije varijabli koje su predviđene u hipotezama, te je definiran interval pouzdanosti i potvrđivanje/odbacivanje hipoteze na razini $p < .05$.
- c. Višestruka linearna regresijska analiza varijabli sadržanih u hipotezama i upitniku: zavisna varijabla: „grupno odlučujemo o ciljevima“. Ostale varijable iz upitnika definirane su kao nezavisne.

Obzirom na broj potpunih odgovora ($n=125$) korišten je Kolmogorov-Smirnovljevi test normalnosti za varijable u hipotezama i on iznosi $p < .05$. Od ostalih numeričkih metoda mjere asimetrije, zaobljenosti su u vrijednostima približne nuli. Od grafičkih metoda ispitivanja normalnosti distribucije odgovora ispitanika pregledani su Q-Q grafikoni normalnosti podataka i sugerira se nalaz da distribucija odgovora ispitanika slijedi normalnu distribuciju. Q-Q grafikoni detrendiranih normalnih podataka sugeriraju zaključak da se 95 % podataka nalazi se unutar intervala ± 2 . Temeljem gornjih analiza korištene su parametrijske statističke procedure: Pearsonova korelacijska analiza, dvosmjerni test (ρ).

Višestruka regresijska analiza provedena je nakon Pearsonove korelacijske analize. Cilj je tumačiti predviđanja ili utjecaj složenih pojava prediktorskih varijabli na kriterijsku (zavisnu) varijablu (Horvat & Mijoč, 2019). Varijable koje sudjeluju u modelu mjerene su intervalnom ljestvicom, dakle nema razlika u varijablama obzirom na mjernu skalu. Osigurana je dovoljna veličina uzorka, neovisnost opažanja, analiza izdvojenica.

U višestrukoj linearnoj regresijskoj analizi korištena je Forward metoda. Regresijskom analizom nastojalo se doći do odgovora koje varijable upitnika predviđaju grupno odlučivanje u poduzećima. Od 10 promatranih varijabli cilj je bio identificirati Forward metodom koje varijable imaju statistički značajan doprinos modelu. Faktorska analiza varijabli prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. KMO i Bartlett test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	835,408
	df	91
	Sig.	,000

Izvor: autori istraživanja

Rezultat obrade ukazuje na $KMO > 0,6$, Bartlett test sferičnosti $\chi^2(91) = 835,408, p < .05$.

Empirijski podaci

Uzorak je formiran od strane 125 potpunih anonimnih odgovora ispitanika koji je distribuiran u periodu 11.04. do 29.05.2022. godine (Ciprić, 2022). Ispitanicima je zajamčena anonimnost, naglašena je mogućnost odustajanja od sudjelovanja u ispunjavanju ankete u bilo kojem trenutku.

Tablica 3. Analiza pouzdanosti mjernog instrumenta

Broj čestica	11
Cronbachova alfa	,894
Standardizirana Cronbachova alfa	,894
Aritmetička sredina čestica	3,761
Prosječna korelacija među česticama	,434
Mjerni instrument:	
Aritmetička sredina	41,37
Standardna devijacija	9,034

Izvor: autori istraživanja

Obzirom da je Cronbachova alfa vrijednosti oko 0,9 riječ o izvrsnoj mjernoj skali (Horvat & Mijoč, 2019).

Tablica 4. Profil ispitanika

Profili ispitanika	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
spol	muški	63	50,4	50,4
	ženski	62	49,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0
Stručna sprema	nss	5	4,0	4,0
	sss	66	52,8	56,8
	všs	34	27,2	84,0
	vss	20	16,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0
	Dobna skupina	manje od 20 godina	8	6,4
21-40 godina		88	70,4	76,8
41-60 godina		27	21,6	98,4
više od 60 godina		2	1,6	100,0
Total		125	100,0	100,0

Veličina poduzeća (po broju zaposlenih)	mikropoduzeće (do 9 zaposlenika)	21	16,8	16,8	16,8
	malo poduzeće (10-49 zaposlenika)	48	38,4	38,4	55,2
	srednje poduzeće (50- 249 zaposlenika)	33	26,4	26,4	81,6
	veliko poduzeće (250 i više zaposlenika)	23	18,4	18,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Izvor: autori istraživanja

a) Rezultati obrade hipoteze H1

Istraživačko pitanje 1: Postoji li statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“?

