

**Dragana Mitrić-
Aćimović¹**

Okružni zatvor
Novi Sad

**Dobrića Vujić i
Jelena Dostanić**

Fakultet za pravne i
poslovne studije dr
Lazar Vrkatić,
Novi Sad

¹ Adresa autora:
draganamitric@yahoo.com

Primljeno: 26. 09. 2012.
Primljene korekcije:
28. 11. 2012.
Ponovna korekcija:
17. 12. 2012.
Prihvaćeno za štampu:
18. 12. 2012.

RELACIJE SHVATANJA O LJUDSKOJ PRIRODI I RADU I PREFERENCIJE STILA RUKOVOĐENJA

U radu su prikazani rezultati istraživanja relacija shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i preferencije stila rukovođenja, izvršenog na prigodnom uzorku od 288 zaposlenih – 217 izvršilaca i 71 rukovodilaca, u više preduzeća različite veličine i vlasničke strukture. Shvatanja o ljudskoj prirodi i radu, posmatrana kroz model Steersa i Portera (Steers & Porter, 1987) merena su prilagođenom skalom na bazi ovog modela. Stil rukovođenja je posmatran kroz dve dimenzije: autokratsko – demokratsko i orijentacija ka ljudima – orijentacija ka zadacima, a meren upitnikom za menadžere STIL–RUK neznatno modifikovanim za potrebe ovog istraživanja. Multipla regresiona analiza pokazala je da su shvatanja o čoveku kao društvenom biću i čoveku kao stvaralačkom biću prediktori preferencije demokratskog rukovođenja i orijentacije ka ljudima, dok shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću nije značajan prediktor preferencije određenog stila rukovođenja. Rezultati pokazuju i da žene više biraju demokratski stil rukovođenja, a rukovodioci orijentaciju na zadatke. Godine starosti i radnog staža nisu u korelaciji sa preferiranim stilom rukovođenja. Iz rezultata proističe zaključak da naši zaposleni koji imaju uverenje o ljudima i prirodi rada u skladu sa tradicionalnom školom, ne preferiraju odgovarajući praktičan pristup rukovođenju, kao što se moglo i očekivati. Rezultati su u skladu sa nalazima ranijih istraživanja, budući da su se dve od tri vrste posmatranih shvatanja o ljudskoj prirodi pokazale samo kao korelati stila rukovođenja.

Ključne reči: shvatanje o ljudskoj prirodi i radu, stil rukovođenja, menadžerski pristupi angažovanju zaposlenih

Uvod

Pretpostavke, bazične pretpostavke, shvatanja i uverenja o ljudskoj prirodi i prirodi ljudskog rada, mogu se smatrati sinonimima, koji se zapravo odnose na implicitne teorije ličnosti. One predstavljaju osnov našeg doživljaja ljudi u okruženju, i velikim delom oblikuju naše ponašanje u interpersonalnim odnosima (Havelka, 1992). Implicitne teorije takođe oblikuju i odnose na radu, gde je od posebnog značaja rukovođenje viđeno kao „osnovne aktivnosti vođe i osnovne funkcije koje vođstvo ima, a koje su važne za održavanje grupe, njeno funkcionisanje i ostvarivanje njenih ciljeva” (Rot, 1983, str. 209). Istorijski gledano, među prvim teoretičarima rukovođenja koji su doveli u relaciju shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i stil rukovođenja, koji najšire definišemo kao karakterističan način ponašanja vođe u grupi (Franceško, 2003), javljaju se McGregor (1960), Schein (1970), Steers i Porter (1987). Ovi začetnici „teorije o ljudskoj prirodi” smatrali su da su pretpostavke rukovodilaca o prirodi ljudi i njihovog rada osnov za predviđanje njihovog stila rukovođenja. McGregor (1960) je, formulišući svoju X i Y teoriju, odbacio mogućnost da se menadžerske odluke i postupci zasnivaju na poznavanju motivacije zaposlenih, te je govorio da zapravo iza svega stoje dve kategorije shvatanja o ljudskoj prirodi – generalno nepoverenje i generalno poverenje u kvalitet i potencijale čoveka. Tako rukovodilac koji smatra da je čovek po prirodi lenj, nesamostalan i neambiciozan, radnike kontroliše, zastrašuje ih i prisiljava na rad. Sa druge strane, onaj koji veruje da je čovek vredan, kreativan, generalno samostalan i sl., podstiče ispoljavanje potencijala radnika i pruža mu izvesnu slobodu. Nadovezujući se na McGregora, Schein (1970) je ustvrdio da postoje četiri kategorije shvatanja: shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću, shvatanje o čoveku kao društvenom biću, shvatanje o čoveku kao biću koje teži samoaktualizaciji, i čoveku kao složenom biću. Ovaj autor je smatrao da uspeh u rukovođenju pre svega zavisi od toga koliko su realna uverenja o ljudima nekog rukovodioca.

Steers i Porter (1987), polazeći od radova navedenih autora ali i brojnih drugih (npr. Likert, 1967; Mayo, 1933; Miles, 1965; Roethlisberger & Dickson, 1939), iznose svoju kategorizaciju shvatanja o ljudskoj prirodi i radu koja obuhvata shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću, o čoveku kao društvenom, i čoveku kao stvaralačkom biću. Prvo shvatanje dovode u vezu sa tradicionalnim modelom, odnosno klasičnom školom rukovođenja. Pretpostavke koje stoje u njegovoj osnovi su te da je većina ljudi lenja, radi samo radi novca, važnije im je koliko će zaraditi nego šta će raditi, kao i da je malo ljudi u mogućnosti da radi posao koji traži kreativnost, zahteva davanje rešenja i prihvatanje odgovornosti. Autori smatraju da navedena uverenja utiču na menadžere tako što im kao glavni zadatak nameću nadgledanje i kontrolu rada podređenih. Shvatanje o čoveku kao društvenom biću bazira se na pretpostavkama da ljudi žele da pripadaju

