

Aziz Šunje<sup>1</sup>

Nedim Čelebić<sup>2</sup>

Ermin Cero<sup>3</sup>

## DELEGIRANJE AUTORITETA ZA ODLUČIVANJE SA TOP MENADŽMENTA NA SREDNJI MENADŽMENT: SLUČAJ SREDNJIH PREDUZEĆA U FEDERACIJI BiH

### SAŽETAK:

*Svrha ovog istraživanja je testiranje teorijskog modela delegiranja autoriteta za odlučivanje na preduzećima nerazvijenih tržišta kao što je Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH). Cilj je istražiti frekvenciju delegiranja autoriteta za odlučivanje sa top menadžmenta na srednji menadžment. Za testiranje empirijskog modela ispitano je 135 srednjih i top menadžera u 30 srednjih preduzeća u FBiH. U cilju testiranja postavljenih hipoteza korištene su statističke metode korelacija i linearna regresija. Na osnovu korištenog modela istraživanje je pokazalo da top menadžeri rijetko ili nikad delegiraju autoritet za donošenje odluka na srednji menadžment. Također, analizom rezultata ustanovljena je činjenica da gotovo 100% ispitanih srednjih i top menadžera smatraju da srednji menadžeri trebaju učestvovati u donošenju odluka.*

**Ključne riječi:** strateško odlučivanje, srednji menadžment, srednja preduzeća, delegiranje nadležnosti

**JEL Klasifikacija:** D70

### 1. UVOD

Odlučivanje je centralni fokus gotovo svih istraživanja o strateškom menadžmentu u posljednjih pet decenija. Strateške odluke određuju smjer kretanja preduzeća i donose ih visoko rangirani rukovodioci u organizaciji. Sa stanovišta važnosti i kompleksnosti, ove odluke su ključne za uspjeh organizacije. Veliki je broj istraživača i naučnika definisao strateško odlučivanje te njegovu ulogu i značaj, ali

---

<sup>1</sup> Dr. sc., Aziz Šunje, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

<sup>2</sup> Mr. Nedim Čelebić, American University in Bosnia and Herzegovina

<sup>3</sup> Mr. Ermin Cero, American University in Bosnia and Herzegovin

svakako jednu od najzapaženijih definicija dali su Mintzberg, Raisinghani i Theoret (1976). Prema njihovom mišljenju, strateške odluke su važne sa dva aspekta, izabrane i poduzete akcije neophodne za uspjeh organizacije i dodijeljeni resursi za njihovo izvršenje. Često pitanje koje se veže za strateške odluke jeste ko ih donosi. Da li su top menadžeri jedini nivo menadžmenta koji "drži" sudbinu organizacije u svojim rukama ili su u ovako važan proces uključeni i neki drugi nivoi? Ako da, zašto, a ako ne, da li bi trebali biti?

Veliki broj svjetskih kompanija prepoznaje srednji menadžment kao veoma važan nivo u donošenju strateški važnih odluka za organizaciju. Bower (1970) ističe da srednji menadžeri imaju poziciju u organizaciji koja im pruža mogućnost prosuđivanja da li se strateška pitanja razmatraju u adekvatnom kontekstu. Spomenuto ostvaruju zahvaljujući direktnom kontaktu sa tržištem i operativnim nivoima organizacije. Istovremeno, srednji menadžeri su zaduženi za implementaciju donesenih odluka, tako da njihovo uključivanje u proces donošenja odluka daje podsticaj za samo izvršenje.

U svijetu je poznato nekoliko različitih modela i metoda za donošenje odluka. Luyles and Thomas (1988) su konceptovali modele donošenja odluka kao dominantne konceptualne platforme u čijim okvirima se donose odluke. Slično tome, Loewenstein (2001) je konceptovao metode donošenja odluka u skladu sa paradigmama koje diktiraju orijentaciju onih koji odlučuju. Prema tome, modeli za donošenje odluka predstavljaju unikatan set pretpostavki koje utiču na analitičku i izvršnu orijentaciju onih koji odlučuju. Na drugoj strani, metode za donošenje odluka predstavljaju procedure i tehnike koje se koriste za donošenje odluka.

Delegiranje se najčešće definiše kao proces decentralizacije i prenosa nadležnosti o donošenju odluka na niže nivoe organizacije (Mintzberg, 1979). Istraživanja koja su rađena u nekoliko posljednjih godina pokazuju da top menadžment radije delegira nadležnost za donošenje strateških odluka u periodu uspješnog poslovanja firme (Richardson, Amason, Buchholtz i Gerard, 2002).

