



XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Маријана Родић

Докторски кандидат
Универзитет у Новом Саду, Економски
факултет у Суботици,
Суботица, Република Србија
rodic.marijana@gmail.com

Слободан Марић

Универзитет у Новом Саду, Економски
факултет у Суботици,
Суботица, Република Србија

marics@ef.uns.ac.rs

СТИЛ ЛИДЕРСТВА И СПРЕМНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ: ОСНОВНИ ФАКТОРИ ЕФИКАСНОСТИ ЛИДЕРСТВА

Апстракт: Подручје истраживања овог рада засновано је на приступу Ситуационе теорије лидерства по моделу Херси и Бланшарда, преваходно дефинисано са две основне истраживачке подцеле, стил лидерства и спремност запослених. Модел препознаје четири основна стила лидерства, док подручје спремности запослених обједињује две компоненте, спремност запослених заснована на компоненти компетенција и спремност запослених заснована на психолошкој (мотивационој) компоненти. **Основни предмет** истраживања је идентификовање ефикасности лидерства, као нове варијабле која ће се користити за утврђивање међузависности нивоа ефикасности лидерства и спремности запослених. Ефикасност лидерства одређена је степеном усклађености доминантног стила лидерства и нивоа спремности запослених. Поред **основног циља истраживања** који је усмерен на утврђивање ефикасности лидерства, значајни резултати истраживања јављају се као последица **специфичних циљева** у виду доприноса доминантног стила лидерства спремности запослених како у целини тако и на основу сваке појединачне компоненте. **Узорак** ће имати карактеристике случајног узорка коначног основног скупа, где је присутан план узорка са понављањем и познатом вероватноћом узорковања. Узорак величине од $n=100$, са величином пропорције од 0.10, формиран на основу листе 100 највећих предузећа у Републици Србији у 2019. год. **Применом методе** главних компоненти (PCA - Principal Component Analysis) настоје се издвојити нове варијабле у виду резултата регресионог фактора, док ће се применом методе хијерархијске регресије утврдити допринос сваког појединачног стила лидерства спремности запослених. **Резултати истраживања** потврђују основне претпоставке наведеног модела како у погледу резултата ефикасности лидерства, тако и доприноса појединачних стилова лидерства спремности запослених.

Кључне речи: Ситуациона теорија лидерства (СЛТ), модел Херси и Бланшард, стил лидерства, спремност запослених, ефикасност лидерства

УВОД

Одабрана проблемска оријентација рада као и генерални истраживачки фокус, у оквиру одређеног научног подручја истраживања, последица је значајне улоге коју има лидерство на основне исходе у виду различитих мера успешности. Лидерство као једна од функција менаџмента има најнепосреднији утицај на остваривање пословних циљева на свим нивоима организације. Претходно наведено не значи да се лидерству придаје искључива доминација у односу на остале функционалне сегменте менаџмент процеса. Међутим, доминантне економске околности и услови пословања који су засновани на изразитом значају људског фактора и знања, на које функција лидерства има директан утицај, одређујући на тај начин пословне резултате и успех пословања,

доприносе значају функције лидерства и директних резултата запослених, који се јављају као последица адекватног вршења лидерске улоге.

Користећи неколико чињеница, пре свега, значај знања као кључног фактора пословања и основног извора конкурентске предности, са једне стране, и неограничених могућности људских ресурса у процесу пословања, што можемо потврдити ставовима да критични квантитет се манифестује трансформацијом у нови квалитет, поготово када је у питању знање и могућност спознаје. Затим, подручје мотивације које представља кључни фактор индивидуалног доприноса, остварених резултата и реализованих циљева, као и чињенице да мотивација нема горње границе, довољни су разлози да концепт лидерства, уважавајући природу ове улоге представљену у претходно наведеним ставовима, представља увек актуелан предмет научних истраживања различитих врста, будући да омогућава значајан простор за идентификовање довољно релевантних и увек актуелних проблема истраживања са значајном суштинском тежином. **Проблем (предмет) истраживања** дефинисан на основу конструкције истраживачког оквира представља подручје ефикасности лидерства, у виду усклађивања стила лидерства и спремности запослених, односно унапређења ефикасности лидерства како би се обезбедили резултати лидерства, сложеније природе, на вишем нивоу. **Основно истраживачко питање гласи:** У којој мери је ефикасност лидерства детерминисана усклађености стила лидерства и спремности запослених?

