

Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća

Despotović, Marko; Katavić, Ivica

Source / Izvornik: **Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 2016, 6, 21 - 33**

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:209:401320>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-12-01**

ebus

**European
Business School Zagreb**

Europska
poslovna škola Zagreb

Repository / Repozitorij:

[Repository of the European Business School Zagreb](#)



RAZVOJ MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI I VJEŠTINA ZA ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST NA PRIMJERU HRVATSKIH PODUZEĆA

Marko Despotović, struč. spec. oec.

Ericsson services d. o. o.

Šetalište 150 brigade 1, 10000 Zagreb, Hrvatska

Telefon: + 385 99 3850 605, e-mail: marko.despotovic@ericsson.com

dr. sc. Ivica Katavić, prof. v. š.

Visoka škola Nikola Šubić Zrinski

Selska cesta 119, 10110 Zagreb

Telefon: + 385 99 369 55 85, e-mail: ivica.katavic@zrinski.org

SAŽETAK

Ovaj rad bavi se utjecajem menadžerskih znanja i vještina na konkurentnost i općenitu tržišnu uspješnost nekog poduzeća. Menadžment danas predstavlja ključnu funkciju poduzeća, a budući da je znanje najveći kapital koji poduzeće posjeduje, važno je razmotriti kako ulaganje u razvoj i sposobnosti menadžera utječe na poslovne rezultate. Također, važno je pitanje jesu li ta ulaganja jamstvo uspjeha u današnjem gospodarstvu. Da bi menadžeri mogli uspješno odgovoriti na sve izazove koji se danas pred njih stavljaju, nije dostatno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Smatra se da razina vještina i sposobnosti menadžera određuje i utječe na kvalitetu cijele njegove skupine zaposlenih. U radu je prikazan utjecaj ulaganja u zaposlenike i menadžere s teorijskog stajališta pomoću stručne i znanstvene literature te isto tako iz praktičnog stajališta na temelju primjera određenih poduzeća. Kao instrument istraživanja korišteni su znanstveni članci i stručna literatura kako bi se spoznali trendovi i informacije o ključnim elementima usporedbe. Također je provedeno kvalitativno istraživanje koje je pokazalo kakva je situacija trenutno u pojedinim hrvatskim poduzećima. Rezultati istraživanja pokazali su da menadžment, kao vitalan dio današnjeg poduzeća, ima jako bitnu ulogu u rezultatima poslovanja, a samim time razvoj menadžerskih znanja, kompetencija i vještina itekako utječe na postizanje održive konkurentske prednosti. Danas menadžeri djeluju u različitim sredinama koje se brzo mijenjaju, uz sve oštriju konkurenciju na tržištu, stoga je prijeko potrebno da se neprestano obrazuju i usavršavaju vlastita znanja i sposobnosti.

Ključne riječi: menadžer; znanje; istraživanje; ulaganje; konkurentnost; poduzeće

1. UVOD

Menadžment danas predstavlja ključnu funkciju poduzeća. Od sposobnosti menadžmenta ovisi uspješnost poduzeća i stoga je presudno imati kvalitetne i dobre menadžere. Cilj svakog poduzeća je ostvariti što bolji poslovni rezultat, a menadžment je taj dio koji ga usmjerava k njemu. Svakako, menadžer mora imati određene sposobnosti da pomoću raznih aktivnosti ostvaruje ciljeve poduzeća, i o tome je riječ u ovom članku. Ljudski kapital je najvredniji resurs koji svaki poslovni subjekt posjeduje i, svakako, investicija koja bi morala osigurati svijetlu budućnost. No, koliko poslovnih subjekata je to shvatilo? Danas, u vremenu brzih promjena zbog kojih mnoge velike kompanije bilježe gubitke, vrlo je važno znati učiti i usavršavati se, jer je to jedini način da se poduzeće brzo prilagodi novim uvjetima poslovanja.

Problem istraživanja je nedovoljno ulaganje u znanje, kompetencije i vještine menadžera za upravljanje u uvjetima ograničenih resursa (ljudskih, financijskih, materijalnih, tehnoloških i informacijskih). Posljedica tog problema je nedostatak menadžerskih znanja, kompetencija i vještina što dovodi do lošeg upravljanja poduzećem te smanjenja konkurentске sposobnosti i profitabilnosti.

Glavni cilj istraživanja je utvrditi kako razvoj menadžerskih znanja, kompetencija i vještina utječe na postizanje održive konkurentске prednosti. U svrhu ostvarenja glavnog cilja definirani su sljedeći podciljevi: (a) istražiti koja menadžerska znanja, kompetencije i vještine utječu na održivu konkurentsku prednost, (b) utvrditi stupanj razvijenosti obrazovanja i usavršavanja menadžerskih sposobnosti u poduzećima različitih veličina, (c) istražiti koliko se ulaže u razvoj menadžerskih znanja i vještina u hrvatskim poduzećima i (d) ispitati razliku između ulaganja u usavršavanje menadžera između privatnog i javnog sektora.