Naučnici koji su se bavili istraživanjem delegiranja ističu pozitivne strane procesa kao što su brzina, kvalitet, povećano zadovoljstvo onih kojima se nadležnost delegira itd. (Leana, 1986). Na drugoj strani, imajući u vidu činjenicu da ovim procesom top menadžment gubi kontrolu nad odlučivanjem, za očekivati je da svi top menadžeri nisu naklonjeni ideji delegiranja. Dodatno, delegiranjem se top menadžeri odriču kontrole i na taj način stvaraju neku vrstu rizika za same sebe (Spreitzer i Mishra, 1999).

Top menadžeri često ne vjeruju podređenima i zbog toga im nisu voljni delegirati nadležnost za donošenje odluka. Gledajući makrosliku i sve razloge protiv delegiranja nadležnosti, Spreitzer i Mishra (1999) su ih klasificirali u zajedničku kategoriju pod nazivom *rizične odluke*. Neka empirijska istraživanja podržavaju

inicijativu da top menadžeri imaju averziju prema riziku i, u skladu sa tim, primjenjuju centralizovani pristup odlučivanja u periodima lošeg poslovanja. Suprotno tome, brojni istraživači ističu činjenicu da neki top menadžeri vide priliku u periodu lošeg poslovanja firme, te su zbog toga skloniji rizikovati delegiranjem nadležnosti za donošenje odluka (Bowman, 1980).

Richardson, Amason, Buchholtz i Gerard (2002) u svom istraživanju donose nekoliko važnih zaključaka i situacija kada je top menadžment voljan delegirati. Zaključuju da na volju top menadžmenta za delegiranje nadležnosti utiče tip odluke koja se delegira. U tom kontekstu, kada poslovanje kompanije nadilazi industrijski prosjek, top menadžeri su manje voljni delegirati nadležnosti koje se tiču proizvoda ili usluga, dok je u slučajevima lošijeg poslovanja, koje podilazi industrijski prosjek, situacija obrnuta. Kada je riječ o delegiranju nadležnosti za poslove koji se tiču novih investicija, top menadžeri su istrajni u nastojanju zadržavanja kontrole nad spomenutim procesima.

Mintzberg, Raisinghani i Theoret (1976) definišu strateške odluke kao one kojese važne u kontekstu preuzetih akcija i dodijeljenih resursa. Quinn (1980) sugerise da strateške odluke određuju sveukupni smjer preduzeća. U skladu sa ovim, Eisenhardt (1989) definiše strateške odluke kao one koje uključuju strateško pozicioniranje, imaju visok ulog, uključuju mnoge funkcije firme i mogu se smatrati reprezentativnim za proces sa kojim se glavne odluke donose u preduzeću. Eisenhardt i Zbaracki (1992) dodaju da su strateške odluke rijetke i donose ih najviše pozicionirani lideri organizacije, a kritično utiču na stanje organizacije i njen opstanak. Drugi autori pak napominju da odluke koje su strateške u jednoj industriji ne moraju biti takve u nekoj drugoj (Hickson, Butler, Cray, Mallory i Wilson, 1986). Također, Dean i Sharfman (1996) napominju da u njihovom istraživanju menadžeri nisu imali problem sa identificiranjem strateških odluka.

Autori koji su se bavili top menadžerima složili su se da su oni rukovodioci koji kolektivno formulišu i izvršavaju strateške korake organizacije (Eisenhardt, Kahwajy i Burgeois, 1997). Na drugoj strani, autori čiji interes je privukao srednji menadžment, ističu da su to menadžeri koji djeluju ispod top menadžmenta, a iznad supervizora prvog nivoa, kako u formulaciji tako i u implementaciji strategija (Wooldridge, Schmid i Floyd, 2008). Pozicija na kojoj se srednji menadžeri nalaze omogućava im pokretanje neograničenog broja strateških inicijativa i implementaciju strateških ciljeva. Iako postoji značajan broj literature o pojedinačnim temama o srednjem i top menadžmentu, autori se skoro nikako nisu bavili procesima kojima ostvaruju međusobnu interakciju.

Mjesto interakcije koje povezuje top i srednji menadžment definiše se kao odnos između onih koji vode i onih koji ih slijede. Najprije, top i srednji menadžeri moraju procesuirati veliki broj informacija koje nose ogromnu količinu nesigurnosti kakav

uticaj mogu imati na organizaciju. U tom kontekstu, spomenuta nesigurnost primorava ih na zajedničku akciju oko interpretacije informacija.

S obzirom na to da su srednji menadžeri "spajalice" između top menadžmenta i nižih nivoa organizacije, njihova uloga je dvostruka. Ne samo da su partneri sa top menadžmentom, već su i predstavnici svih organizacionih jedinica (Sims, 2003). Najzad, interakcija između top i srednjeg menadžmenta je ograničena zbog razlike u rasporedima i raspoloživom vremenu. S tim u vezi, kako bi se ostvarila usklađenost njihovih procesa, svaka šansa za susret mora biti maksimalno iskorištena.