Потребе актуелних и будућих истраживања у оквиру дефинисаног истраживачког подручја и образложене проблемске оријентације, засноване на Ситуационом приступу теорије лидерства Херси и Бланшард – а, ствара ограничена емпиријска подршка (Graeff, 1997; Nahavandi, 1997; Northouse, 2007; Yukl, 2006; Papworth et al., 2009), која је неопходна за успешну примену и остварење очекиваних резултата. Такође, значајан простор за нова истраживања ствара се због супротстављених резултата теоријских истраживања у виду присуства и одсуства позитивне корелационе везе ефикасности лидерства и основних резултата (Papworth, Milne and Boak, 2009; Vecchio et al., 2006; Goodson, McGee & Cashman, 1989). Тако свако ново истраживање у оквиру дефинисаног подручја истраживања представља значајан допринос у провери поузданости теоријског модела на основу добијених резултата истраживања, који омогућавају идентификовање битних ситуационих фактора, како постојећих тако и нових, који значајно утичу на ефикасност лидерства. Битни ситуациони фактори модела су стил лидерства, спремност запослених и пословно окружење.

У оквиру подручја лидерства спроведена су бројна истраживања са различитим приступима (Rowold and Borgmann, 2013; Hallinger, 2011; Dierckx de Casterle et al., 2008; Nilsson and Furaker, 2012; Brandt and Laiho, 2013; Hopton et al., 2013). Без обзира на бројне студије које су до сада реализоване, подручје лидерства још увек пружа неограничене могућности за нова истраживања а самим тим и спознају. Како се са улогом лидерства повезује мноштво ситуационих фактора, како дефинисање тако и тумачење, није опште прихваћено. Суштина Ситуационог приступа лидерству огледа се у импликацијама сваке специфичне ситуације која захтева одговарајући стил лидерства. Многи научници присталице бихевиористичког приступа (Reddin, 1967; Asdair, 1973; Blake and Mouton, 1982) сматрају да се лидерство може објаснити само конкретном пословном ситуацијом.

Очекивани резултати истраживања обезбедиће боље познавање и разумевање одабраног модела. Значајан допринос огледа се у повећању емпиријских резултата и упознавању свих битних ситуационих фактора организационог контекста, како постојећих тако и нових, који се потенцијално могу укључити у модел и тако допринети његовом развоју.

1. ВЛАДАЈУЋИ СТАВОВИ У ПОДРУЧЈУ ИСТРАЖИВАЊА – УСКЛАЂЕНОСТ СТИЛА ЛИДЕРСТВА И СПРЕМНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ КАО ИНИЦИЈАЛНА МЕРА ЕФИКАСНОСТИ ЛИДЕРСТВА

Херси и Бланшард – ов (1969; Hersey et al., 2001) модел ситуационог лидерства је један од најпознатијих приступа лидерству (Bass, 1990; Northouse, 2004; Vecchio, 1987; Yukl, 2006; Kaifi, et al., 2014). Овај модел користи се као главно средство у програмима тренинга и развоја у преко 400 компанија које се налазе на листи Форчун 500 (Hersey et al., 2001, Lacey, 2019). Стил лидерства представља веома значајну карактеристику менаџера (Lam and O'Higgins, 2012). У Ситуационој теорији најбољи стил лидерства је онај који је прилагођен идентификованим елементима конкретне ситуације. Као основни приступи Ситуационе теорије лидерства (СТЛ) наводе се Фидлерова теорија лидерства (1967), Теорија лидерства пут – циљ (House, 1971) и Херси и Бланшард ситуациона теорија лидерства (Hersey and Blanchard, 1984). Према Ситуационој теорији лидерства Херси и Бланшард – а, присутно је становиште да већина лидера преферира онај стил лидерства који је адекватан конкретной ситуацији. Фокус СТЛ је на интеракцији понашања лидера и спремности запослених, што у основи детерминише ефикасност лидерства (Blank et al., 1990). Засновано на основним принципима ситуационог лидерства, не постоји јединствени стил лидерства. Управо на основу претходно изнетог, не постоји један стил или модел лидерства који одговара у свакој ситуацији, јер одговарајући стил заснован је на карактеристикама запослених и природи пословних задатака, услед чега сви идентификовани стилови лидерства имају различит ниво усмеравајућег понашања и подршке (Farmer, 2005).

Одабрани Ситуациони модел лидерства формира четири облика понашања која су резултат две димензије, и то подршке која може бити испољена на високом и ниском нивоу (слушање, обезбеђивање повратних информација и подстицање) и усмеравања које може бити заступљено на нивоу између два екстрема у виду инструкција, обучавања и праћења (Hersey and Blanchard, 1984). У оквиру овог модела битно је дефинисати три кључне компетенције и то: лидерска способност дијагнозе, флексибилност и партнерство у извршењу. До сада су еволутивним приступом идентификоване три фазе у развоју СТЛ (Thompson and Vecchio, 2009). Прва оригинална верзија Ситуационе теорије лидерства представљена је од стране Херси и Бланшард - а. У новијој верзији под називом СТЛ – II, која је искључиво креирана од стране Бланшард - а (2007), постоји модификација на релацији понашање лидера и зрелост запослених. Суштина ове верзије се огледа у томе да аутор уводи четири развојна нивоа запослених (Blanchard, 2007; Thompson and Vecchio, 2009; Papworth et al., 2009), и то: (I) почетник са ентузијазмом, (II) ученик без илузија, (III) опрезан али способан извршилац и (IV) извршилац са самопоуздањем. Наравно, ова четири развојна нивоа запослених наведени аутори задржавају у комбинацији са четири основна стила лидерства. Трећа генерација СТЛ – III указује на могуће различите одговоре запослених у односу на аутономију коју им обезбеђује лидер.