grupi, preduzeću, organizaciji i da istovremeno budu priznati kao pojedinci, da im je osećaj pripadnosti važniji nego novac, kao i da ljudi žele da se osećaju korisnima i važnima. Ova shvatanja se dovode u vezu sa modelom međuljudskih odnosa. U skladu sa njima, glavni zadatak menadžera je da učini da se svaki radnik oseća korisnim i važnim, da informiše svoje podređene i sluša njihove planove i ciljeve, kao i da dozvoli radnicima samousmeravanje i samokontrolu na nekim rutinskim poslovima. Treće shvatanje, o čoveku kao stvaralačkom biću, odlikuje se pretpostavkama da većina ljudi može da pokaže više samoinicijative i samokontrole u poslu i ponašanju, kao i da obavlja kreativnije i odgovornije poslove. Takođe se podrazumeva da ljudi imaju vrlo različite ciljeve u radu, razne talente, i da vole da rade. Ovakvo uverenje se nalazi u osnovi modela ljudskih resursa, i nameće zaključak da je glavni zadatak menadžera da aktivira neiskorišćene ljudske resurse. Suočeni sa iskustvima iz prakse, Steers i Porter (1987) su priznali manjkavost njihove teorije, i izneli da modeli koji se mogu vezati za navedena shvatanja nisu strogo suprotstavljeni i podeljeni, te da je u praksi u primeni multipla strategija. Takođe su objasnili da korišćenje određenih pristupa angažovanju zaposlenih, i kombinacija tih pristupa, vrlo verovatno zavisi i od prirode delatnosti, tehnologije, ciljeva organizacije i samih zaposlenih. No, navedenim se nisu odrekli presudne uloge koju su pripisali pretpostavkama o ljudskoj prirodi i radu u određenju stila rukovođenja.

U poslednjih dvadeset godina u fokusu istraživača rukovođenja nalaze se harizmatско i transformacionалno liderstvo (Avolio, 2005), a u aktuelnom momentu pažnju privlači, primera radi, autentično liderstvo i noviji modeli liderstva poput LMX modela (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Pretpostavke o ljudskoj prirodi, koje imaju veliki značaj u svim domenima (Wrightsman, 1991), dobile su iznenađujuće malo pažnje u društvenim naukama (Tetlock, 2000). One danas nalaze svoje mesto, pre svega, u objašnjenju menadžment konceptata poput menadžment kontrole (Simons, 1999), ali neki autori (npr. Ferraro, Pfeffer, & Sutton, 2005) pozivaju da se uticaj pretpostavki na uspostavljanje određene menadžment prakse, i obrnuto, više istraži. U dosadašnjem bavljenju prirodom uticaja shvatanja na stil rukovođenja, Janićijević, primera radi, navodi da „dok pretpostavke i verovanja o ljudskoj prirodi dominantno utiču na izbor stepena participacije zaposlenih, dotle pretpostavke i verovanja o prirodi ljudske aktivnosti utiču na izbor između orijentacije na ljude i orijentacije na zadatak” (Janićijević, 1996, str. 170). Konkretno, ovaj autor objašnjava da pozitivno, optimistično gledanje na ljudsku prirodu vodi demokratskom rukovođenju, a pesimistično autokratskom rukovođenju. Takođe, vrednovanje čoveka spram njegovih socijalnih pozicija i društvenih veza trebalo bi da vodi orijentaciji na ljude u rukovođenju, dok bi vrednovanje čoveka spram materijalnih dobara koje je stekao vodilo orijentaciji na zadatak. Međutim, malo je istraživanja koja se zaista bave ulogom shvatanja o ljudskoj prirodi i radu u izboru stila rukovođenja. U jednom od njih Sabanci (Sabanci, 2008) nalazi da direktori škola imaju shvatanje

o ljudskoj prirodi u skladu sa Y teorijom McGregora (McGregor, 1960), te da ono, posmatrano na jednoj dimenziji stila rukovođenja, vodi orijentaciji na ljude. Autor navodi i da istraživanje podržava hipotezu o tome da optimističan pogled na ljudsku prirodu vodi usvajanju demokratskog stila rukovođenja, a negativne pretpostavke o ljudima autokratskom stilu. Istraživanja izvršena u našoj zemlji ne potvrđuju potpuno pređašnja istraživanja (McGregor, 1960; Schein, 1970; Steers & Porter, 1987). Bojanović i Čizmić (1997) na uzorku od 52 rukovodioca i 82 radnika nalaze značajne, ali niske pozitivne korelacije između shvatanja o ljudskoj prirodi i izbora participativnog rukovođenja, rukovođenja orijentisanog na ljude i na postignuće, i značajnu negativnu korelaciju sa izborom rukovođenja orijentisanog na zadatak. Franceško (2000) nalazi da pozitivna uverenja o odgovornosti, spremnosti na pružanje pomoći drugima, kao i veće poverenje u ljude, vode ka izrazitijem prihvatanju demokratskog načina rukovođenja. Takođe, rukovodioci koji ljude smatraju složenim i teško razumljivim, više su orijentisani na ljude. Istraživanje pokazuje i da je orijentacija rukovodilaca ka ljudima ili ka zadacima determinisana, između ostalog, prirodom i sadržajem posla koji obavljaju, dok je autokratski i demokratski stil uslovljen percepcijom karakteristika ljudi kojima se rukovodi. Istraživanje pomenute autorke je pokazalo i da su žene više orijentisane ka demokratskom rukovođenju, da sa godinama radnog staža raste stepen orijentisanosti ka ljudima, sa godinama ispitanika orijentisanost ka zadacima, kao i da su rukovodioci na višem nivou menadžmenta, i oni koji su kraći vremenski period na istom rukovodećem položaju, više orijentisani ka zadacima. Bojanović i Čizmić (1997) i Franceško (2000) zaključuju da su shvatanja o ljudskoj prirodi, odnosno pojedine dimenzije tih uverenja, samo korelati stila rukovođenja. Nešto drugačijim istraživačkim pristupom Vujićeva (2006) nalazi potvrdu ispravnosti tvrdnji Steersa i Portera (1987). Ona je na uzorku od 317 ispitanika pokazala da je shvatanje o ljudskoj prirodi i radu statistički značajno povezano sa preferencijom modela i mehanizama angažovanja zaposlenih. Autorka iznosi da su shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću u pozitivnoj korelaciji sa preferencijom tradicionalnog modela, shvatanja o čoveku kao pretežno društvenom biću u pozitivnoj korelaciji sa preferencijom modela međuljudskih odnosa i modela ljudskih resursa, a shvatanja o čoveku kao stvaralačkom biću pozitivan korelat preferencije modela ljudskih resursa i modela međuljudskih odnosa. Na taj način posredno je potvrđena veza između shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću i preferencije autokratskog stila rukovođenja, kao i shvatanja o čoveku kao pretežno društvenom biću i shvatanja o čoveku kao stvaralačkom biću sa preferencijom demokratskog stila rukovođenja. Ipak, i ovde se beleže niske korelacije, što opet govori da shvatanja nisu osnova za diferenciranje pojedinih stilova rukovođenja.