Model interakcije koji predlažu Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011) ogleda se u sljedećem:

1. Model prezentuje interakciju između susjednih organizacionih nivoa top i srednjeg menadžmenta.
2. Ističe funkcije interakcije između top i srednjeg menadžmenta u kontekstu usklađivanja formulacije i implementacije strategije.
3. Objašnjava zašto su neki top menadžeri uspješniji u upravljanju ovim odnosom i interakcijom sa srednjim menadžerima.

Interakcija između top i srednjeg menadžmenta predstavlja mjesto gdje se oni susreću i presijecaju, i to u periodima direktnog kontakta u kojima se interakcija ostvaruje te periodima bez kontakta kada obje strane djeluju na bazi vlastitih procjena, očekivanja i uloga (Raes, Heijltjes, Glunk & Roe, 2011).

Važan uslov za uspješnu formaciju strategije jeste da svi akteri koji učestvuju u njenoj formulaciji i implementaciji osiguraju kontinuiranu analizu stanja u okruženju kako bi dobijene informacije iskoristili prilikom odlučivanja da li zadržati trenutnu stratešku orijentaciju, odnosno napraviti izmjene u skladu sa novim prilikama u okruženju (Floyd i Lane, 2000).

Srednji menadžeri su izuzetno važni u ovom kontekstu jer najčešće prvi uoče prilike u okruženju te na bazi tih prilika predlažu nove inicijative. Na drugoj strani, ukoliko shvate da potencijalna inicijativa ide protiv njihovih interesa, velika je vjerovatnoća da će je sabotirati (Martin i Eisenhardt, 2010). Imajući u vidu navedeno, neophodno je integrisati informacije top i srednjeg menadžmenta i koristiti ih kao zajedničku i jedinstvenu bazu za implementaciju budućih koraka.

U kontekstu rečenog, Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011) su definisali prvu funkciju interakcije top i srednjeg menadžmenta kao *prepoznavanje diskontinuiteta u okruženju*. Funkcija se odnosi na proces u kojem top i srednji menadžeri filtriraju informacije o tržištu, kupcima, dobavljačima, partnerima i drugima, te prave vezu sa trenutnom strategijom u organizaciji. S obzirom na to da top i srednji menadžeri

imaju različite informacije iz okruženja, integracija i filtriranje tih informacija predstavlja jedan od ključnih aspekata formacije strategije (Currie i Procter, 2005).

Druga funkcija interakcije je *upravljanje snagama za stabilnost i promjene*. U ovom procesu top i srednji menadžeri balansiraju nastojanja svake strane za nastavak ili promjenu trenutne strategije. Konačna odluka se donosi na bazi usaglašenih informacija iz okruženja (Raes, Heijltjes, Glunk i Roe, 2011).

Interakcija između top i srednjeg menadžmenta odvija se kroz periode direktnog kontakta, odnosno periode kada nemaju kontakta. Direktni način komunikacije može se odvijati 'licem u lice', telefonom ili pisanom komunikacijom te je dovoljno da se interakcija odvija između jednog člana top menadžmenta i jednog člana srednjeg menadžmenta. Komunikacija može biti formalna u obliku zakazanih sastanaka, odnosno neformalna u smislu spontanijih susreta prije održavanja sastanka (Dutton i Ashford, 1993).

### **Razmjena informacija**

Iako se razmjena informacija primjenjuje u obje funkcije interakcije, relevantnija je za prepoznavanje diskontinuiteta u okruženju jer, kako bi se oni prepoznali, neophodna je razmjena znanja, opservacija i sl. Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011) definišu razmjenu informacija kao: "dvosmjerni proces između top i srednjeg menadžmenta koji se sastoji od pitanja jedne strane, odgovaranja druge i pregleda informacija u cilju pronalaženja diskontinuiteta u okruženju."

### **Međusobni uticaj**

Floyd i Wooldridge (1992) smatraju da je proces komunikacije i interakcije između svih aktera uključenih u implementaciju od esencijalnog značaja za uspješnu implementaciju strategije. Neka nedavna istraživanja ističu da je formulacija i implementacija strategije zasnovana na akcijama i interakciji svih aktera u organizaciji (Jarzabkowski i Spee, 2009). Zaključujemo da interakcija između top i srednjeg menadžmenta vodi do stvaranja međusobnih uticaja u cilju upravljanja silama za stabilnost i promjene. Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011) definišu međusobni uticaj kao: "dvostrani proces između top i srednjeg menadžmenta gdje jedna strana nastoji stvoriti uticaj na drugu, artikulacija reakcije na pokušaj stvaranja uticaja i pregovaranje oko potencijalnog uticaja sa ciljem upravljanja snagama za stabilnost i promjene."