1.1 Предности и недостаци ситуационе теорије лидерства

У погледу на СТЛ – II, може се идентификовати неколико позитивних карактеристика, као што су: (1) имплементација оквира за развојни ниво који је омогућио лидерима боље одређење нивоа перформансе запослених, (2) на основу првог квадранта СТЛ и стила лидерства накнадно омогућава лидерима адекватан утицај на запослене заснован на стилу и понашању. (3) Даље, СТЛ – II истиче флексибилност омогућавајући лидерима њихово прилагођавање сопственог стила како би одговорили потребама запослених. (4) Развој и перформанса линије најнижег организационог нивоа унапређује се захваљујући запосленима (Graeff, 1983). Поред предности које модел испољава присутни су и одређени недостаци, као што су: (1) недостатак објављених истраживања на нивоу СТЛ – II, указујући на недостатке информација чиме је ограничена подршка основним концептуалним претпоставкама, (2) додатна истраживања потребна су за унапређење степена разумевања међузависности компетенција и извршења задатака, (3) публикавање стандардних резултата од стране уобичајених инструмената, (4) повезивање студија које истражују развојни ниво специфичних циљева и задатака и (5) демографске студије неадекватно објашњавају како карактеристике утичу на лидера (Boatwright and Vecchio, 2002).

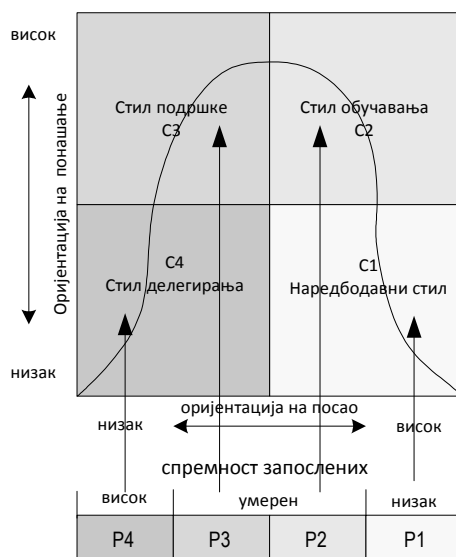
Поред наведених предности и недостатака везано за модел СТЛ по приступу Хенри и Бланшард – а, у погледу процене валидности одабраног модела и целине дефинисаног радног оквира, могу се навести бројне критике како теоријских ставова тако и емпиријских резултата. На основу скале Анализе понашања лидера (ЛДА) истиче се позитивна корелација између ситуационог стила лидерства и перцепције перформансе запослених од стране менаџера. Наведени аутори аргумендују да ситуације у којима је модел Ситуационе теорије лидерства адекватно примењен, перформансе запослених су биле на значајно високом нивоу. Употребом креативних метода садржајне анализе тумачења успеха интеракције лидер/запослени, пре свега у виду унапређења спремности запослених, лидери настоје бити мање доминантни у погледу стила менаџмента (Papworth et al., 2009). Резултати ове анализе осим што истичу раст спремности запослених, понашање лидера оријентисано у односу на задатак постаје мање заступљено и директно је у вези са перцепцијом модела. Подршку наведеним ставовима пружају и истраживања чији резултати указују да лидери који користе више адаптивнији и флексибилнији стил оцењени су као успешнији у односу на традиционалне менаџере који имају ригидан стил, што се манифестује и на нивоу организације у виду већег успеха (Silverthorne, 2000; Silverthorne and Wang, 2001). Такође, присутни су резултати који указују да СТЛ далеко више наглашава флексибилност лидера, док резултати истраживања на које се позивамо, у највећој мери подржавају постојећу теорију лидерства у односу на све друге ситуационе теорије лидерства. Модел ситуационог лидерства искориштен је као основа за метод контекстуалног вођења који упућује на повећан ниво подударности између спремности запослених и стила лидерства одређеног оријентацијом на задатак или на запослене (Ralph, 2004). Исто тако, актуелнија истраживања и резултати потврђују претходне наводе у смислу да примена овог модела има позитиван утицај на подударност стила лидерства и спремности запослених (Luo and Lio, 2014). Генерални став у погледу анализе одабраног приступа и модела лидерства, без обзира на ограничен обим истраживања посвећених овом подручју, може се рећи да је присутан раст емпиријских резултата који потврђују валидност Ситуационе теорије животног циклуса лидерства по моделу Хенри и Бланшард – а.

Основно полазиште истраживачког концепта заснованог на ситуационом приступу Херси и Бланшард – овог модела лидерства указује да успешност лидерства је детерминисана искуством менаџера/надређеног (Rosiński, 2017), што подразумева способност усклађивања стила лидерства, зрелости подређених са конкретном ситуацијом условљеном природом радног задатка (Tortorella and Fogliatto, 2017; Lacey, 2019).