2. PREGLED LITERATURE

Fokus ovog poglavlja je na analizi postojeće literature na predmetnu temu. Obradene teme uključuju znanje kao konkurentsku prednost, utjecaj znanja kao resursa na vrijednost poduzeća te vezu između veličine poduzeća i menadžerskih kompetencija.

2.1. Znanje kao konkurentska prednost

U današnjem nemilosrdnom poslovnom svijetu, znanje je možda i jedini način kako se učinkovito probiti na tržištu i odvojiti od konkurencije, jer ono donosi tu toliko željenu prednost. Općenito, konkurentnost u najširem smislu znači sposobnost dugoročno održivog sudjelovanja na tržištu u uvjetima tržišnog gospodarstva koje osigurava pretpostavke nesmetane konkurencije između proizvođača (Porter 2008). Znanje se odnosi na sposobnost prikupljanja, razvijanja, dijeljenja i primjene znanja, te kako upravo znanje omogućuje poduzećima da kombiniranjem svima dostupnih tradicionalnih resursa proizvodnje na nov i jedinstven način osiguraju superiornu vrijednost za svoje kupce i na taj način razviju održivu konkurentsku prednost (Teece 2002). Jedan od glavnih uzroka dominacije znanja kao strateškog resursa u suvremenim tržišnim uvjetima je razvoj informacijske tehnologije kao i njen utjecaj na povećanje transparentnosti tržišta.

Također, suvremeni uvjeti poslovanja nameću važnost prikupljanja sve veće količine informacija iz okruženja (o stanju na tržištu, kupcima, trendovima u djelatnosti, konkurenciji) što je vremenski, kadrovski i financijski intenzivan posao te iziskuje visoku razinu educiranosti zaposlenika o potrebama i ciljevima poduzeća (Zack 1999). Upravo potreba za kontinuiranim traganjem za informacijama kao preduvjet održavanja izvrsnosti u nekoj djelatnosti s jedne strane, te neposjedovanje adekvatnih znanja i drugih resursa za praćenje promjena u svim aspektima poslovanja s druge strane, potiču poduzeća na visoku razinu specijalizacije za određena, prilično uska područja poslovanja u kojima su se dokazala najboljima, a outsourcing i suradnju u svim ostalim segmentima. Tržišna praksa je pokazala da u poslovanju dugoročno opstaju isključivo najbolji te da vertikalne integracije nisu potaknute isključivo snižavanjem transakcijskih troškova nego razmjenom znanja i informacija (Tece 2002).

2.2. Utjecaj znanja kao resursa na vrijednost poduzeća

Razvoj informacijske tehnologije je, osim na pokretljivost roba i usluga, utjecao i na transparentnost i pokretljivost na tržištu ponude i potražnje radne snage, naročito u višem kvalitativnom segmentu. Nema ništa novog u konstataciji kako će najkvalitetnije radne snage trenutno, a i u budućnosti uvijek nedostajati. Gotovo svi znaju da bez znanja nema ni opstanka na tržištu.

Istraživanje koje je 2000. godine provela tvrtka McKinsey&Company na uzorku od 6900 menadžera iz 56 velikih i srednje velikih američkih tvrtki otkrilo je da čak 89 % ispitanika misli kako je u današnje vrijeme teže privući talentirane ljude no što je to bio slučaj prije tri godine, a čak 90 % misli kako je talentirane zaposlenike danas teže zadržati u tvrtki nego ranije (Edvinsson 2003).

Troškovi promjene zaposlenika, i u financijskom i u vremenskom smislu, izuzetno su visoki i sa stajališta poduzeća potencijalno predstavljaju nenadomjestivi gubitak. U tom kontekstu, interesantnu definiciju znanja zaposlenika odnosno ljudskog kapitala (engl. human capital) dao je Edvinsson (2003.) koji kaže da je „ljudski kapital prijeko potreban za inovativan uspjeh svake tvrtke, ali da on svakog popodneva samostalno napušta tvrtku“, aludirajući pritom na nemogućnost njegova posjedovanja.

Ovdje se javlja novi problem, a to je sukob između, s jedne strane velikih ulaganja u zaposlenike i njihova znanja, a s druge strane nemogućnost njihova zadržavanja. Poduzećima se nedvojbeno ulaganja u svoje zaposlenike višestruko isplate s aspekta konkurentnosti i općenito poslovanja. Pitanje kako pritom i zadržati to „znanje“ unutar poduzeća vrlo je kompleksno pitanje na koje mnogi ne znaju pravi odgovor. Zasiurno to predstavlja problem gotovo svih poduzeća danas. Iako je prisutna evidentna nesigurnost menadžmenta u odanost i predanost zaposlenika što smanjuje motivaciju za ulaganje u njihov razvoj, naročito ako se radi o nespecifičnim i prenosivim znanjima.