Bower (1970) je bio jedan od prvih autora koji je prepoznao i istaknuo važnost srednjih menadžera. Opisao ih je kao jedine osobe u organizaciji koje su u poziciji da prosuđuju da li se strateška pitanja razmatraju u adekvatnom kontekstu. Srednji

menadžeri imaju koordinirajuću ulogu u kojoj posreduju, pregovaraju i interpretiraju veze između organizaciono strateških i operativnih nivoa. Drugačije rečeno, srednji menadžeri spajaju vertikalno povezane grupe (Pugh, 1968). Likert (1961) dodaje da su oni "spajalice" koje povezuju instrukcije koje dolaze od top menadžmenta sa menadžerima nižih nivoa koji ih izvršavaju.

Istraživači srednjeg menadžmenta često naglašavaju stratešku ulogu srednjih menadžera u procesu strateškog odlučivanja. Ova grupa menadžera djeluje direktno ispod top menadžmenta, a iznad supervizora, kako u formulaciji tako i u implementaciji strategija (Dutton i Ashford, 1993; Wooldridge, Schmid i Floyd, 2008). Organizacijska pozicija srednjih menadžera daje im moć za pokretanje inicijativa u cilju ubrzanja implementacije strategije ali i smanjenja njenog kvaliteta, njeno produženje ili čak sabotazu (Floyd i Wooldridge, 1997). Bazirano na ovim činjenicama Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011) definisali su osnovne funkcije zajedničkog djelovanja top i srednjeg menadžmenta: *detektovanje nelogičnosti u okruženju i upravljanje silama za stabilnost i promjene*.

Osnovna razlika u procesu strateškog odlučivanja između mikro i malih te srednjih i velikih preduzeća uočava se u raspoloživosti internih resursa (Barney, 1991). Srednjim i velikim preduzećima smatraju se ona koja imaju od nekoliko stotina do nekoliko hiljada zaposlenika i multimilionski obrt u dolarima (World Bank, 2010). Kao takva, ovapreduzeća imaju značajne resurse raspoložive za prikupljanje i procesiranje informacija koje doprinose donošenju dobrih strateških odluka. U spomenutim preduzećima mnogo više pažnje posvećuje se analizi i testiranju odluka na sve interesno-uticajne skupine, što i nije slučaj u malim i mikropreduzećima. Samim time, u velikim organizacijama, menadžeri kao individualci nemaju veliku mogućnost da odlučuju samostalno bez konsultacija sa ostalim relevantnim rukovodiocima i interesno-uticajnim skupinama (Miller i Ireland, 2005).

Na drugoj strani, male firme imaju ograničen broj resursa, a samim time i uskraćenu mogućnost da detaljno prikupljaju i procesiraju informacije koje se nalaze u njihovom poslovnom okruženju. Delegiranje nadležnosti za donošenje strateških odluka je skoro pa nemoguće jer vlasnici-direktori drže sve pod svojom kontrolom (Smith et al., 1988). Sa ograničenim brojem resursa, vlasnik-direktor je primoran da simultano izvršava operativne i menadžerske uloge (Atuahene-Gima i Li, 2004). Također, odluke koje donese uglavnom su bazirane na ličnom iskustvu (Simon i Houghton 2002).

Proces strateškog odlučivanja u malim preduzećima je centralizovan i manje formalan. Odluke najčešće donose jedan ili dva individualca (Child, 1973). Zbog toga su procedure odlučivanja neformalne i sa značajno manjim brojem dokumentacije (Eisenhardt i Zbaracki, 1992).

Važnost i ulogu sektora malih i srednjih preduzeća još 2000. godine prepoznala je Evropska unija (EU) u Lisabonskoj deklaraciji, stavljajući ga kao prioritet budućeg razvoja i ulaganja. Važnost sektora se ogleda u činjenici da uključuje 99% ukupnog broja preduzeća u EU i zapošljava dvije trećine radne snage u privatnom sektoru (European Commission, n.d.).

Prema definiciji Evropske komisije (European Commission, n.d.), preduzeća se kvalificiraju kao mikro, mala i srednja ukoliko zadovoljavaju sljedeće kriterije:

**Tabela 1:** Klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema Evropskoj komisiji

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet ili bilansa stanja	
		Godišnji promet	Bilansa stanja
Srednje	< 250	≤ € 50 miliona	≤ € 43 miliona
Malo	< 50	≤ € 10 miliona	≤ € 10 miliona
Mikro	< 10	≤ € 2 miliona	≤ € 2 miliona

**Izvor:** European Commission, n.d.

Interesantan je podatak da devet od deset malih i srednjih preduzeća u EU su mikropreduzeća sa manje od deset zaposlenih. Mikropreduzeća u prosjeku zapošljavaju dvije osobe i smatraju se velikom tajnom uspjeha EU (European Commission, n.d.).