1.2 Стил лидерства и спремност запослених

У складу са тим не постоји најбољи стил, приступ или начин утицаја на подређене/запослене, него је неопходна адекватна компетентност лидера да идентификује све битне елементе које природно са собом испољава пословна ситуација, доминантно спремност запослених, и у складу са тим примени одговарајући стил лидерства. Из

претходно наведеног може се закључити да подређени дефинишу понашање менаџера, док са друге стране менаџери имају апсолутну одговорност за адекватност подређених у погледу знања, вештина и способности. У складу са претходно наведеним тумачењем Херси и Бланшард (1969) развили су теорију Животног циклуса лидерства засновану на тродимензионалном концепту теорије лидерства која је касније преименована и позната под називом Ситуациона теорија лидерства по приступу истоимених аутора. Управо овако испољене истраживачке аспирације, засноване на приступу Ситуационе теорије лидерства, по моделу Херси и Бланшард – а, која доводи у релацију ефикасност лидерства, као меру усклађености стила лидерства и спремности запослених, широко је распрострањена као развојни програм лидерства у многим организацијама. Масовна употреба модела последица је могућности практичне примене и прилагођавања специфичним околностима, где није могућа генерализација. Док са друге стране корисност модела огледа се пре свега у његовој еволутивној зрелости, као теоријског концепта из кога се развио поуздан алат, затим изразитој сложености која у потпуности одговара ситуационом приступу и пружа могућност уважавања различите природе ситуационих фактора који су обухваћени моделом. Херси и Бланшард – ов (1969; Hersey et al., 2001), модел ситуационог лидерства садржи три димензије. Две димензије повезане су са стилем лидерства дефинисаном комбинацијом два модела понашања, и то усмереним ка међуљудским односима и понашањем усмереним ка пословним задацима. Комбинацијом ова два модела понашања формирају се четири стила лидерства и то: Наредбодавни стил (C1: 3+, O-); Стил подучавања (C2: 3+, O+); Стил подршке (C3: 3-, O+); Стил делегирања (C4: 3-, O-). Према наведеном моделу најефикаснији стил лидерства одређен је спремности коју запослени (подређени) испољавају. Спремност запослених представља комбинацију две компоненте, психолошке и компоненте компетентности, услед чега се формирају четири развојна нивоа: P1 – недостатак компетенција и недостатак спремности (мотивисаност), P2 – недостатак компетенција и присутна спремност (мотивисаност), P3 – присутна компетентност без спремности (мотивисаност) и P4 – присутна компетентност и спремност (мотивисаност) (Blanchard, 2007; Blanchard, 2010; Thompson and Vecchio, 2009; Papworth et al., 2009; Thompson and Glaso, 2015).



Приказ 1. Модел СТЛ Херси и Бланшарда
Извор: Blanchard, 2007

Тако спремност запослених одређује конкретан стил лидерства, како је и илустровано на приказу, те адекватна усклађеност стила лидерства и нивоа спремности запослених детерминише ефикасност лидерства. Уважавајући све наведене димензије, ефикасност лидерства обезбеђује се степеном усклађености стила лидерства и спремности запослених (подређених) (Salehzadeh, et al., 2015; Salehzadeh, 2017; Luo and Liu, 2014, Lacey, 2019).

2. МЕТОДОЛОГИЈА

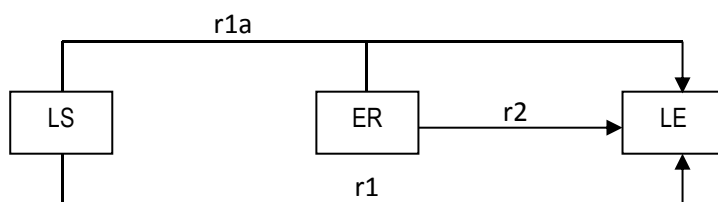
Основни скуп истраживања, који по својој природи има све карактеристике затворене популације услед дефинисаног коначног броја чланова, у виду запослених/појединаца 100 највећих компанија у Републици Србији у 2019. год., са одабраним вредностима ставова на понуђеној скали посматраних обележја/варијабли, које су груписане у оквиру целина истраживања општег истраживачког простора. Овако дефинисан основни скуп одабраних компанија заснован је на заједничким критеријумима попут коначних завршних рачуна из претходне године, извршеног рангирања на мале, средње и велике компаније, приходу, добити, вредности извоза и броју запослених.

Подаци о критеријумима за дефинисање основног скупа обезбеђени су од стране CUBE TEAM – а, као водећег провајдера пословних и бонитетних информација у Републици Србији. *На овај начин основни скуп је методолошки утемељен, будући да је његово дефинисање засновано на садржини, обиму и временском оквиру.*

До вредности параметара у виду квантитативних величина, као збирних описних обележја основног скупа, доћи ће се на основу података стечених испитивањем узорка.