Nalazi navedenih istraživanja, osim što pomažu razumevanje složenog ponašanja ljudi u organizaciji, mogu se smatrati posebno vrednim za razumevanje prakse angažovanja ljudskih potencijala u zemljama u tranziciji. Jaeger i Kanungo

(1990), zatim Blant i saradnici (Blant et al., 1992, prema Sorge, 2004), poredeći menadžment u zemljama u razvoju sa onim u razvijenim zemljama, nalaze da je on zasnovan na bazičnim shvatanjima teorije X – tačnije, na nepoverenju u ljude, što se reflektuje na jačanje kontrole rada. Jackson (Jackson, 2002, prema Sorge, 2004) je u studiji u sedam zemalja bivšeg Istočnog bloka našao da su čvrste forme instrumentalizma – „tvrđog” zapadnog pristupa – uvedene u zemlje kao što su Rusija i Poljska, i konstatuje da su se pokazale kao podesne za organizacije u postsovjetskim zemljama. Mitrović i saradnici (2011), proučavajući stil rukovođenja na uzorku menadžera u Srbiji, nalaze da je procentualno najviše prisutan mešoviti autokratsko-demokratski stil, pa potom izrazito demokratski, kao i to da su mlađi ispitanici i hijerarhijski više rangirani rukovodioci više orijentisani ka zadacima. Istraživanje shvatanja o ljudskoj prirodi nad zaposlenima u Srbiji (Mitrić-Aćimović, Vujić i Dostanić, 2011) govori da među izvršiocima i rukovodiocima dominira shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću, da je neznatno manje zastupljeno shvatanje o čoveku kao društvenom biću, a najmanje shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću. Ovaj nalaz nije u skladu sa pomenutim rezultatima istraživanja u zemljama u razvoju, i dodatno skreće pažnju na pitanje mogu li se dovesti navedena shvatanja u vezu sa preferiranim tipom rukovođenja, i koliko je on adekvatan za organizacije u Srbiji koja je u tranziciji.

Imajući u vidu navedene činjenice, postavljamo najpre pitanje da li su pretpostavke o ljudskoj prirodi u našim organizacijama, operacionalizovane kroz model Steersa i Portera (1987), povezane sa preferencijom stila rukovođenja. Dalje, postavlja se pitanje da li postoje značajne razlike među polovima, zaposlenima različitog položaja u hijerarhiji, starosti i dužine radnog staža u pogledu preferencije stilova rukovođenja. Osnovna hipoteza je da je shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću prediktor preferencije autokratskog stila rukovođenja i orijentacije ka zadacima, i da su shvatanja o čoveku kao društvenom biću i čoveku kao stvaralačkom biću prediktori preferencije demokratskog rukovođenja i orijentacije ka ljudima. Na osnovu rezultata ranijih istraživanja (Franceško, 2000; Jago & Vroom, 1977; Vujić, 2006), formulisana je i hipoteza da će se mlađi ispitanici, oni sa kraćim radnim stažom, izvršioци, i žene radije opredeljavati za demokratsko rukovođenje i rukovođenje orijentisano ka ljudima.

Nalazi ovog istraživanja mogu se smatrati doprinosom preispitivanju jedne od teorija rukovođenja i osvetljavanju faktora koji utiču na izbor stila. Takođe, mogu pružiti smernice za unapređenje menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama, i generalno rukovođenja u Srbiji.

Metod

Uzorak i postupak

Uzorak u istraživanju je prigodan, i čini ga 288 zaposlenih sa teritorije Opštine Novi Sad (127 ispitanih) i Opštine Žitište (161), od čega 148 žena i 140 muškaraca. Starost ispitanika se kreće od 20 do 63 godine, a u proseku iznosi 39.8 godina. U istraživanju je učestvovalo 217 izvršilaca (75%) i 71 rukovodilac (25%). Među ispitanicima 134 (46%) ima završenu osnovnu ili srednju školu a 154 (54%) višu ili visoku. Anketirani imaju od jedne (gde se zbraja i nepuna godina rada) do 39 godina radnog iskustva, a u proseku 15.56 godina rada. Među ispitanima 70 (24%) radi u maloj firmi, veličine do 50 zaposlenih, 39 (1%) u većoj domaćoj firmi koja broji preko 50 zaposlenih, 154 (54%) u državnoj firmi/instituciji i 25 (9%) u multinacionalnoj kompaniji.

Prikupljanje podataka izvršeno je u januaru i februaru 2010. godine. Upitnik je zadavan od strane autora istraživanja i nekolicine naučenih anketara – rukovodilaca kadrovskih službi, odnosno ljudskih resursa. Istraživanje je bilo anonimno. Sprovedeno je pod regularnim i kontrolisanim uslovima, a jedine teškoće pri sprovođenju istraživanja vezane su za dužinu upitnika i momenat anketiranja koji karakteriše ekonomska kriza obeležena strepnjom od gubitka radnog mesta. Da bi se eliminisali negativni uticaji navedenog, ispitanicima je jasno naznačen značaj istraživanja i činjenica da učešće u njemu nije u vezi sa njihovim radnim angažmanom i poslodavcem.