Mala i srednja preduzeća u FBiH definisana su Zakonom o poticanju razvoja male privrede. U članu 2. i članu 4. Zakona o poticanju razvoja male privrede (Službene novine FBiH, 2006) mikro, mala i srednja preduzeća se definišu na sljedeći način: "Malu privredu čine subjekti male privrede, fizička i pravna lica, koja trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dohotka, odnosno dobiti, uključujući samoupošljavanje i porodične poslove povezane sa obrtom i drugim djelatnostima, registrovani kod nadležnog organa, bez obzira na oblik organizovanja i koji:

- su samostalni u poslovanju,
- upošljavaju godišnje manje od 250 lica i
- ostvaruju godišnji promet do 40 miliona KM i/ili čija godišnja bilansa stanja ne prelazi 30 miliona KM.

Prema veličini, u smislu ovoga Zakona, razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti male privrede pri čemu:

- Mikrosubjekti male privrede su fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 10 lica i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilansa stanja ne prelazi 400.000 KM

- Mali subjekti male privrede su fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 50 lica i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilansa stanja ne prelazi četiri miliona KM
- Srednji subjekti male privrede su fizička i pravna lica koja upošljavaju prosječno godišnje manje od 250 lica, čiji godišnji promet ne prelazi 40 miliona KM i/ili čiji godišnji bilans stanja ne prelazi 30 miliona KM."

U nastavku slijedi tabelarni prikaz klasifikacije malih i srednjih preduzeća u FBiH kao i usporedba sa kriterijima za definisanje sektora malih i srednjih preduzeća u EU:

**Tabela 2:** Klasifikacija malih i srednjih preduzeća u FBiH

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet (KM)	Godišnja bilansa stanja (KM)
Mikro	<10	≤ 400.000	≤400.000
Mala	<50	≤ 4.000.000	≤4.000.000
Srednja	<250	≤40.000.000	≤30.000.000

**Izvor:** Službene novine FBiH, 2006

**Tabela 3:** Poređenje kriterija razvrstavanja preduzeća male privrede u EU i FBiH, Kurs 1 EUR = 1,95 KM

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih		Godišnji prihod (EUR)		Bilansa stanja/Imovina (EUR)	
	EU	FBiH	EU	FBiH	EU	FBiH
<b>Mikro</b>	0-9	0-9	2.000.000	205.128	2.000.000	205.128
<b>Mala</b>	10-49	10-49	10.000.000	2.051.282	10.000.000	2.051.282
<b>Srednja</b>	50-249	50-249	50.000.000	20.512.820	43.000.000	15.384.615

## 2. METOD

Predmetno istraživanje bavi se delegiranjem nadležnosti za strateško odlučivanje sa top menadžmenta na srednji menadžment u srednjim preduzećima u FBiH. U cilju dobijanja što tačnijih i relevantnijih rezultata istraživanja, kombinovano jenekoliko naučnih i istraživačkih metoda prikupljanja i prezentovanja podataka.

Osnovni metod istraživanja koji se koristio je kvantitativno istraživanje. U cilju dobijanja relevantnih podataka o frekvenciji delegiranja autoriteta za odlučivanje na srednji menadžment, provedeno je anketiranje kao primarni izvor istraživanja. Istraživanjem je anketirano 135 srednjih i top menadžera u 30 srednjih preduzeća u FBiH.



Kvantitativno istraživanje se provelo u cilju testiranja postavljene istraživačke hipoteze koja glasi:

*Top menadžeri nisu voljni delegirati autoritet za donošenje strateških odluka na srednji menadžment.*

### **Kvantitativno istraživanje**

Kvantitativno istraživanje je provedeno na odabranom uzorku od 30 srednjih preduzeća u FBiH (nm = 30). Istraživanjem je ispitana grupa nezavisnih varijabli koje opisuju karakteristike srednjih i top menadžera (godine starosti, spol, stepen obrazovanja, menadžerska funkcija, državljanstvo i godine radnog iskustva).

Zavisna varijabla u sklopu predmetnog istraživanja je frekvencija *delegiranja autoriteta za odlučivanje*. Stepem delegiranja autoriteta će biti iskazan na osnovu skalarnih odgovorakoji objašnjavaju frekvenciju delegiranja autoriteta za odlučivanje.

Kako bi se dobili kompletni odgovori, anketa je popunjavana na tri različita načina. Prvi korak je bio slanje ankete putem elektronske pošte. U slučajevima gdje nije bilo nikakvog odgovora ili je odgovor bio polovičan slijedio je telefonski poziv. Ukoliko bi se desilo da i nakon poziva nije moguće dobiti sve odgovore, zadnji korak je bio direktan susret sa ispitanikom te popunjavanje nedostajućih odgovora na licu mjesta.