Najbolji pokazatelj sve veće vrijednosti i sve većeg udjela znanja, reputacije i drugih elemenata nematerijalne imovine u ukupnoj imovini poduzeća je tržišna vrijednost poduzeća. Tako je, primjerice 1986. godine materijalna imovina poduzeća Merck iznosila 12,3 % njene tržišne vrijednosti; 1996. godine materijalna imovina Coca-Cole 4 % njene tržišne vrijednosti, iste godine Microsofta samo 6 % tržišne vrijednosti (Galbraith 2001). Navedeni primjeri jasno govore u prilog dominaciji nematerijalnih faktora poslovanja poduzeća

(znanja, reputacije, inovativnosti, kvalitete, sposobnosti učenja i sl.) te da oslanjanje na „čvrste činjenice i podatke“ gubi smisao zbog nemogućnosti ustrajanja u svojoj „čvrstoći“ (Mintzberg 2000).

Na kraju je potrebno spomenuti kako organizacijska kultura i struktura imaju ključnu ulogu u izgradnji kapaciteta poduzeća i njegovih zaposlenika za fleksibilno odgovaranje na pritiske iz okruženja. Kreiranjem poticajne i afirmativne atmosfere u poduzeću aktivira se kreativni potencijal zaposlenika te potiče njihov maksimalan doprinos razvoju poslovanja. Znanje zaposlenika, ugled poduzeća na tržištu, sposobnost učenja, inovativnost i kreativnost dio su nematerijalne imovine poduzeća čiji je udio u ukupnoj vrijednosti poduzeća u posljednjih nekoliko desetljeća u znatnom porastu. Povećanje nematerijalne imovine poduzeća u velikoj mjeri je ovisno o kapacitetu poduzeća da motivira svoje zaposlenike na uspostavljanje i učenje iz odnosa i interakcija s čimbenicima iz okruženja. Naime, očito je iz svakodnevne poslovne prakse da je zadovoljan zaposlenik – kvalitetan zaposlenik. I sigurno je time povećana produktivnost, a isto tako i toliko željena inovativnost. Zbog toga je vrlo bitno ulaganje u zaposlenike i njihova znanja i vještine, i to je sigurno način kako ostvariti prednost na tržištu.

2.3. Veza između veličine poduzeća i menadžerskih kompetencija

Veličina poduzeća određuje niz obilježja poduzeća, pa tako i razvijenost menadžerskih vještina. Praksa je pokazala da menadžment kao proces upravljanja igra važnu ulogu u poslovanju velikih, kao i u poslovanju manjih poduzeća. Struktura menadžmenta se mijenja ovisno o veličini poduzeća. Velika poduzeća karakterizira ekonomija obujma, globalna orijentacija, mehanistička struktura, neelastična organizacija te visoka, odnosno duboka i složena organizacija. Manja poduzeća karakterizira proizvodnja u malim količinama, regionalna orijentacija, organska struktura, fleksibilna, ali niska organizacija i jednostavna struktura. Veliko je poduzeće, za razliku od manjeg poduzeća, više formalizirano i decentralizirano te horizontalno i vertikalno kompleksno (Mintzberg 2000).

Zbog toga je važno naglasiti kako se ovisno o veličini poduzeća u kojem djeluju, pred menadžere stavljaju različite zadaće i izazovi, pa se tako od njih zahtijevaju i različite vještine i znanja. Struktura menadžmenta se mijenja ovisno o veličini poduzeća.

U malim poduzećima direktor, vlasnik poduzeća ujedno obavlja i još neku poslovnu funkciju. Jedan od glavnih nedostataka malih poduzeća jest visok stupanj neuspjeha koji proizlazi upravo iz nedostatka menadžerske stručnosti. Razlog tome je što posao ne obavlja profesionalni menadžer, nego vlasnik poduzeća koji ujedno obavlja i poslove menadžera.

U poduzeću srednje veličine poželjan je jedan menadžerski tim, stoga poduzeća srednje veličine ipak zapošljavaju profesionalne menadžere. U velikim poduzećima operativna i planska funkcija menadžmenta organizira se na bazi tima stoga takva poduzeća zapošljavaju velik broj profesionalnih menadžera koji se kontinuirano usavršavaju i razvijaju. Dakle, lako je zaključiti kako su ulaganja u obrazovanje i usavršavanje menadžera puno veća u srednjim i velikim poslovnim sustavima. Naravno da mala poduzeća ne mogu nikako konkurirati po količini sredstava koja ulažu u obrazovanje velikima, stoga je ta razlika očekivana. Brojna suvremena poduzeća uvidjela su važnost razvijenosti menadžerskih vještina, stoga su razvila brojne programe kojima će unaprijediti menadžerske vještine.

Na temelju pregleda literature definirana su sljedeća istraživačka pitanja koja će usmjeriti istraživanje.

- IP 1. Koja menadžerska znanja, kompetencije i vještine utječu na održivu konkurentsku prednost?
- IP 2. Kako veličina poduzeća ili razlika između privatnog i javnog sektora utječe na stupanj razvijenosti menadžerskih sposobnosti?
- IP 3. Koliko se ulaže u izobrazbu i razvijanje vještina menadžera?