Tablica 5. Deskriptivna statistika varijabli u hipotezi H1

	Mean	Std. Deviation	N
Grupno odlučujemo o ciljevima	3,60	1,283	125
Moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost	3,54	1,267	125

Izvor: autori istraživanja

Tablica 6. Pearsonov koeficijent korelacije varijabli u hipotezi H1

		Grupno odlučujemo o ciljevima	Moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost
Grupno odlučujemo o ciljevima	Pearson Correlation	1	,572**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost	Pearson Correlation	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

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

Izvor: autori istraživanja

Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“ ($p=,572$, $n= 125$, $p<,05$). Hipoteza se prihvća.

b) Rezultati obrade hipoteze H2

Istraživačko pitanje 2. Postoji li statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“?

Tablica 7. Deskriptivna statistika varijabli u hipotezi H2

	Mean	Std. Deviation	N
Grupno odlučujemo o ciljevima	3,60	1,283	125
Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju	3,95	1,177	125

Izvor: autori istraživanja

Tablica 8. Pearsonov koeficijent korelacije varijabli u hipotezi H2

		Grupno odlučujemo o ciljevima	Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju
Grupno odlučujemo o ciljevima	Pearson Correlation	1	,489**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	125	125
Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju	Pearson Correlation	,489**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	125	125

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

Izvor: autori istraživanja

Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“ ($\rho=,489$, $n=125$, $p<,05$). Hipoteza se prihvaća.

c) Rezultati višestruke linearne regresijske analize

Višestruka linearna regresijska analiza pomoću metode Forward uzima u obzir pojedinu prediktorsku varijablu od njih ukupno 10 varijabli. Nakon što su svi prediktori uvršteni, identificirani su oni čije su p-vrijednosti na razini statističke značajnosti $p<,05$. Četiri prediktorske varijable (četvrti model) imaju statistički značajnu prediktivnu sposobnost i četvrtim modelom objašnjeno je 51,1 % varijance kriterija (zavisna varijabla: grupno odlučujemo o ciljevima). Varijable koje su statistički značajne prema prediktivnim vrijednostima su slijedeće: Moj rukovoditelj mi daje slobodu odlučivanja u djelokrugu mojih ovlasti ($\beta=0,257$, $t=2,766$, $p<,5$), Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju $\beta=0,269$, $t=3,443$, $p<,5$), Osjećam da imam utjecaja na svog rukovoditelja ($\beta=0,235$, $t=3,072$, $p<,5$), Redovito analiziramo ostvarenje ciljeva ($\beta=0,222$, $t=2,420$, $p<,5$). Jednadžba regresijskog modela glasi:

Grupno odlučujemo o ciljevima = $0,11 + 0,257 * \text{Moj rukovoditelj mi daje slobodu odlučivanja u djelokrugu mojih ovlasti} + 0,269 * \text{Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju} + 0,235 * \text{Osjećam da imam utjecaja na svog rukovoditelja} + 0,222 * \text{Redovito analiziramo ostvarenje ciljeva}$.

Odabrane varijable pojašnjavaju $R^2_{\text{adj}} = 51,1$ % varijacija u grupnom odlučivanju o ciljevima ($F_{4,120} = 33,445$, $p<,05$).