Instrumenti i varijable

Varijabla shvatanje o ljudskoj prirodi i radu operacionalizovana je kroz istoimenu Skalu shvatanja o ljudskoj prirodi i radu (Vujić, 2006), nastalu na osnovu originalnih stavki iz menadžerskog modela motivisanja Steersa i Portera (1987), a uz dodavanje jedne stavke (Za mnoge ljude je najvažnije da imaju radno mesto a ne i posao na kome mogu zalaganjem da zarade svoju platu). Instrument se sastoji od deset ajtema (primer ajtema: Za ljude je važnije koliko će da zarade, nego šta će da rade.), u okviru tri supskale: 1) supskala kojom se identifikuje shvatanje o ljudima kao pretežno racionalno-ekonomskim bićima, prisutna kroz četiri stavke; 2) supskala kojom se identifikuje shvatanje o ljudima kao pretežno društvenim bićima, prisutna kroz tri stavke; i 3) supskala kojom se identifikuje shvatanje o ljudima kao pretežno stvaralačkim bićima, prisutna kroz tri stavke. Skala je petostepena (od 1 – uopšte se ne slažem, do 5 – potpuno se slažem) i Likertovog je tipa. Što su skorovi na supskalama viši, stepen slaganja sa konkretnim shvatanjem o ljudskoj

prirodi je veći. Pouzdanost supskala je procenjavana na osnovu Cronbachovog koeficijenta pouzdanosti (α). Za supskalu shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću $\alpha = .69$, za supskalu koja meri shvatanje o čoveku kao društvenom biću $\alpha = .65$, a za supskalu koja meri shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću $\alpha = .59$. Koeficijenti pouzdanosti nisu visoki i mogu se dovesti u pitanje, ali kada se uzme u obzir da svaku supskalu čine tri, odnosno četiri stavke, ove vrednosti se mogu oceniti kao relativno prihvatljive (George & Mallery, 2003, str. 231).

Varijabla preferirani stil rukovođenja definiše se kao relativni značaj koji rukovodilac, ili izvršilac kao potencijalni rukovodilac, pridaju pojedinim načinima ponašanja u aktivnostima vođenja i kontrole. Operacionalizovana je kroz upitnik Stil rukovođenja (STIL-RUK: Franceško, 2000), modifikovan za potrebe istraživanja nad svim zaposlenima, budući da je originalno upitnik konstruisan za određivanje stila rukovođenja putem samoprocene rukovodilaca. Ovaj instrument se sastoji od 24 pitanja (primer: Kada radnik u izvršavanju radnih zadataka napravi grešku, trebalo bi: a) kazniti ga, b) odmahnuti rukom u smislu „svi smo mi ljudi“, c) povećati kontrolu izvršenja zadataka, d) razgovarati sa njim u cilju sagledavanja uzroka), a u okviru svakog od njih ispitanik raspoređuje 10 bodova između četiri ponuđena opisa oblika ponašanja u relaciji sa četiri stila rukovođenja. Pri tome, reč je o sledećim stilovima: A – niska orijentacija ka ljudima i ka zadacima; B – visoka orijentacija ka ljudima, niska ka zadacima; C – niska orijentacija ka ljudima, visoka ka zadacima; i D – visoka orijentacija ka ljudima i ka zadacima. Stilovi rukovođenja A i D su polovi dimenzije autokratsko – demokratsko rukovođenje, dok su stilovi B i C polovi dimenzije orijentacija ka ljudima – orijentacija ka zadacima. Skorovi na dimenzijama se izračunavaju oduzimanjem vrednosti D od vrednosti A, za dimenziju autokratsko/demokratsko (A/D), odnosno vrednosti C od vrednosti B, za dimenziju orijentacija ka ljudima/zadacima (LJ/Z). Viši skor na dimenziji autokratsko – demokratsko rukovođenje govori o većoj preferenciji autokratskog stila, dok na dimenziji orijentacija ka ljudima – orijentacija ka zadacima govori o većoj preferenciji orijentacije ka ljudima. Kada je reč o pouzdanosti skale, ispitane putem Cronbachovog koeficijenta pouzdanosti, za subdimenziju A $\alpha = .85$, za subdimenziju B $\alpha = .80$, za subdimenziju C iznosi $\alpha = .79$, a za subdimenziju D $\alpha = .82$.

Istraživanjem su obuhvaćene i varijable: pol, godine starosti, dužina radnog staža i radna pozicija.

Rezultati

Pre nego što budu prikazani rezultati koji se odnose na osnovni problem istraživanja, u Tabeli 1 su prikazani rezultati deskriptivne statistike za sva tri shvatanja o ljudskoj prirodi, kao i za dimenzije autokratsko - demokratsko i orijentacija ka

ljudima - orijentacija ka zadacima stila rukovođenja. Takođe, u Tabeli 2 su prikazani rezultati korelacija dve grupe varijabli.

Tabela 1
Deskriptivni pokazatelji za shvatanje o ljudskoj prirodi i radu i preferencija stila rukovođenja

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću	3.37	0.64	1.75	4.75
Shvatanje o čoveku kao društvenom biću	3.57	0.63	1.67	5.00
Shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću	3.64	0.58	1.67	5.00
Autokratski/demokratski stil rukovođenja	-67.23	38.69	-191	118
Orijentacija na ljude/orijentacija na zadatke	-28.64	33.69	-172	68

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 1, može se primetiti da je najveća aritmetička sredina kod shvatanja o čoveku kao stvaralačkom biću, odnosno da je najveći stepen slaganja sa ajtemima u okviru te supskale, a najmanja aritmetička sredina i slaganje sa tvrdnjama u okviru supskale shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću. Kada je reč o dimenzijama stila rukovođenja, kada se uzme u obzir šta označava visok, a šta nizak skor, može se primetiti da se aritmetičke sredine nalaze na polu demokratskog stila, odnosno preferenciji rukovođenja orijentisanog ka ljudima.