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi kako razvoj menadžerskih znanja, kompetencija i vještina utječe na postizanje održive konkurentске prednosti. Polustrukturiranim intervjuom s menadžerima srednje razine, cilj je bio dobiti jasnu sliku o trenutnom stanju u hrvatskim poduzećima i zatim komparacijom utvrditi postoji li razlika u odnosu na dosadašnje empirijske analize i rezultate. U provedenom istraživanju sudjelovali su isključivo menadžeri srednje razine, zbog bolje komparacije rezultata i nemogućnosti sudjelovanja najviše razine menadžmenta pojedinih poduzeća. Isto tako, cilj je bio jednakom zastupljenošću različitih sektora i veličina poduzeća dobiti kvalitetnije rezultate.

Uzorak za istraživanje čine deset poduzeća različitih veličina, od kojih se dva odnose na državno, a osam na privatno vlasništvo. Kriterij veličine poduzeća uključenih u istraživanje određen je isključivo brojem zaposlenih. Iz kategorije malih poduzeća istraživanje je obuhvatilo dva takva subjekta (do 50 zaposlenih). Od poduzeća srednje veličine, tri subjekta su ušla u istraživanje (50 do 250 zaposlenih), te pet velikih poduzeća s preko 250 zaposlenih, od kojih su dva predstavnici javnog sektora. Te kriterije je bitno naglasiti jer su moguće velike razlike u rezultatima između različitih veličina poduzeća, a isto tako i različitih tipova vlasništva. Jedan od temeljnih ciljeva istraživanja je uvidjeti postoje li konkretne razlike po tom pitanju.

Kod izbora poduzeća koja će biti predmet istraživanja, vodilo se računa o tome da to budu renomirana poduzeća čije ime donosi određenu težinu dobivenim rezultatima. Sektor poslovanja nije bitan faktor u ovom istraživanju, budući da svaki sektor poslovanja donosi svoje izazove, i u svakom sektoru je bitno stvoriti prednost u suočavanju s konkurencijom. Metodom intervjuja ispitano je 10 menadžera srednje razine, s ciljem da se utvrđi veza između razvoja menadžerskih vještina i konkurentnosti poduzeća, te koliko se ulaže u menadžment danas.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Fokus prikaza, rasprave i interpretacije rezultata istraživanja usmjeren je na odgovore na istraživačka pitanja. Kako bi došli do trenutne slike u hrvatskim poduzećima, rezultati i odgovori na istraživačka pitanja čine ukupnu sumu, odnosno zaključak svih mišljenja i odgovora ispitanih menadžera. Svako pojedino istraživačko pitanje nudi svoje specifičnosti i rezultate koji se mogu iščitati iz odgovora.

4.1. Menadžerska znanja i kompetencije u odnosu na održivu konkurentsku prednost

U ovom potpoglavlju prikazani su i interpretirani rezultati istraživanja sukladno istraživačkom pitanju *IP1. Koja menadžerska znanja, kompetencije i vještine utječu na održivu konkurentsku prednost?* Svi menadžeri ispitanih poduzeća složili su se da povezanost između znanja, kompetencija i vještina s održivom konkurentskom prednosti svakako postoji. I to na način da kompetencije i vještine menadžera te svih zaposlenika stvaraju bitan preduvjet za kvalitetno suočavanje s izazovima koje nudi moderno tržište. Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja poduzeća na konkurentskim tržištima, i jasno je da poduzeće može puno lakše odgovoriti na vanjske i unutrašnje izazove ako ima sposobno vodstvo.

Kako je održiva konkurentska prednost rezultat posjedovanja relevantnih razlika u sposobnostima među poduzećima, a osnovama tih sposobnosti smatraju se resursi koje poduzeće posjeduje, lako je doći do zaključka da kvalitetniji resursi znače prednost. Ljudski kapital je danas najvrjedniji resurs koji poduzeće posjeduje i u njega treba ulagati, slažu se svi.

U ekonomiji znanja najvažniji ekonomski resurs za postizanje konkurentске prednosti nije kapital, prirodni resursi ili rad, već znanje, tj. intelektualni kapital. Glavni razlog zbog kojeg nematerijalna imovina postaje značajna u ukupnoj vrijednosti poduzeća jest taj što se sve više novih vrijednosti stvara znanjem, a manje materijalnim resursima i radom u proizvodnji. Mišljenje svih menadžera iz istraživanja može se sažeti tako da opstanak i uspjeh na tržištu mogu osigurati ona poduzeća koja su sposobna proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati vlastiti intelektualni kapital. U skladu s novonastalim trendovima, budućnost hrvatskog gospodarstva je u tome da to mora biti gospodarstvo koje je utemeljeno na znanju.

Naravno, samo ulagati u ljude nije dostatno za uspješno poslovanje niti za to postoji siguran recept. Ipak, istraživanje je pokazalo kako vlada mišljenje da je intelektualni kapital ključni element pretvorbe hrvatskog gospodarstva u gospodarstvo znanja. To je put kojim trebaju težiti sve tvrtke, i to je pokazalo ovo istraživanje.