Anketiranje je trajalo 6 mjeseci jer su anketu morali popuniti najmanje dva srednja i dva top menadžera unutar preduzeća, a kao dodatni razlog dužeg perioda anketiranja jeste i nastojanje da se dobiju svi odgovori od svakog ispitanika (preduzeća). Na kraju se uspio postići 100% rezultat jer su svi traženi odgovori dobijeni. Anketu je ukupno popunilo 135 rukovodilaca (na = 135) različitih nivoa iz 30 srednjih preduzeća u FBiH.

### **3. ANALIZA PODATAKA I REZULTATA**

Za dobijanje konačnih rezultata koristili su se sljedeći statistički testovi:

- *deskriptivna statistika* koja je osnova za odabir budućih metoda i pomoću koje će se opisivati zavisne i nezavisne varijable,
- *korelacija* između zavisne i nezavisnih varijabli,
- *linearna regresija za utvrđivanje uticaja nezavisnih varijabli na varijancu zavisne varijable.*

Srednja preduzeća koja su korištena kao istraživački uzorak se nalaze u različitim industrijama i kantonima u FBiH te imaju različitu vlasničku strukturu. Pripremljeni anketni formular je poslan na adrese 30 srednjih preduzeća u FBiH, što se smatralo i neophodnim minimumom veličine uzorka kako bi se istraživanje moglo smatrati valjanim i relevantnim. Procenat dobijenih odgovora je dostigao neočekivanih 100% ( $r_e = 100\%$ ). Radi predostrožnosti i mogućnosti da neka od preduzeća ipak neće biti u mogućnosti učestvovati u istraživanju, anketni formular je poslan na dodatnih 5 preduzeća te su rezultati čuvani kao rezerva.

Istraživanjem su obuhvaćeni razni profili srednjih i top menadžera kao što su generalni direktori, direktori prodaje, regionalni direktori prodaje, direktori finansija, šefovi računovodstva, direktori proizvodnje, poslovođe, šefovi smjene u proizvodnji itd. U tabeli koja slijedi (Tabela 20), dat je detaljan pregled profila i broja menadžera koji su učestvovali u predmetnom istraživanju:

**Tabela 4:** Različiti profili i broj menadžera koji su učestvovali u istraživanju

Naziv funkcije menadžera	Broj menadžera po funkciji
Generalni direktor	22
Izvršni direktor	16
Direktor prodaje	19
Direktor finansija	10
Direktor operacija	4
Regionalni direktor prodaje	8
Šef računovodstva	6
Šef programera	3
Direktor poslovnice	20
Direktor pravne službe	2
Direktor proizvodnje	5
Tehnički direktor	2
Direktor nabave	3
Voditelj servisa	1
Direktor asortimana	1
Direktor ljudskih resursa	5
Voditelj treninga	1
Direktor medijskog oglašavanja	2
Poslovođa u proizvodnji	3
Predsjednik uprave	2

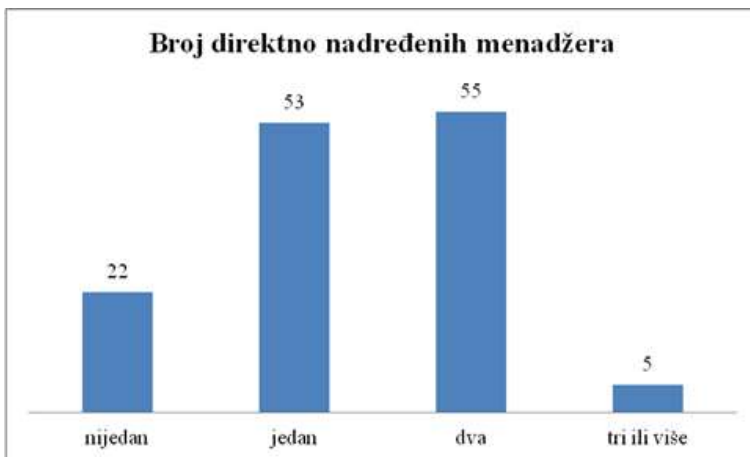
Najveći broj ispitanih top menadžera su generalni direktori (22) koje slijede direktori prodaje (19) i izvršni direktori (16). Među srednjim menadžerima koji su učestvovali u popunjavanju ankete najviše je bilo direktora poslovnice (20) i regionalnih direktora prodaje (8). Kada govorimo o godinama starosti ispitanih menadžera, većina njih je starija od 30 godina.