REZULTATI I RASPRAVA

Dobiveni su odgovori na dva istraživačka pitanja i dvije su polazne hipoteze potvrđene.

a) rezultati obrade hipoteze H1 ($\rho=,572$, $n= 125$, $p<,05$) sugeriraju da je identificirana statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“. Ovi podaci sukladni su nalazima istraživanja Dosen i Todorovic, Ariani, Anitha.

b) rezultati obrade hipoteze H2 ($\rho=,685$, $n=164$, $p<,05$) sugeriraju da je identificirana između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“. Ovi nalazi u skladu su s nalazima Van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks, & Celeste PM Wilderom, Amoako-Asiedu, E & Obuobisa-Darko, Tran & Vu, Lestari & Prasetyawan, Lakshman.

Regresijskom metoda Forward od 10 uvrštenih varijabli za koje se procijenilo da bi mogle imati prediktivnu sposobnost na kriterijsku varijablu („grupno odlučujemo o ciljevima“) njih četiri imaju statistički značajnu prediktivnu sposobnost. Ostale varijable nemaju statističko značajni doprinos ($p>,05$). Četiri prediktivne varijable objašnjavaju 51,1 % varijance kriterija. Jednadžba višestruke linearne regresije predloženog modela glasi:

Grupno odlučujemo o ciljevima= $0,11+0,257*$ Moj rukovoditelj mi daje slobodu odlučivanja u djelokrugu mojih ovlasti $+0,269*$ Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju $+0,235*$ Osjećam da imam utjecaja na svog rukovoditelja $+0,222*$ Redovito analiziramo ostvarenje ciljeva ($R^2_{adj} = 51,1 \%$, $F_{4, 120} = 33,445$, $p<,05$).

Tablica 9. Sažeti prikaz rezultata istraživanja

Broj hipoteze	Naziv hipoteze	Rezultat obrade	Poveznica s drugim istraživanjima
H1	Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“.	Prihvaćena ($\rho=,572$, $n= 125$, $p<,05$)	Dosen i Todorovic, Ariani, Anitha
H2	Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“.	Prihvaćena ($\rho=,685$, $n=164$, $p<,05$)	Van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks, & Celeste PM Wilderom, Amoako-Asiedu, E & Obuobisa-Darko Tran & Vu, Lestari & Prasetyawan, Lakshman
Regresijska jednadžba	Grupno odlučujemo o ciljevima= $0,11+0,257*$ Moj rukovoditelj mi daje slobodu odlučivanja u djelokrugu mojih ovlasti $+0,269*$ Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju $+0,235*$ Osjećam da imam utjecaja na svog rukovoditelja $+0,222*$ Redovito analiziramo ostvarenje ciljeva ($R^2_{adj} = 51,1 \%$, $F_{4, 120} = 33,445$, $p<,05$).		