Do zaključka kako je intelektualni kapital ključni element danas lako je doći usporedbom poduzeća obuhvaćenih istraživanjem, njihove percepcije u javnosti te odgovora ispitanih menadžera po pitanju ulaganja u zaposlenike. Pet najvećih poduzeća iz istraživanja, kotiraju kao jedna od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj, a to govore i njihovi financijski rezultati. Također slove i kao najpoželjniji poslodavci, a u tome sigurno veliku ulogu igraju značajna sredstva koja se ulažu u razvoj ljudskog kapitala. Vrlo je jaka poveznica između poželjnosti radnog mjesta i ulaganja u zaposlene.

Promatrajući poduzeća srednje i male veličine, cjelokupno stanje u gospodarstvu im ne dopušta da konkuriraju velikima po pitanju ulaganja, no može se reći kako ulaganja ipak ne izostaje. Rezultati istraživanja pokazuju da hrvatski poduzetnici prepoznaju značaj intelektualnog kapitala i metoda pomoću kojih mogu svoja poduzeća pretvoriti u poduzeća utemeljena na znanju.

Potrebno je nadodati kako su u suvremenom poslovnom okruženju temeljni izvori konkurentске prednosti poduzeća postale karakteristične sposobnosti koje će poduzeće uz pomoć vlastitog intelektualnog kapitala razvijati; a kako bi se mogla suočiti sa stalnim promjenama na tržištu i sve većom konkurencijom. Uzmimo za primjer tvrtke iz privat-

nog sektora uzetih u istraživanje. Činjenice govore kako pojedine tvrtke iz istraživanja koje postižu najbolje rezultate poslovanja (kao kriterij uzeti su rezultati na kraju poslovne godine), a imaju i najbolju reputaciju na tržištu, imaju vrlo razvijen sustav educiranja svojih zaposlenih. Drugim riječima, ulažu mnogo u obrazovanje i ljudski kapital, a menadžeri su to u istraživanju i potvrdili. Koliko je neka tvrtka jaka i konkurentna na tržištu zasigurno pokazuje činjenica koliko ulaže u svoje zaposlenike.

Kao što je već spomenuto, istraživanjem se došlo do određenih razlika ako usporedimo poduzeća različitih veličina. Mala poduzeća ne mogu konkurirati velikima po pitanju resursa dostupnih za razvijanje i edukaciju. Nedostatak sustava edukacije nije prepreka kad je u pitanju razvoj ljudskog kapitala. Mnogo je primjera kako upravo mali svojom fleksibilnošću i razvojem temeljenom upravo na znanju vrlo uspješno konkuriraju velikim i moćnim takmacima. Primjer su svakako pojedine manje tvrtke iz istraživanja. Stječe se dojam kako, iako ulažu manje, menadžeri manjih poduzeća se više oslanjaju na razvoj znanja i kompetencija svojih zaposlenika, dok kod velikih sustava, što je dosta čest slučaj, zaposlenici uz sve mehanizme koje taj sustav posjeduje bivaju jednostavno progutani.

Također, zanimljivi rezultati dobiveni su analizom ulaganja u zaposlenike. Na današnjem tržištu rada, gdje je svako ulaganje u zaposlenika određeni rizik, vrlo je bitno osigurati zadovoljstvo i lojalnost. Troškovi promjene zaposlenika, i u financijskom i u vremenskom smislu, izuzetno su visoki i sa stajališta poduzeća su velik gubitak. Investicija se štiti stvaranjem lojalnosti te se osigurava bolja produktivnost. Na kraju, zadovoljan zaposlenik je i dobar zaposlenik. Potrebno je promijeniti percepciju te proces ulaganja u ljudski kapital ne gledati kao trošak za poduzeće, već se potrebno fokusirati na drugo stajalište. Trošak posljedica zapostavljanja najvrjednijeg resursa svakog poduzeća – ljudi, može biti puno veći od samog ulaganja.

Na kraju može se zaključiti kako treba ulagati u zaposlenike i da je to pravi put ka ostvarenju najboljih rezultata. To je svakako očekivani rezultat. Ulaganje u menadžment donosi prednost, menadžeri svojim vještinama i sposobnostima osiguravaju tu prednost. Bez ulaganja u ljude nema ni opstanka na tržištu, odnosno, ulaganje u ljude čini dobar preduvjet uspjeha.