Sljedeća veoma interesantna varijabla koja se veže za menadžere srednjih preduzeća u FBiH jeste spol. Možda iznenađujuće ili ne, istraživanje koje je provedeno na 135 menadžera različitih profila i nivoa pokazuje da od njihovog ukupnog broja 82 čine muškarci, a 53 žene. Procentualno gledano, 61% muškaraca naspram 39% žena. Ipak, većinu pozicija u top menadžmentu i dalje vode muškarci, ali je evidentan trend rasta menadžerskih pozicija kojima upravljaju žene.

Zadovoljavajuća je činjenica da od ukupno 135 ispitanih menadžera, njih 100 ima najmanje visoku školsku spremu. Menadžeri sa srednjom stručnom spremom su uglavnom menadžeri srednjeg nivoa. Od ostalih interesantnih varijabli koje se vežu za menadžerske pozicije svakako treba istaknuti iskustvo (broj godina) provedeno u preduzeću, ukupan broj godina radnog iskustva, te broj godina menadžerskog iskustva.

Na kraju, podatak koji je vjerovatno i najvažniji za predmetno istraživanje jeste broj srednjih menadžera koji su učestvovali u predmetnom istraživanju. Srednji menadžeri se nalaze dva ili tri nivoa ispod generalnog direktora (Wooldridge, Schmid i Floyd, 2008). S tim u vezi, lako je zaključiti da je u predmetnom istraživanju učestvovalo 60 srednjih menadžera od kojih 55 ima dva direktno nadređena menadžera, dok samo njih pet ima tri ili više direktno nadređenih menadžera.

**Slika 1:** Broj direktno nadređenih menadžera



Na pitanje da li srednji menadžeri trebaju učestvovati u procesu strateškog odlučivanja, od 135 ispitanih menadžera, njih 96% smatra da srednji menadžeri trebaju učestvovati u procesu odlučivanja. Evidentna je složenost srednjih i top menadžera u vezi sa ovim pitanjem jer korelacija i linearna regresija ne pokazuju značajnu vezu između nivoa organizacije i percepcije o potrebi uključivanja srednjih menadžera u izradu strategije.

**Slika 2:** Percepcija o potrebi uključivanja srednjih menadžera u donošenje strategije

Delegiranje nadležnosti za donošenje odluka najčešće se dovodi u kontekst decentralizacije i prenosa autoriteta za odlučivanje na niže nivoe organizacione strukture (Mintzberg, 1979). Od ukupno 135 ispitanih menadžera različitih nivoa u organizaciji, 50% ih smatra da top menadžment *rijetko* delegira autoritet za donošenje odluka na srednji menadžment. Oko 37% ispitanika smatra da top menadžeri često delegiraju autoritet za odlučivanje. Samo 6% tvrdi da top menadžeri skoro uvijek ili uvijek delegiraju autoritet za donošenje važnih odluka.

**Slika 3:** Frekvencija delegiranja autoriteta za donošenje odluka na srednji menadžment

Ukoliko želimo provjeriti razliku u mišljenjima kod srednjih i top menadžera, korelacija i linearna regresija otkrivaju nam da ne postoji značajna veza između broja nadređenih rukovodilaca, tj. nivoa menadžmenta i mišljenja o frekvenciji delegiranja autoriteta za odlučivanje na srednji menadžment. U slučaju linearne regresije,  $R^2$  ne

prelazi 0.1 ( $R^2 < 0.1$ ). Identičan je slučaj i sa poređenjem *menadžerske funkcije* ( $X_4$ ) i *frekvencije delegiranja*. Korelacija nam također ne nudi drugačiji odgovor s obzirom na to da je evidentna slaba korelacija ( $r = -0.18$ ) između broja nadređenih rukovodilaca, tj. nivoa menadžmenta i frekvencije delegiranja autoriteta za odlučivanje.

#### 4. ZAKLJUČAK

Rezultati dobijeni kvantitativnom analizom daju jasnu sliku o istraživačkim pitanjima kojima se bavilo predmetno istraživanje.

Na osnovu podataka dobijenih deskriptivnom statistikom, evidentno je da više od 50% ispitanih srednjih i top menadžera smatraju da top menadžment rijetko ili nikad delegira autoritet za odlučivanje na niže nivoe organizacije. Međutim, ono što ostaje veoma interesantno jeste podatak da 96% ispitanih srednjih i top menadžera smatraju da srednji menadžment treba učestvovati u procesu strateškog odlučivanja. Iako postoji skoro potpuno usaglašeno mišljenje da srednji menadžeri trebaju učestvovati u procesima strateškog odlučivanja, praksa ipak pokazuje drugačije.

Na osnovu ranije rečenog, možemo konstatovati da je istraživačka hipoteza potvrđena jer više od 50% ispitanih srednjih i top menadžera tvrdi da top menadžment ne delegira autoritet za odlučivanje na niže nivoe organizacije.