Tabela 2
Korelacije tri shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i dve dimenzije preferencije stila rukovođenja

	Društveno biće	Stvaralačko biće	A/D	LJ/Z
Racionalno-ekonomsko biće	.05	-.03	.03	-.05
Društveno biće	-	.33**	-.18**	.19**
Stvaralačko biće	.33**	-	-.22**	.18**
A/D	-.18**	-.22**	-	-.14*
LJ/Z	.19**	.18**	-.14*	-

Legenda: A/D – Autokratsko/demokratsko rukovođenje, LJ/Z – Orijetacija ka ljudima/zadacima

* $p < .01$, ** $p < .05$

Iz Tabele 2 se može zaključiti da postoje značajne povezanosti između dve vrste shvatanja o čoveku i radu i preferencija stilova rukovođenja. Konkretno, shvatanja o čoveku kao društvenom i kao stvaralačkom biću su pozitivno povezana sa preferencijom demokratskog stila rukovođenja, kao i sa preferencijom rukovođenja više orijentisanog ka ljudima. Kada je reč o korelacijama shvatanja o ljudskoj prirodi, između onog o čoveku kao društvenom i onog o čoveku kao stvaralačkom biću, povezanost je pozitivna. Shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću nije značajno povezano sa druga dva shvatanja koja model predviđa. Između preferencije na dve dimenzije stila rukovođenja dobijena je značajna povezanost. Oni ispitanici koji preferiraju više demokratski stil rukovođenja, preferiraju i rukovođenje orijentisano ka ljudima.

U cilju ispitivanja predikcije preferencije stila rukovođenja, posmatranog kroz dimenziju autokratsko/demokratsko, primenjena je multipla regresiona analiza. Kao prediktori su posmatrane tri vrste shvatanja o ljudskoj prirodi i radu. Rezultati analize pokazuju da je predikcija značajna, i da tri vrste shvatanja opisuju svega oko 5% varijanse kriterijuma ($R = .25$, $F(3,284) = 6.19$, $p < .01$). Značajni doprinos predikciji (Tabela 3) ostvaruju prediktori Shvatanje o čoveku kao društvenom i Shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću. Kada se uzmu u obzir smerovi zasićenja dimenzije autokratsko/demokratsko rukovođenje, može se zaključiti da što su ova dva shvatanja izraženija, postoji veća tendencija ka preferiranju demokratskog rukovođenja.

Tabela 3

Parcijalni doprinosi prediktora za kriterijum preferencija autokratskog/demokratskog rukovođenja

Prediktori	β	t	p
Shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću	.04	0.62	.54
Shvatanje o čoveku kao društvenom biću	-.13	-2.05	.04
Shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću	-.17	-2.84	.01

Rezultati multiple regresione analize kojom je ispitana predikcija preferencije stila rukovođenja, posmatranog kroz dimenziju orijentacija ka ljudima/zadacima, pokazala je da tri vrste shvatanja daju značajnu predikciju, opisujući svega oko 5% varijanse ($R = .24$, $F(3,284) = 5.51$, $p < .01$). Značajni doprinos predikciji (Tabela 4) ostvaruju prediktori Shvatanje o čoveku kao društvenom i stvaralačkom biću. Kada se uzmu u obzir smerovi zasićenja dimenzije orijentacija ka ljudima/orijentacija ka zadacima, može se zaključiti da što su ova dva shvatanja izraženija, postoji veća tendencija ka preferiranju orijentacije ka ljudima u rukovođenju.

Tabela 4
Parcijalni doprinosi prediktora za kriterijum preferencija orijentacije ka ljudima/orijentacije ka zadacima

Prediktori	β	t	p
Shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću	.05	-.91	.36
Shvatanje o čoveku kao društvenom biću	-.15	2.46	.01
Shvatanje o čoveku kao stvaralačkom biću	-.13	2.12	.04

Rezultati t -testa (Tabela 5) pokazali su da postoje statistički značajne razlike između žena i muškaraca u preferenciji stila rukovođenja na dimenziji Autokratsko/demokratsko rukovođenje. Žene imaju izraženiju sklonost ka demokratskom rukovođenju ($M = -78.95$, $SD = 29.16$) u odnosu na muškarce ($M = -54.84$, $SD = 43.47$). Kod preferencije stila rukovođenja na dimenziji Orijehtacija na ljude/orijentacija na zadatke nije dobijena značajna razlika (muškarci $M = -30.76$, $SD = 37.65$; žene $M = -26.25$, $SD = 29.42$).

Tabela 5
Polne razlike na dimenzijama stila rukovođenja

Dimenzije stila rukovođenja	t	p
Autokratski/demokratski stil rukovođenja	5.50	.00
Orijehtacija na ljude/orijentacija na zadatke	-1.13	.26

Statistički značajne razlike zabeležene su i među zaposlenima različitog hijerarhijskog nivoa u organizaciji (Tabela 6) u pogledu preferencije stila rukovođenja, ali na dimenziji Orijehtacija ka ljudima/orijentacija ka zadacima. Kod rukovodilaca je više izražena orijentacija ka zadacima ($M = -35.76$, $SD = 34.74$) nego kod izvršilaca ($M = -26.05$, $SD = 33.06$). Kada je reč o preferenciji stila rukovođenja na dimenziji Autokratsko/demokratsko, nisu dobijene statistički značajne razlike prema položaju u preduzeću (izvršiocima $M = -69.39$, $SD = 35.11$; rukovodioci $M = -60.63$, $SD = 47.67$).

Tabela 6
Razlike među izvršiocima i rukovodiocima u dimenzijama stila rukovođenja

Dimenzije stila rukovođenja	t	p
Autokratski/demokratski stil rukovođenja	-1.43	.16
Orijehtacija na ljude/orijentacija na zadatke	2.12	.04

U Tabeli 7 prikazani su koeficijenti korelacije između godina starosti i dužine radnog staža sa preferencijom stila rukovođenja. Očekivano je da su godine

radnog staža i godine starosti u veoma visokoj i pozitivnoj korelaciji ($r = .91$, $p < .01$). Međutim, one nisu u značajnoj korelaciji sa preferencijom bilo kojeg stila rukovođenja na obe dimenzije.