4.2. Razvijenost menadžerskih vještina u malim i velikim poduzećima te privatnom i javnom sektoru

U ovom potpoglavlju prikazani su i interpretirani rezultati istraživanja sukladno istraživačkom pitanju *IP2. Kako veličina poduzeća ili razlika između privatnog i javnog sektora utječe na stupanj razvijenosti menadžerskih sposobnosti?* Rezultati istraživanja pokazuju da je utjecaj veličine poduzeća na općeniti razvoj menadžera potrebno prije svega gledati kroz prizmu zadaća koje se stavljaju pred njih. Iako menadžment predstavlja bitnu ulogu u poslovanju velikih i malih poduzeća, razlika je u strukturi kod poduzeća različitih veličina. Tri velika poduzeća iz istraživanja koja nastupaju na globalnom tržištu te dva javna, posjeduju duboku i složenu organizacijsku strukturu i zahtijevaju drugačiji pristup menadžera od manjih, fleksibilnih poduzeća. U manjim i srednjim poduzećima postoji ili određeni menadžerski tim (četiri poduzeća u istraživanju), ili je vlasnik ujedno i menadžer (jedno poduzeće u istraživanju). Naglašeni problem koji se često javlja u takvim slučajevima je nedostatak menadžerske stručnosti. Kod pet velikih poduzeća, poslovi menadžmenta

povjeravaju se profesionalnim menadžerima koji su adekvatno obrazovani i pripremljeni na izazove poslovanja. Manja poduzeća nikako ne mogu konkurirati po tom pitanju velikima. Stoga je za očekivati da velika poduzeća imaju razvijenije sustave edukacije zaposlenika i menadžera, a time i razvijenije menadžerske vještine. Zaključak da imaju obrazovnije menadžere donesen je isključivo na temelju razvijenosti programa edukacije i količine uloženi sredstava velikih pet poduzeća u usporedbi s pet manjih.

Hrvatske tvrtke obuhvaćene istraživanjem načelno su svjesne važnosti edukacije za opstanak u turbulentnim poslovnim vremenima. Međutim, istraživanje je pokazalo kako u mnogim od njih edukacija ljudskog kapitala na ljestvici prioriteta zauzima jedno od posljednjih mjesta. Kako je već spomenuto, taj problem puno je izraženiji kod pet manjih poduzeća koja često nisu u mogućnosti ulagati u zaposlenike u željenoj mjeri, a rezultat toga je slabija razvijenost menadžera i njihovih podređenih u smislu konstantnog educiranja i napredovanja.

Dakle, zaključak ovog istraživanja provedenog na deset hrvatskih poduzeća različite veličine je da s veličinom poduzeća raste i razvoj menadžerskih vještina, bilo menadžera, poslovođa ili njihovih zamjenika. I velika i manja poduzeća obuhvaćena istraživanjem uvidjela su važnost razvijenosti menadžerskih vještina, no pet najvećih su razvila brojne programe kojima će unaprijediti menadžerske vještine. Uložena sredstva u razvoj menadžerskih znanja i vještina i njihova povezanost s veličinom poduzeća rezultat su dobre organizacijske strukture kod većih gospodarskih entiteta. Poduzeća koja se okreću ka svjetskom tržištu i žele ostvariti prednost nad ostalim konkurentima ulažu sredstva u razvoj svojih menadžera da bi ostvarila što veći profit.

Dosta je očekivan rezultat istraživanja kako stupanj razvijenosti menadžerskih sposobnosti ovisi o veličini poduzeća, jer velika poduzeća imaju veću moć privlačenja ljudi i profila koji su im potrebni, pa tako i koncentraciju vrhunskih stručnjaka. Da veličina poduzeća znatno utječe na razvijenost menadžerskih vještina, svakako potvrđuju i sva prijašnja istraživanja iz razne literature spomenuta u prijašnjim poglavljima rada. Menadžeri većih poduzeća imaju bolje razvijene pojedine skupine menadžerskih vještina, kako osnovne tako i posebne. Na temelju istraživanja drugih autora, prema kojima se u velikim poduzećima ulažu znatni naponi u obrazovanje menadžera, može se zaključiti da je obrazovanje i kontinuirano usavršavanje ključan čimbenik razvijenosti menadžerskih vještina. Sva poduzeća, bez obzira na veličinu, bi se trebala okrenuti u tom smjeru, jer su upravo menadžeri ključan čimbenik uspjeha u današnjoj turbulentnoj i nepredvidivoj poslovnoj okolini.

Gledajući kvalitetu samih programa edukacije, velika poduzeća, prema utvrđenim potrebama i planovima razvoja menadžera provode individualne i grupne programe, koji kroz duži vremenski period sustavno razvijaju kompetencije menadžera. U programima se kombiniraju različite aktivnosti i metode, poput grupnih edukacija i praktikuma, razvojnih i strateških radionica, supervizija, individualnih edukacija. To je primjer uspješnog načina ulaganja u ljudski potencijal i razvijanja sposobnosti zaposlenih koji je uspješno implementiran u vodeća hrvatska poduzeća iz istraživanja.