Нацрт узорковања превасходно ће уважавати својства основног скупа, док ће узорак имати карактеристике случајног узорка коначног основног скупа, где је присутан план узорка са понављањем и познатом вероватноћом узорковања. Узорак величине од $n=100$ ће имати карактеристике пропорционалног стратификованог узорка, са величином пропорције од 0.10, јер ће листа од 100 предузећа бити подељена на 10 група, редоследно по десетицама, како би равномерно били заступљени испитаници предузећа различитог степена успеха. Избор предузећа у свакој групи вршиће се на основу критеријума абecedног редоследа, а стратуми у оквиру одабраног предузећа биће комплетирани од стране непосредних испитаника по принципу снежне грудве.

Са становишта изводљивости истраживања и економичности узорка, за потребе квантитативних процедура и статистичког закључивања, у овом доминантно експлоративном истраживању, величина узорка се може сматрати довољном, будући да факторска анализа скала за мерење захтева 10 – 40 јединица узорка по варијабли (истраживачкој целини) укљученој у модел.



LS – Стил лидерства (Leadership Style)
ER – Спремност запослених (Employee Readiness)
LE – Ефикасност лидерства (Leadership Effectiveness)

Приказ 2. Концептуални оквир истраживања
Извор: Калкулација аутора

Одабрана обележја/варијабле, груписане у оквиру истраживачких целина, која формирају упитник омогућиће закључивање као последицу спроведених истраживања и анализе података помоћу одабраног сета квантитативних процедура које су усмерене на испитивање постављених релација у виду следећих истраживачких претпоставки:

X1: Постоји статистички значајна међузависност између стила лидерства и ефикасности лидерства;

X1a: Постоји статистички значајна међузависност између стила лидерства и спремности запослених и ефикасности лидерства;

X2: Постоји статистички значајна међузависност између спремности запослених и ефикасности лидерства.

За потребе истраживања одабрана је листа од 24 варијабле из две истраживачке целине подељене у две истраживачке скале. Једна скала истраживања обухвата истраживачку целину лидерства са два сегмента, и то стила лидерства и ефикасности лидерства (*LEAD Other Scale, Hersey et al., 1996*), док друга скала испитује спремност запослених (*Readiness Scale - Staff Member Rating Scale, Hersey et al., 1996*). Због бројности варијабли извршена је селекција варијабли у складу са концептом истраживања, спроведена је квантитативна анализа у циљу груписања одабраних варијабли применом факторске анализе на основу приступа ПЦА (*principal components analysis*). Као резултат анализе наведене методе издвојена су два фактора (групе варијабли), односно формиране су две нове варијабле и то стил лидерства и зрелост запослених. Предност избора факторске анализе као помоћне методе истраживања огледа се у могућности формирања нових, комплекснијих варијабли које репрезентују сложеније појаве, за разлику од основне методе, хијерархијске регресије која испитује међузависност појединачних обележја чији су односи представљени моделом истраживања.

3. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

Применом методе главних компоненти (PCA) анализирано је 24 варијабле из два подручја, и то зрелости запослених и стила лидерства. Пре спровођења конкретних поступака факторске анализе проверена је прикладност скупа података на основу показатеља КМО (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) чија вредност износи 0,621, што премашује вредност 0,6 (Kaiser, 1974) и показатеља значајности (Bartlett's Test of Sphericity) са нивоом значајности од $p=0,000$, будући да је граница прихватљивости $\text{Sig.} < 0.05$ (Bartlett, 1954). Наведене вредности претходних анализа упућују на факторабилност корелационе матрице, односно оправданост квантитативних поступака факторске анализе одабраног метода који је примењен на скупу расположивих података као помоћна метода у сврху потврђивања два подскупа варијабли из наведених подручја која су испитивана одвојеним скалама. Такође постоји подобност и корелационе матрице одабраних варијабли за факторизацију, будући да се прегледом може утврдити значајан број корелационих вредности варијабли на нивоу већем од $r = 0,3$.

Табела 1. Total Variance Explained

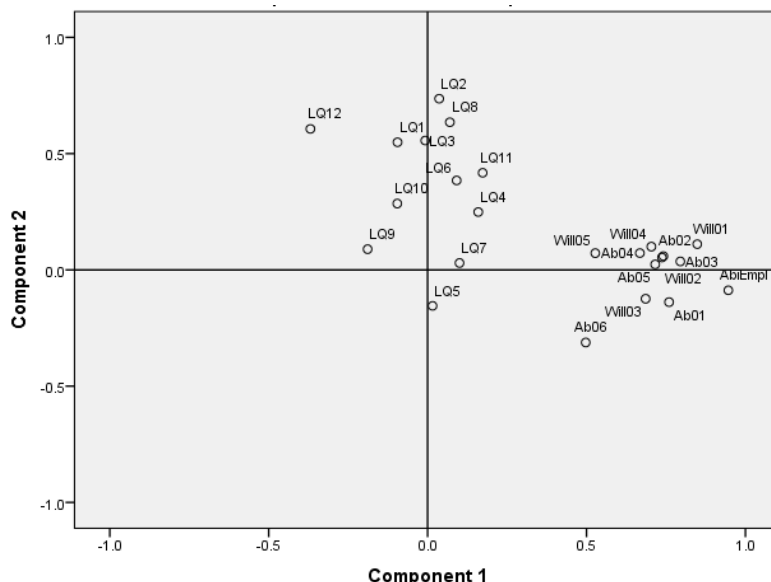
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.912	34.558	34.558	6.912	34.558	34.558	6.906
2	2.543	12.716	47.274	2.543	12.716	47.274	2.547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Извор: Калкулација аутора