Tabela 7

Korelacije godina starosti i dužine radnog staža sa preferencijom stila rukovođenja

Dimenzije stila rukovođenja	Godine starosti		Godine radnog staža	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Autokratski/demokratski stil rukovođenja	-.05	.37	.00	.96
Orijentacija na ljude/orijentacija na zadatke	-.01	.94	-.02	.70

** $p < .01$

Diskusija

Osnovni cilj istraživanja bio je utvrđivanje relacija između shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i preferencije stila rukovođenja. Rezultati delimično potvrđuju hipotezu proisteklu iz teorijskih postavki Steersa i Portera (1987), kao i njihovih prethodnika McGregora (1960) i Scheina (1970), da se shvatanja o ljudskoj prirodi i radu mogu smatrati prediktorima stila rukovođenja. Naime, nalazi ukazuju da su shvatanja o čoveku kao društvenom biću i čoveku kao stvaralačkom biću prediktori preferencije demokratskog rukovođenja i orijentacije ka ljudima, dok shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću nije značajan prediktor preferencije određenog stila rukovođenja. Rezultati izvršene multiple regresione analize idu u prilog potvrdi nalaza ranijih istraživanja (Bojanović i Čizmić, 1997; Franceško, 2000) da shvatanja o ljudskoj prirodi predstavljaju samo korelate stila rukovođenja, s tim da se pokazalo da to ne važi za sva uverenja, odnosno ne uključuje shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću. Dakle, pojedina uverenja nisu osnov za jasno određenje nečijeg stila rukovođenja, već samo jedan od faktora koji pored situacionih činilaca, osobina ličnosti i socio-demografskih obeležja, mogu da se dovedu u vezu sa preferencijom stila rukovođenja.

Nalazi ovog istraživanja govore da zaposleni koji smatraju da ljudi žele da pripadaju grupi, preduzeću, organizaciji, i da istovremeno budu priznati kao pojedinci, koji su mišljenja da je ljudima osećaj pripadnosti važniji nego novac, kao i da ljudi žele da se osećaju korisnima i važnima, preferiraju demokratsko rukovođenje i rukovođenje orijentisano ka ljudima. Drugim rečima, oni se radije služe tehnikama unutrašnje motivacije kada treba podstaći zaposlene, stimulisanjem kvalitetno urađenog posla od strane podređenih, visoko vrednuju saradnju i predanost poslu kod zaposlenih, brinu o njima kako na poslu, tako i u privatnoj sferi, i vode

računa o njihovom zadovoljstvu kada su u poziciji da rukovode. Sa jačanjem navedenih shvatanja jača i naklonjenost pomenutom stilu rukovođenja, i obrnuto. Isto važi i za zaposlene koji ljude doživljavaju pre svega kao stvaralačka bića. Dakle, što je kod zaposlenog izraženije shvatanje da je čovek sposoban da pokaže veći nivo kreativnosti i odgovornosti, samoinicijative i samokontrole, da u osnovi voli da radi i da se dokazuje, to će više preferirati demokratsko rukovođenje i orijentaciju ka ljudima u rukovođenju. Ovi stilovi rukovođenja su povezani i kompatibilni, i ukazuju na human odnos rukovodioca prema podređenima u radu. Takođe se može reći da su kompatibilne i pomenute kategorije shvatanja, zbog čega ne čudi što vode preferiranju istog stila rukovođenja. Potvrđeno je još jednom da optimističan pogled na ljudsku prirodu može da se dovede u vezu sa demokratskim stilom rukovođenja (Sabanci, 2008), te da je demokratski stil značajno povezan sa orijentacijom ka ljudima. Ispitanike obuhvaćene uzorkom u ovom istraživanju karakteriše u većoj meri optimističan pogled na ljude, odnosno shvatanje o čoveku kao stvaralačkom i društvenom biću, nego shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću. U skladu sa navedenim je nalaz da ispitanici u većoj meri preferiraju demokratski stil rukovođenja i orijentaciju na ljude. Ovo ne odgovara slici koja se beleži u zemljama u tranziciji (Blant et al., prema Sorge, 2004; Jaeger & Kanungo, 1990), ali je donekle u skladu sa nalazom da nacionalna kultura u Srbiji čini da zaposleni u domaćim preduzećima sistematski favorizuju potrebe pripadanja i daju veći značaj onim dimenzijama radnog ambijenta koje vode zadovoljavanju tih potreba (Janićijević, 1996).

Podatak da shvatanje o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću ne korelira značajno sa preferencijom autokratskog stila i rukovođenja orijentisanog na zadatke, zaslužuje posebnu pažnju. On nije u skladu sa rezultatima istraživanja Vujićeve (2006). Istini za volju, niske korelacije dobijene u istraživanju ove autorke, kao i činjenica da je dokazana povezanost ovog shvatanja sa samo dva mehanizma angažovanja koja pripadaju tradicionalnom modelu, ukazuju na nisku prediktivnu moć ovog shvatanja u našim uslovima. Objašnjenje za nalaz se može tražiti u činjenici da se shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću, o kojima su govorili svojevremeno McGregor (1960) a zatim i Steers i Porter (1987), ne mogu izjednačiti sa shvatanjima koja se dobijaju u našim uslovima i našoj sredini, a pogotovu se ne mogu izjednačiti konsekvence takvih shvatanja – preduzimanje ili profilisanje određenih postupaka rukovođenja, uključujući i stil rukovođenja. Iskustva iz prakse autora ovog istraživanja pokazuju, naime, da se ispitanici, pre svega rukovodioci, sa shvatanjem o ljudima kao racionalno-ekonomskim bićima orijentišu samo na novčanu nagradu, kada je to moguće, a kada nije – uglavnom nemaju nikakvo drugo rešenje. Na osnovu ovog možemo zaključiti da naši zaposleni, koji imaju uverenje o ljudima i prirodi rada u skladu sa tradicionalnom školom, ne preferiraju odgovarajući praktičan pristup rukovođenju. Alternativno objašnjenje za izostanak povezanosti možemo naći i u činjenici da je istraživanje vršeno u situaciji teške ekonomske krize, zbog čega je moguće da stepen slaganja

sa ajtemima poput onog „Za ljude je važnije koliko će da zarade, nego šta će da rade.” ne proističe iz bazičnih shvatanja o ljudskoj prirodi i radu ispitanika.