Ono što bi moglo ponuditi interesantne rezultate jesu buduća istraživanja o top menadžmentu, odnosno da li uopšte "postoji" top menadžment u srednjim preduzećima u FBiH ili odluke i strategije najčešće donosidirektor koji je u najvećem broju slučajeva i vlasnik preduzeća.

### **DELEGATING DECISION-MAKING AUTHORITY FROM TOP MANAGEMENT TO MIDDLE MANAGEMENT: CASE OF MEDIUM ENTERPRISES IN FEDERATION OF BIH**

#### **SUMMARY**

*Purpose of the research was to test theoretical model of delegating decision-making authority on the enterprises from undeveloped markets such as Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH). Goal was to investigate frequency of occurrence of delegation of decision-making authority from top management to middle management. For the testing of the empirical model, sample of 135 mid-level managers and top managers from 30 medium size enterprises was taken. Statistical*

*methods of correlation and linear regression were used for the hypothesis testing. Based on the used model, research showed that top managers very rarely or never at all, delegate decision-making authority to middle management. Also, analysis of results established a fact that almost 100% of subject middle and top managers think that mid-level managers need to participate in the decision-making process.*

**Keywords:** *strategic decision making, middle management, medium enterprises, delegating authority*

## LITERATURA

1. Atuahene-Gima, K. i Li, H. (2004). Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures. *Academy of Management Journal*. Vol.47, str. 583–597.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 (1), str. 99–119.
3. Bower, J. L. (1970). Managing the Resource Allocation Process. Boston, MA: *Harvard Business School*.
4. Bowman, E.H. (1980). A risk-return paradox for strategic management. *Sloan Management Review*. Vol. 21, str. 17-31.
5. Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organisation Structure. *Administrative Science Quarterly*. Vol.18, str. 165–168.
6. Currie, G. i Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*. Vol. 42, str. 1325–1356.
7. Dean, J. W., i Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*.
8. Dutton, J. E. i Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*. Vol.18, str. 397-428.
9. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*.
10. Eisenhardt, K. M. i Zbaracki M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*.
11. Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. i Bourgeois, L. J., (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, Vol.39, str. 42–62.

12. European Commission (n.d.). Fact and figures about the EU's Small and Medium Enterprise (SME). [Internet] Dostupno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm) [pristupljeno 30.07.2013.]
13. Floyd, S. W. i Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25, str. 154–177.
14. Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, R. i Wilson, D.C. (1986). Decision and Organization – Processes of Strategic Decision Making and Their Explanation. *Public Administration*.
15. Jarzabkowski, P. i Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, str. 69–95.
16. Leana, C.R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*.
17. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York:McGraw-Hill.
18. Loewenstein, G. (2001). The Creative Destruction of Decision Research. *Journal of Consumer Research*. Vol.28, No.3.
19. Luyes, M. A. i Thomas, H. (1988). Strategic problem formulation: biases and assumptions embedded in alternative decision making models. *Journal of Management Studies* 25/2.
20. Martin, J. A. i Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Crossbusiness-unit collaborations and performance in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, Vol.53, str. 265–301.
21. Miller, C. C. i Ireland, R.D. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fastpaced 21st Century? *Academy of Management Executive*. Vol19, str. 19–30.
22. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
23. Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. [online]. Dostupno na: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f2c592ff-6425-4e2f-93f2-3f4854a93332%40sessionmgr115&hid=10> [pristupljeno 30.07.2013.]

24. Pugh, D. S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. i Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*. Vol.13, str.65-91.
25. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: R.D. Irwin.
26. Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. i Roe, R. A. (2007). Top management team and middle managers: Making sense of leadership. *Small Group Research*.
27. Richardson, H.A., Amason, A.C., Buchholtz, A.K. i Gerard, J.G. (2002). CEO willingness to delegate to Top Management Team: The influence of organizational performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 10, 134-155.
28. Simon, M. i Houghton, S.M. (2002). The Relationship among Biases, Misperceptions, and the Introduction of Pioneering Products: Examining Differences in Venture Decision Contexts. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol.27, str. 105–124.
29. Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations*. Vol.56, str.1195–1211.
30. Službene novine FBiH (2006). Zakon o poticanju razvoja male privrede FBiH. Sarajevo: *Službene novine FBiH*, 19/06)
31. Smith, K. G., Gannon, M.J., Grimm, C. i Mitchell, T.R. (1988). Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Professionally Managed Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol 3, str. 223–232.
32. Spreitzer, G.M. i Mishra, A.K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group and Organization Management*. Vol.24, str. 155-187.
33. Wooldridge, B., Schmid, T. i Floyd, S. (2008). The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*.
34. World Bank (2010). Economy profile: Bosnia and Herzegovina. *Doing business in a more transparent world*. Washington: World Bank.