Наведени квантитативни поступци у овом случају спроведени су у две итерације. Оне су се разликовале у томе, што у првом поступку није био ограничен број фактора за издвајање. Тада је идентификовано 8 фактора са специфичним вредностима преко 1 који објашњавају кумулативно 80,46 % варијансе, где прва два имају већу вредност у односу на преосталих 6, која износи 47,27%. Услед неодговарајућег броја компоненти, на основу дијаграма превоја (*Scree plot*) могло се увидети да је очигледан лом линије дијаграма између друге и треће тачке што упућује на оправданост смањења броја компоненти на две.



Приказ 3. Дијаграм компоненти након ротације

Извор: Калкулација аутора

На основу Katelovog критеријума (1966), поновљеним поступком издвојене су две компоненте, док је решење објаснило 47,27% укупне варијансе, односно променљивости у структури корелација између идентификованих варијабли, где је учешће прве две компоненте на ниво вредности из претходног поступка, што је представљено у табели 1. Оправданост издвајања две компоненте видљива је и на приказу 3, где компонента један представља обележје спремности запослених, док компонента 2 представља стил лидерства.

Табела 2. Pattern Matrix^a - Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Ниво способности	.946	-.088
Степен самопоуздања...	.848	.111
Ниво вештина...	.795	.036
Обим знања...	.760	-.139
Обим искуства...	.742	.059
Степен посвећености...	.737	.053
Благовремено извршење...	.716	.024
Преузимање одговорности...	.704	.100
Степен мотивисаности...	.686	-.124

Степен самосталности...	.668	.072
Обим надлежности	.527	.072
Учесталост извештавања...	.497	-.312
С#2: Ниво резултата...	.036	.736
С#8: Самопоуздање менаџера...	.070	.635
С#12: Лоши односи запослених	-.369	.606
С#3: Решавање проблема...	-.008	.556
С#1: Природа комуникације...	-.095	.549
С#11: Унапређење новог менаџера...	.173	.417
С#6: Нови менаџер...	.091	.385
С#10: Преузимање одговорности запослених...	-.095	.285
С#4: Спровођење промена...	.159	.249
С#9: Унапређење резултата...	-.189	.089
С#7: Промене надлежности...	.100	.030
С#5: Однос према резултатима...	.016	-.155

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

Извор: Калкулација аутора

У оквиру оба идентификована фактора присутне су варијабле са значајним факторским тежинама и то већина изнад 0,5 (прихватљива граница изнад 0,3). Приликом анализе ове две компоненте може се као тумачење прихватити да су одабране варијабле оправдано груписане и адекватно репрезентују две компоненте и то стила лидерства чије варијабле имају факторске тежине у распону од 0,385 до 0,736, затим компоненту спремности запослених где респектабилне варијабле имају факторске тежине у распону од 0,497 до 0,946.

Табела 3. Резултати вишеструке (2), хијерархијске регресије (1)

Параметри за вредновање модела	Модел 1 /r1	Модел 1a/r1a	Модел 2/2
R ²	0,101	0,311	0,095
R ² Δ (change)	0,101	0,210	
ANOVA ^{1a}		F(5; 78,432)=2,328 p=0,0002	F(4; 84,071)=2,478 p=0,0004
Стил лидерства (РФС)		0,020*	
Спремност запослених (РФС)		0,029*	0,030*
Образовање		0,240	0,282
Подручје образовања		0,046*	0,050*
Године старости		0,172	0,780

Dependent Variable: LeadScore. Leadership Efeciency – ефикасност лидерства
Predictors: (Constant), Стил Лидерства РФС; образовање, Под. образовања, Године старости (control variables)¹
Predictors: (Constant), Стил Лидерства РФС; образовање, Под. образовања, Године старости (control variables), Спремност запослених (mediator) РФС^{1a}