Kod pitanja razlika između privatnog i javnog sektora bitno je usporediti poduzeća jednake veličine, u ovom slučaju to su velika poduzeća, dva javna i tri privatna. To je zbog toga što manja privatna poduzeća nikako ne mogu konkurirati velikima po pitanju ulaganja u zaposlenike, a o čemu je već bilo govora. Istraživanje je pokazalo da neke razlike postoje kod ulaganja u menadžerske sposobnosti u privatnom i javnom sektoru. Razlog

tome je nekoliko čimbenika. Iako se javljaju određene razlike u količini financijskih sredstava dostupnih za obrazovanje i usavršavanje, sve velike tvrtke koje žele opstati na tržištu moraju ulagati u svoj ljudski kapital, neovisno o tome jesu li iz javnog ili privatnog sektora. Identificirati bitne razlike je doista teško jer su se svi intervjuirani menadžeri složili u tome da se u zaposlenike konstantno ulaže. Neki od problema koje su prepoznali i naglasili menadžeri u javnom sektoru su problem velikog inertnog sustava te nedostatak konkurencije na tržištu, što pogubno djeluje na zaposlenike, a samim time i menadžment koji je u fokusu istraživanja. Manjom konkurencijom i manjim zahtjevima koji se stavljaju pred njih, menadžeri nisu u jednakoj poziciji kao oni iz privatnog sektora. Također, količina sredstava koja je namijenjena njihovom razvijanju često ili gotovo uvijek je dosta limitirana. Ovisno o financijskim rezultatima, limitirana je i u tri velika privatna poduzeća, no ne u tolikoj mjeri. Relativno fiksno trajanje radnog vremena, često fiksni osobni dohodak, slabija kontrola produktivnosti te nemogućnost stimulacija i loša organizacijska hijerarhija razlozi su slabije motivacije ljudskog kapitala javnog sektora, što utječe na cjelokupnu edukaciju ljudskog kapitala.

Kao zaključak na ovo pitanje, nameće se misao kako je gledajući sa strane menadžerske edukacije, ipak poželjnije okruženje privatni sektor, gdje menadžerima na raspolaganju stoji puno veći potencijal za razvoj profesionalne karijere. Za razliku od javnog i državnog sektora, u privatnom sektoru više se valorizira zaposlenike po vještinama i stupnju obrazovanja. U prilog tome govori činjenica kako u privatnom sektoru postoji premija na visoko obrazovanje u odnosu na javni sektor, gdje stupanj obrazovanja ne mora nužno značiti bitnu razliku u plaći.

4.3. Veličina poduzeća i ulaganja u menadžere

U ovom potpoglavlju prikazani su i interpretirani rezultati istraživanja sukladno istraživačkom pitanju *IP3. Koliko se ulaže u izobrazbu i razvijanje vještina menadžera?* Prema ispitanim hrvatskim poduzećima, postoji povezanost između veličine poduzeća i sredstava uložениh u razvoj menadžerskih znanja i vještina. Pet najvećih poduzeća imaju veću mogućnost financiranja edukacijskih programa, pa tako imaju i više uložениh sredstava u razvoj menadžerskih znanja i vještina. Istraživanje je pokazalo da ti veliki sustavi imaju već razvijene sustave obrazovanja i usavršavanja svojih zaposlenika.

Zaključak istraživanja je da se kontinuirano i razrađeno ulaganje u edukaciju zaposlenika danas u Hrvatskoj veže uglavnom za velika i pojedina srednja poduzeća. Pet velikih sustava koja su sudjelovala u istraživanju imaju razvijene sustave educiranja i razvijanja vještina dovedena do te razine da nimalo ne zaostaju za poznatim kompanijama sa zapada. Kod ovih uspješnih poduzeća vrlo je čest slučaj da se zaposlenici šalju na vanjske MBA programe ili se dovode gostujući stručni predavači kako bi se išlo u korak s najnovijim trendovima.

Dvije vrste problema naglašene su kod pet najvećih poduzeća (uključujući dva poduzeća iz javnog sektora) po pitanju ulaganja u edukaciju. Izdvojeno je pet navedenih, jer ostala manja poduzeća nemaju jednako razvijene sustave educiranja. Glavni problem konstantnog ulaganja značajnih sredstava u menadžere predstavlja vrlo česta rotacija zaposlenika. Vrlo je rizično ulagati u ljudski kadar koji u roku nekoliko godina može promijeniti poslodavca. Mnogi menadžeri niti ne žele takvu vrstu edukacije jer ona sa sobom donosi

i njihovu ugovornu garanciju da neće napuštati kompaniju neko vrijeme. Takvi ugovori se sklapaju s menadžerima na način da su u slučaju napuštanja poduzeća oni dužni vratiti investiciju poduzeća u njihovu edukaciju.

Drugi tip problema je nedostatak kompetencija srednjeg sloja menadžmenta koji treba prepoznati koji programi ili koje vještine su bitne kod njihovih zaposlenika, i kakve programe edukacije zahtijeva njihov tip posla. Iako na prvi pogled ne djeluje kao velik problem mnogi su menadžeri naglasili kako ulaganje u krive vještine zaposlenika ne znači ništa te je praktički promašena investicija. Svakako, kod ovog problema uvelike pomaže ako poduzeće ima kvalitetno razrađen program edukacije menadžmenta i zaposlenika. Time za svako radno mjesto postoji točan program područja na koja se treba fokusirati i koja predstavljaju najveći benefit, kako za zaposlenika tako i za poduzeće.