Izvor: autori istraživanja

ZAKLJUČAK

Prilikom istraživanja povezanosti stila vodstva i angažiranja zaposlenika postavljene su dvije hipoteze i dva istraživačka cilja. Kod hipoteze H1 Identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moj rukovoditelj pita za moje ideje i traži moju suglasnost“ ($\rho=,572$, $n=125$, $p<,05$). Hipoteza 1 time je prihvaćena. Temeljem rezultata obrade hipoteze H2 identificirana je statistički značajna povezanost između varijable „grupno odlučujemo o ciljevima“ sa varijablom „moje poduzeće potiče timski rad i suradnju“ ($\rho=,489$, $n=125$, $p<,05$). Hipoteza 2 time se prihvaća. Višestruka linearna regresijska analiza identificirala je četiri prediktorske varijable (četvrti model) koje imaju statistički značajnu prediktivnu sposobnost i četvrtim modelom objašnjeno je 51,1 % varijance kriterija (zavisna varijabla: grupno odlučujemo o ciljevima). Varijable koje su statistički značajne prema prediktivnim vrijednostima su slijedeće: Moj rukovoditelj mi daje slobodu odlučivanja u djelokrugu mojih ovlasti ($\beta=0,257$, $t=2,766$, $p<,5$), Moje poduzeće potiče timski rad i suradnju ($\beta=0,269$, $t=3,443$, $p<,5$), Osjećam da imam utjecaja na svog rukovoditelja ($\beta=0,235$, $t=3,072$, $p<,5$), Redovito analiziramo ostvarenje ciljeva ($\beta=0,222$, $t=2,420$, $p<,5$). Odabrane varijable pojašnjavaju $R^2_{adj} = 51,1$ % varijacija u grupnom odlučivanju o ciljevima ($F_{4,120} = 33,445$, $p<,05$). Nalazi istraživanja imaju praktičnu primjenjivost za sve rukovoditelje koji u svojim sustavima žele raditi na vlastitom razvoju menadžerskog potencijala i poticati grupno odlučivanje, a time i poboljšavati izgled za uspjeh u upravljanju promjenama u poduzećima putem upravljanja ljudskim potencijalima kroz organizacijsku kulturu i menadžerski stil rukovođenja. Jedno od limitirajućih osobina ovog istraživanja jest veličina uzorka. Bilo bi poželjno u idućem istraživanju sakupiti što veći uzorak i analizirati razlike u demografskim karakteristikama ispitanika, o čemu postoje dosadašnja objavljena istraživanja s kojima bi se mogla provesti usporedba rezultata. Buduća istraživanja s ovih područja mogla bi ići u smjeru testiranja utjecaja stila vodstva i angažmana zaposlenika na čitav spektar varijabli iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijske kulture, menadžmenta promjena na uzorcima istraživanja koji su formirani u zemljama u regiji (Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija, Hrvatska, Crna Gora, Slovenija). Ove su teme, unatoč naporima pojedinih znanstvenika, još uvijek nedovoljno istraživane na uzorcima ispitanika u Europskom geografskom kontekstu i zemalja geografski bližih Europi, jer su do sada dostupna uglavnom istraživana koja su provedena u visoko razvijenim industrijskim zemljama poput SAD, Velike Britanije, Australije, Kine, Kanade. Činjenica jest da se zemlje europskog područja u mnogočemu razlikuju (kulturološki, povijesno, gospodarski) od spomenutih zemalja, uz prisutne značajne regionalne nejednakosti i unutar samog europskog područja. Stoga bi nova istraživanja zemalja u regiji bila prijeko potrebna za gospodarstvenike ovih područja u rasvjetljavanju efekata stilova vodstva na performanse domaćih poduzeća.

LITERATURA

- Amoako-Asiedu, E, & Obuobisa-Darko, T. (2017). Leadership, employee engagement and employee performance in the public sector of Ghana. *Journal of Business and Management Sciences*, 2, str. 27-34.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 3, str. 308-323.

- Ariani, D. (2014). Ariani, D. W. (2014). Relationship leadership, employee engagement, and organizational citizenship behavior. *International Journal of business and social research*, 8, str. 74-90.
- Caulfield, J., & Senger, A. (2017). Perception is reality: change leadership and work engagement. *Leadership & Organization development journal*, 7, str. 927-945.
- Ciprić, L. (2022). Istraživanje zadovoljstva zaposlenika stilom rukovođenja. (O. d.-h. znanosti, Ur.) Sveučilište u Slavonskom Brodu.
- Devi, V. Rama, & Narayanamma, P. Lakshmi. (2016.). Impact of Leadership Style on Employee Engagement. *Pacific business review international*, 12, str. 91-98.
- Dosenovic, D., & Todorovic, M. (2021). The influence of the organizational processes on job satisfaction. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 1, str. 141-157.
- Džananović, A., & Bajraktarević, J. (2022.). Emocionalna inteligencija menadžera u funkciji savremenog menadžmenta. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, XII(I), str. 23-36.
- Eurofound. (2020). *How does employee involvement in decision-making benefit organisations?* Luxembourg: European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union. Dohvaćeno iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/how-does-employee-involvement-in-decision-making-benefit-organisations>
- Harter, J. (2018). Employee Engagement on the Rise in the U.S. Dohvaćeno iz Employee Engagement on the Rise in the U.S.: <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>
- Horvat, J., & Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *61st Annual Meeting of the Academy of Management*, (str. 41-60). Washington D. C.
- Lestari, Y., & Prasetyawan, A. (2018). Leadership Style of Organizational Developers and Builders in Creating Democratic Leadership. *1st International Conference on Social Sciences (ICSS)*, (str. 356-359). Bali, Indonesia.
- Meng, Hao, Cheng, Zhi-Chao, & Guo, Tian-Chao. (2016). Positive Team Atmosphere Mediates the Impact of Authentic Leadership on Subordinate Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 3, str. 355-368(14).
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Tran, T., & Vu, A. (2021). Transformational leadership versus shared leadership for team effectiveness. 2, str. 143-171.
- Van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks, & Celeste PM Wilderom. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European management journal*, 2, str. 174-186.