Kada je reč o socio-demografskim varijablama, rezultati istraživanja potvrđuju pretpostavljene razlike među polovima u pogledu preferencije stila rukovođenja na jednoj od dimenzija. Žene su više orijentisane ka demokratskom stilu rukovođenja, što je u skladu sa nalazima ranijih istraživanja (Eagly & Johnson, 1990; Franceško, 2000; Van Engen & Willemsen, 2004). Franceško (2000) daje tumačenje da ova razlika počiva na različitom stepenu razvijenosti težnje ka moći kod polova i odsustvu motivacionog mehanizma u funkciji zadovoljenja potrebe za samopouzdanjem kod žena. Dakle, veći stepen težnje ka moći i viši nivo samopouzdanja, posmatrani zajedno, dovode do toga da muškarci u proseku u većoj meri prihvataju autokratski stil rukovođenja. Drugi autori (npr. Eagly, Wood, & Diekmann, 2000, prema Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) razlike u liderskom stilu slično objašnjavaju pripisujući ih većoj izraženosti asertivnosti, težnje za kontrolom i samopouzdanja kod muškaraca, odnosno većoj izraženosti onog što se očitava kao briga za druge kod žena. U skladu sa navedenim, možemo reći da razlika u preferenciji stilova možda počiva i na stepenu izraženosti empatije, budući da je ista više prisutna kod žena (Hoffman, 1977). Takođe, žene se vaspitavaju da budu u većem stepenu emocionalno ekspresivne i zavisnije od drugih (McLean, Strongman, & Neha, 2007). Njima je tokom odrastanja mahom data dozvola da budu blage i negujuće u odnosu sa drugima, dok se od muškaraca traži „čvrsta ruka” i odlučno delovanje.

U ovom istraživanju nije nađena razlika između rukovodilaca i izvršilaca na dimenziji autokratski – demokratski stil rukovođenja, pretpostavljena na osnovu nalaza Jagoa i Vrooma (Jago & Vroom, 1977) dobijenog na uzorku menadžera različitog hijerarhijskog nivoa. S druge strane, rezultati pokazuju da su rukovodioci u odnosu na izvršioce više orijentisani na zadatke, nego na ljude. To je u skladu sa nalazima Franceško (2000), koji se odnose na razlike zabeležene između više i niže rangiranih rukovodilaca. Dobijeno se može objasniti time što su rukovodioci u većoj meri odgovorni za finalni rezultat rada podređenih, i pod većim pritiskom da opravdaju radni učinak, naročito u vreme ekonomske krize. Samim tim su, moguće, u manjoj meri osetljivi na socijalni aspekt kada je reč o poslovnom okruženju. Kako su istraživanja pokazala i da rukovodioci mogu prilagoditi stil rukovođenja preferencijama saradnika (Crowe, Bochner, & Clark, 1972; Wood, 1994), verovatno je i prilagođavanje očekivanjima onih koji su njima nadređeni, vlasnika firmi i ulagača kapitala. U skladu sa pretpostavkama Janićijevića (1996), moglo bi se reći i da rukovodioci više vrednuju čoveka po materijalnim dobrima koje poseduje, dok izvršioци vrednovanje vrše prema zauzetim socijalnim pozicijama.

Nalaz da godine starosti i radnog staža ne koreliraju značajno sa preferiranim stilom rukovođenja nije u skladu sa rezultatima ranijih istraživanja (Franceško, 2000; Giri & Santra, 2009). Značajna povezanost mogla se očekivati imajući u vidu

evidentirane razlike u očekivanjima i potrebama mlađih i starijih na radnom mestu (Conger, 1998), ili, recimo, moguće razlike u izraženosti pojedinih osobina ličnosti između osoba različite starosti, čija je veza sa demokratskim i autokratskim stilom rukovođenja potvrđena u istraživanjima (npr. Marković, Milojević i Milojković, 2004). Objašnjenje za dobijeni rezultat može se potražiti u nereprezentativnosti uzorka, ili situacionim varijablama, koje su u ovom slučaju anulirale razlike među generacijama i ispitanicima različitog radnog iskustva a kada je reč o preferenciji stila rukovođenja.

U cilju unapređivanja budućih istraživanja treba istaći da nereprezentativnost uzorka koji je obuhvaćen ovim istraživanjem ograničava sigurnost zaključivanja na osnovu nalaza. Kao uslovno problematičan aspekt se javljaju dužina zadatog upitnika i slabija motivacija za učešće u istraživanju, izazvana krizom i napetošću na poslovnom planu. Iz uzorka su izuzeti oni ispitanici koji su, moguće usled poslovne situacije, bili nemotivisani da popunjavaju upitnik, a koji bi možda izneli nešto drugačije stavove od prosečnih u uzorku. Zato bi preporuka za neka dalja istraživanja na ovu temu bila – zadavanje kraćih upitnika i sprovođenje istraživanja u vreme manje društvene i privredne krize. Takođe se preporučuje dalje razvijanje skale za merenje shvatanja o ljudskoj prirodi, analogno modelu Steersa i Portera (1987), ali uz veći stepen zastupljenosti stavki koje su relevantne za vrednosti i pretpostavke zaposlenih sa našeg podneblja u vezi sa radom. I na kraju, u nekom od narednih istraživanja sugerise se uključivanje i varijable delatnost, odnosno registrovanje prirode i sadržaja posla ispitanika, koje pojedini autori (npr. Franceško, 2000) nalaze značajnim za opredeljivanje za određeni stil rukovođenja.