Извор: Калкулација аутора

Приликом секвенционалне процене утицаја два основна обележја предикторског и медијаторског статуса, стил лидерства и спремности запослених на ефикасност лидерства, користила се вишеструка хијерархијска регресија код релација 1 и 1a наведеног истраживачког оквира. Остала обележја имала су помоћни карактер у потврђивању поузданости релација, попут година старости, образовања, позиције и подручја образовања. У првом кораку хијерархијске регресије изостала је варијабла спремност запослених што је утицало да коефицијент детерминације износи R²=10,10%, односно модел доприноси објашњењу 10,10% варијансе ефикасности лидерства. Након додавања обележја зрелост запослених у другом кораку поступка, моделом као целином објашњено је R²=31,10% укупне варијансе наведене зависне променљиве. Тако је додатно обележје, зрелост запослених објаснило додатних R² change=21,00% варијансе ефикасности лидерства, што је статистички значајан допринос потврђен вредности показатеља Sig. F change, p=0,000. АНОВА указује да је модел као целина статистички значајан са вредностима F(5; 78,432)=2,328, p=0,0002. Приликом вредновања сваке независне променљиве, добијени резултати упућују на статистички значајан допринос само три варијабле, стил лидерства (0,02), спремност запослених (0,02) и подручје образовања (0,05).

Релација r² вреднована је поступком вишеструке регресије, где је процењиван утицај зрелости запослених на ефикасност лидерства као основна обележја модела, док су помоћна обележја допринела поузданости процене. Коефицијент детерминације модела има вредност R²= 9,5%, што упућује да је моделом објашњено 9,5% варијансе зависне променљиве, у овом случају ефикасности лидерства. Вредност коефицијента детерминације је на граници прихватљивости за подручје посматране појаве. Вредности показатеља АНОВА указује да је модел као целина статистички значајан са F(4; 84,071)=2,478, p=0,0004. Приликом вредновања доприноса сваке независне

променљиве у предикцији зависне променљиве, добијени резултати упућују на статистички значајну вредност две варијабле, спремност запослених (0,03) и подручје образовања (0,05).

ЗАКЉУЧАК

Одабрани модел Ситуационе теорије лидерства представља веома сложену призму анализе лидерске праксе и основних резултата како би се дошло до релевантних чињеница кроз процес истраживања, које ће омогућити свеобухватно дефинисање стања у подручју истраживања и тако пружити конкретне и прецизне смернице неопходне за жељена унапређења. До унапређења долази уколико менаџер примени стил лидерства који је најбоље усклађен са спремности запослених, што подразумева оговарајући ниво способности у виду компетентности, односно са друге стране могућности и психолошког фактора у виду одређености подређених. Постављене релације истраживања између подцелина истраживачког подручја чине основни концепт рада који је квантитативно вреднован и потврђен на нивоу статистичке значајности прихватањем све три истраживачке претпоставке. Резултати указују да постоји статистички значајна међузависност између стила лидерства и ефикасности лидерства где битну улогу има зрелост запослених као медијаторска варијабла која ову везу додатно потврђује и доприноси детаљнијој анализи и разумевању истраживачког оквира.

Резултати истраживања до којих се дошло прикупљањем, обрадом и анализом података превасходно треба да допринесу разумевању постојећег стила лидерства у конкретном предузећу и идентификовање нивоа ефикасности, затим упознавање свих битних елемената ситуационог модела како би се могла извршити неопходна усклађивања ради унапређења лидерске праксе. Такође, резултати истраживања треба да упечатљиво истакну специфичну природу стила лидерства, утицај ситуационих фактора и основне исходе као директне последице лидерства. Од резултата истраживања, у форми конкретних смерница на основу идентификовања и дефинисања постојеће праксе лидерства, очекује се апсолутна примена у оквиру подручја истраживања.

ЛИТЕРАТУРА

- Asdair, J. (1973), *Action-Centred Leadership*, McGraw-Hill, New York, NY;
- Bass, B. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., The Free Press, New York, NY;
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1982), "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", *Organizational Dynamics*, Vol. 10 No. 4, pp. 20-43;
- Blanchard, K.H. (2007), *Leading at a Higher Level*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ;
- Blanchard, K.H. (2010), *Leading at A Higher Level*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ;
- Blank, W., Weitzel, J.R. & Green, S.G. (1990), "A test of the situational leadership theory", *Personnel Psychology*, Vol. 43 No. 3, pp. 579-597;
- Boatwright, K.J., & Vecchio, R.P. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 327-342. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00118-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00118-2);
- Brandt, T. and Laiho, M. (2013), "Gender and personality in transformational leadership context: an examination of leader and subordinate perspectives", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 44-66;
- Dierckx de Casterle, B., Willemsse, A., Verschueren, M. & Milisen, K. (2008), "Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study", *Journal of Nursing Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 753-763;
- Farmer, L.A. (2005), "Situational leadership: a model for leading telecommuters", *Journal of Nursing Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 483-489;
- Fiedler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY;
- Goodson, J.R., McGee, G.W. & Cashman, J.F. (1989), "Situational leadership theory: a test of leadership prescriptions", *Group and Organizational Studies*, Vol. 14 No. 4, pp. 446-61;
- Graeff, C.L. (1997), "Evolution of situational leadership theory: a critical review", *Leadership Quarterly*, Vol. 8 No. 2, pp. 153-70;
- Graeff, C.L. (1997), "Evolution of situational leadership theory: a critical review", *Leadership Quarterly*, Vol. 8 No. 2, pp. 153-70;
- Hallinger, P. (2011), "Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 2, pp. 125-142;
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969), "Life-cycle theory of leadership", *Training & Development Journal*, Vol. 23, pp. 26-34;
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969), "Life-cycle theory of leadership", *Training & Development Journal*, Vol. 23, pp. 26-34;

- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1984), *The Management of Organizational Behavior*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ;
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1984), *The Management of Organizational Behavior*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ;
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D.E. (2001), *Management of Organizational Behavior*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Hopton, C., Barling, J. & Turner, N. (2013), "It's not you, it's me: transformational leadership and self-deprecating humor", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 1, pp. 4-19;
- House, R.J. (1971), "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 321-339;
- Kaifi, B. A., Noor, A. O., Nguyen, N. L., Aslami, W., & Khanfar, N. M. (2014). The importance of situational leadership in the workforce: A study based on gender, place of birth, and generational affiliation. *Journal of Contemporary Management*, 3(2), 29-40;;
- Lacey, J. M. (2019). Student Development and Studio Management in Applied Music Teaching through Implementation of the Situational Leadership Model;
- Lam, C.S. & O'Higgins, E.R.E. (2012), "Enhancing employee outcomes: the interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 2, pp. 149-174;
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1725-1732;
- Nahavandi, A. (1997), *The Art and Science of Leadership*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Nilsson, K. and Furaker, C. (2012), "Learning leadership through practice – healthcare managers' experience", *Leadership in Health Services*, Vol. 25 No. 2, pp. 106-122;
- Northouse, P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed., Sage, London;
- Northouse, P.G. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA;
- Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*, 28(7), 593-606;
- Ralph, E. G. (2004). Developing managers' effectiveness: A model with potential. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 152-163;
- Reddin, W.J. (1967), "The 3-D management style theory", *Training and Development Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 8-17;
- Rosiński, J. (2017). The Negative Organisational Consequences of Average Leadership Skills. Case Studies Based on Ken Blanchard's Paradigm. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 165-184;
- Rowold, J. & Borgmann, L. (2013), "Are leadership constructs really independent?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 20-43;
- Salehzadeh, R. (2017), "Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach", *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 865-877;
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A. & Shaemi Barzoki, A. (2015), "Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the Kano model: The case of university students", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 11 No. 1, pp. 4-20.
- Silverthorne, C. (2000), Situational Leadership Theory in Taiwan: A different culture perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 68-74;
- Silverthorne, C., & Wang, T. (2001), Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, 135(4), 399-412;
- Thompson, G. & Vecchio, R.P. (2009), "Situational leadership theory: a test of three versions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 5, pp. 837-848.
- Thompson, G. & Glasø, L., (2015), "Situational leadership theory: a test from three perspectives", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 5, pp. 527-544;
- Vecchio, R.P. (1987), "Situational leadership theory: an examination of a prescriptive theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 No. 3, pp. 444-51;
- Vecchio, R.P., Bullis, R.C. & Brazil, D.M. (2006), "The utility of situational leadership theory: a replication in a military setting", *Small Group Research*, Vol. 37 No. 5, pp. 407-24;

Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
Tortorella, G. & Fogliatto, F. (2017), "Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 946-968;

LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE READINESS: THE MAIN FACTORS OF LEADERSHIP EFFICIENCY

Abstract: The scope of this study is based on the Situational leadership theory according to the model created by Hersey and Blanchard, predominantly defined by two research sub-fields: leadership style and readiness of employees. This model distinguishes four different leadership styles, while the subject area of readiness of employees comprises two components: readiness of employees based on a competency component and readiness of employees based on a psychological (motivational) component. The subject matter of the study is to identify leadership efficiency as a new variable which will be utilized for determining the correlation between leadership efficiency levels and readiness of employees. Leadership efficiency is determined by the degree of compatibility between the dominant style of leadership and the level of readiness of employees. In addition to the main objective of the research, aimed at determining leadership efficiency, significant research findings come as a result of specific objectives such as the impact of the dominant leadership style on readiness of employees both on the whole and on the basis of each specific component. The sample will be a random sample from a finite population of units, with repeated sampling and known probability sampling. A sample of size $n=100$, that has a proportion of 0.10, is based on a list of top 100 biggest companies in the Republic of Serbia in 2019. The application of Principal Component Analysis aims at identifying new variables in the form of regression coefficient results, while the application of the hierarchical regression model will help determine the impact of each leadership style on readiness of employees. The study findings confirm the basic hypotheses of the aforementioned model, with regard to the results of leadership efficiency, as well as its impact of each leadership style on readiness of employees.

Key words: Situational Leadership Theory (SLT), Hersey and Blanchard Model, Leadership Style, Readiness of Employees, Leadership Efficiency