LEADERSHIP STYLE AND VARIABLES OF INFLUENCE ON GROUP DECISION-MAKING IN COMPANIES

Višnja Bartolović

PhD, University professor, Department of Social and Humanities, University in Slavonski Brod, Republika Hrvatska, vbartolovic@unisb.hr; ORCID ID: 0000-0001-9014-7898

Goran Matijević

PhD, Police officer, Požega, Republika Hrvatska, gmatijevic1974@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-6554-424

Lorena Ciprić

struč. spec. oec., M. Gupca 22, 44330 Novska, Republika Hrvatska, cipriclorena@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7691-9388

Summary: Eurofound data shows that only 29% of employees in the European Union, Norway and the United Kingdom participate in the work of their organizations at a high level of involvement: they participate in making decisions that have an impact on the wider organization, individually or collectively, they show personal initiative in carrying out daily tasks. At a time when many companies are facing serious crises (inflation, problems in the functioning of supply chains, labor migration, threats of energy crises and many others), the question of how to make companies as flexible as possible to challenges, whether external or internal, arises as a necessity. This issue often requires the cooperation of experts from different areas of the company to solve complex problems. Likert's participative leadership style encourages employee participation in group decision-making and joint problem solving. Encouraging employee engagement is a major challenge for organizations. This implies shaping a specific organizational culture that is participative, an organizational climate and a managerial style of behavior that is also participative. For this purpose, a questionnaire was created on the basis of which a sample of 125 respondents in companies in the Republic of Croatia was collected ($KMO=.892$, $p<.05$, $\alpha=0.894$). The sample includes companies of different sizes, as well as respondents of different educational levels, age and gender. The attitudes and perceptions of employees about group decision-making in companies, teamwork, communication, motivation, goals, supervision and influence of employees were examined. Answers to two research questions were obtained and two starting hypotheses were confirmed. The results of the processing of hypothesis H1 ($\rho=.572$, $n=125$, $p<.05$) suggest that a statistically significant connection was established between the variable "we decide on goals as a group" and the variable "my manager asks for my ideas and asks for my consent". Results processing of hypothesis H2 ($\rho=.685$, $n=164$, $p<.05$) suggest that a significant connection was established between the variable "we decide on goals as a group" and the variable "my company encourages teamwork and cooperation". The regression analysis obtained predictor variables that have an impact on group decision-making in companies. The proposed model, which statistically significantly predicts 51.1% of the criterion variance ($R^2=.527$, $R_{adj}=.511$), defines four predictor variables (freedom to decide within the scope of one's powers, my company encourages cooperation and teamwork, I have influence on my manager, we regularly analyze the achievement of goals) which have a statistically sig-

nificant influence on the criterion variable (“we decide on goals as a group”). These findings have practical implications for menad concerns in companies when shaping a participative organizational culture and shaping a participative leadership style.

Keywords: leadership style, attitudes, group decision-making, teamwork, regression analysis.

JEL classification: L26, L25, M14, O15.