Osnovni teorijski doprinos rezultata ovog istraživanja ogleda se u rasvetljavanju faktora koji predstavljaju prediktore određenog stila rukovođenja kod zaposlenih u Srbiji. Ukazano je još jednom na ograničenu ulogu shvatanja o ljudskoj prirodi i radu, a naročito se istakao nalaz o neprediktivnosti shvatanja o čoveku kao racionalno-ekonomskom biću, što otvara nova istraživačka pitanja. Iako su testirani modeli u ovom istraživanju evidentno starijeg datuma, imajući u vidu da kod nas nisu dovoljno istraženi, te moguće kulturološki uslovljene razlike u rezultatima dobijenim na uzorku u Srbiji i na zapadu, smatramo da se može reći da istraživanje predstavlja doprinos proučavanoj oblasti. Praktične implikacije rezultata ovog istraživanja mogu se naći u profilisanju menadžera pogodnog za upravljanje određenom grupom ljudi, specifičnih potreba, i u specifičnim okolnostima u preduzećima u Srbiji, a na osnovu shvatanja o ljudskoj prirodi potencijalnog rukovodioca, pola i radne pozicije na kojoj se aktuelno nalazi. Nesumnjivo je da danas, kada većina organizacija gradi svoje konkurentne prednosti na zaposlenima, svaki podatak koji ide u prilog boljem odabiru rukovodilaca predstavlja značajnu pomoć.

Reference

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i zbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 30(3), 169–180.
- Conger, J. A. (1998). How 'Gen X' Managers Manage. *Strategy+business*. Retrived July 15, 2011 from: <http://www.strategy-business.com/article/9760?pg=0>.
- Crowe, B. J., Bochner, S., & Clark, A. W. (1972). The Effects of Subordinates' Behaviour on Managerial Style. *Human Relations*, 25(3), 215–237.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Fajgelj, S. (2009). *Psihometrija: Metod i teorija psihološkog merenja* (3. dopunjeno izdanje). Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, 8–24.
- Franceško, M. (2000). *Socijalno-psihološki činioci stila rukovođenja u preduzeću*. (Neobjavljena doktorska disertacija). Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću – Psihologija i menadžment*. Novi Sad: Prometej.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giri, V. N., & Santra, T. (2009). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review*. Retrived December 20, 2011 from: <http://www.thefreelibrary.com/Singapore+Management+Review/2009/December/31-p5298>.
- Havelka, N. (1992). *Socijalna percepcija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

- Hoffman, M. L. (1977). Sex differences in empathy and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 84(4), 712–722.
- Jaeger, A. M., & Kanungo, R. N. (1990). *Management in Developing Countries*. London: Routledge.
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131–145.
- Janićijević, N. (1996). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulix i Ekonomski fakultet.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Marković, E., Milojević, A. i Milojković, S. (2004). Konativne osobine ličnosti kao činioci preferencije stilova rukovođenja. *Godišnjak za psihologiju*, 3, 183–193.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems in Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLean, J., Strongman, K., & Neha, T. (2007). Psychological distress, causal attributions, and coping. *New Zealand Journal of Psychology*, 36, 85–92.
- Miles, R. E. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 43(4), 148–163.
- Mitrić-Aćimović, D., Vujić, D. i Dostanić, J. (2011). *Struktura shvatanja o ljudskoj prirodi i radu u uslovima tranzicije*. Rad prezentovan na međunarodnom naučno-stručnom skupu Savremeni trendovi u psihologiji, Novi Sad, RS.
- Mitrović, S., Milisavljević, S., Ćosić, I., Leković, B., Grubić-Nešić, L., & Ivanišević, A. (2011). Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3563–3569.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Mass, Harvard University Press.
- Rot, N. (1983). *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Sabanci, A. (2008). School Principals' Assumptions about Human Nature: Implications for Leadership in Turkey. *Educational Management Administration Leadership*, 36(4), 511–529.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

- Simons, R. (1999). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text and cases*. Upper Saddle River, NJ: London, Prentice Hall.
- Sorge, A. (2004). Cross-National Differences in Human Resource and Organization. In A. W. Harzing & J. V. Ruysseveldt (Eds.), *International Human Resource Management* (2nd ed., pp. 131–133). London: SAGE Publications.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Tetlock, P. E. (2000). Cognitive Biases and Organizational Correctives: Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder? *Administrative Science Quarterly*, 45, 293–326.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18.
- Vujić, D. (2006). Shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i pristup upravljanju ljudskim potencijalima. *Psihologija*, 39(4), 527–549.
- Wood, R. C. (1994). *Organizational Behaviour for Hospitality Management*. Oxford: Butterworth–Heinemann Ltd.
- Wrightsman, L. S. (1991). *Assumptions about Human Nature: Implications for Researchers and Practitioners*. London: SAGE Publications.

**Dragana Mitrić-
Aćimović**

County jail, Novi Sad

**Dobrila Vujić and
Jelena Dostanić**Faculty of Legal and
Business Studies Dr.
Lazar Vrkatić,
Novi Sad**RELATIONS BETWEEN ASSUMPTIONS
OF HUMAN NATURE AND WORK AND
LEADERSHIP STYLE PREFERENCES**

This research explores the relationship between the assumptions of human nature and work and leadership style preferences. The survey was conducted in a convenient sample of 288 employees (217 employees and 71 managers), in several companies of various sizes and ownership structures. The assumptions of human nature and work, as defined in the Steers and Porter's model (Steers & Porter, 1987), were measured using an adjusted scale, based on this model. The leadership style was two-dimensional: Autocratic/Democratic and Orientation toward People/Orientation to Tasks. These dimensions were measured using the STIL-RUK, a questionnaire for managers slightly modified for the purposes of this research. The results of multiple regression analyses showed that the assumption of man as a social being and man as a creative being predicted preferences for democratic leadership and orientation toward people, whereas the assumption of man as a rational-economic being was not a significant predictor of leadership style preference. The results showed that the democratic leadership style was more preferable among women than men, while task-oriented leadership was more preferable by managers than employees. Age and years of service were not correlated with the preferred style of leadership. These findings suggest that our respondents who have assumptions of people as rational-economic beings do not prefer appropriate practical approach to management, which was expected. The results are consistent with the findings of previous studies, because two of three types of observed assumptions of human nature acted only as correlates of leadership style.

Keywords: assumptions of human nature and work, leadership style, managerial approaches to employee engagement