Možda ovdje leži prednost manjih poduzeća, jer kako je istraživanje pokazalo kod ulaganja u menadžere, ona točno znaju što žele i koja su im znanja bitna kako bi učinkovito odgovorili na izazove. Brza mogućnost prilagodbe promjenama nudi vlasnicima i menadžerima manjih poduzeća odabir točno onih specijalističkih znanja koja su njima potrebna kako bi bili ukorak s modernim trendovima u svojoj djelatnosti.

Razlike između malih i velikih poduzeća postoje i u pristupu prema menadžmentu. Intervjuirane organizacije se za svoje potrebe danas služe dvjema vrstama strategija za identifikaciju i razvoj menadžera. Prva je planska, strukturirana, centralizirana i kontinuirana te podrazumijeva dugotrajno praćenje zaposlenih. To radi služba ljudskih resursa sistematskim procjenjivanjem i intervjuima, opažanjem ponašanja i registriranjem kritičnih događaja. Takva strategija primjenjuje se u stabilnim organizacijama koje se sporo razvijaju, tj. velikim sustavima. Druga strategija je nestrukturirana i decentralizirana, provodi se prema potrebi, a organiziraju je i provode postojeći menadžeri među svojim suradnicima. Ova je strategija tipična za manja poduzeća iz istraživanja koja brzo razvijaju svoje poslovanje i nisu u mogućnosti konstantno ulagati u edukaciju. U tome se vidi razlika kod sredstava koja se ulažu. Plansko, kontinuirano praćenje i razvoj zahtijeva i uložena adekvatna financijska sredstva koja manja poduzeća nemaju. Vidljiva je bitna razlika između velikih i malih poduzeća po pitanju ulaganja u zaposlenike.

Dodatna prednost većih sustava je financijska stabilnost koju posjeduju ta poduzeća te dobro razrađen financijski plan zbog kojeg mogu odvojiti značajna sredstva za usavršavanje svojih menadžera i razvoj njihovih menadžerskih sposobnosti. Manja poduzeća, naravno, nemaju dobro razrađenu financijsku komponentu, te s manjim brojem zaposlenika i manjom financijskom potporom imaju manju mogućnost za razvoj menadžerskih sposobnosti. Takvo trenutno stanje hrvatskog gospodarstva, gdje je ponekad doista teško pronaći sredstva za razvijanje i edukaciju ljudskog kapitala, je vrlo realno.

5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi koja znanja i kompetencije zaposlenika utječu na konkurentsku prednost, koliki je stupanj razvijenosti obrazovanja i ulaganja u ljudski kapital u različitim poduzećima te utvrditi razlike između njih po tom pitanju. Obrazovanje i ulaganje u menadžere, a isto tako i sve zaposlene, jamstvo je uspješnog djelovanja i funkcioniranja svakog poslovnog subjekta i institucije. Stalno ulaganje u razvoj rukovodećeg osoblja ima za cilj kvalifikaciju i obuku za uspješno nošenje sa svim zadaćama koje se pred njih stave. Jedino će s takvim profesionalnim menadžerima organizacija ili institucija moći ostvariti uspješnost i konkurentsku prednost kojoj teži od samog početka svoje egzistencije i djelovanja. Danas, u industriji znanja, to je važno više nego ikad.

Poduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća imaju sve uvjete biti uspješnija od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika te stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću, zadaci su koje uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog. Također, osobita se pažnja posvećuje pravodobnom informiranju djelatnika te nastojanju njihovog uključenja u donošenje odluka. Brojni se teški i složeni zadaci stavljaju pred menadžment ljudskih potencijala u budućnosti.

Danas je vrlo važna stavka precizna procjena uspješnosti zaposlenika, nepristrano ocjenjivanje te omogućavanje njihova daljnjeg napredovanja. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, no i potpuno točna prosudba njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav.

Poduzeća različitih veličina nemaju iste mogućnosti ulaganja u zaposlenike i menadžere. Prije svega velike su razlike u dostupnim sredstvima između velikih i malih poduzeća. Konstantno ulaganje u ljudski kapital danas u Hrvatskoj može se vezati isključivo za velika i srednja poduzeća privatnog sektora. Iz tog razloga u takvim poduzećima nalazimo i najbolji menadžerski kadar. Cilj kojem bi trebao težiti svaki gospodarski subjekt danas je ulaganje u zaposlenike i menadžere, jer to je jedini put do uspjeha i opstanka na današnjem tržištu znanja. Inicijalnom investicijom stvara se temelj za odmak od konkurencije, a neulaganje u ljude dugoročno donosi velike gubitke.

Iz svega navedenog može se konstatirati kako znanje menadžera i zaposlenika, ugled poduzeća na tržištu, sposobnost učenja i razvijanja, inovativnost i kreativnost te motivacija pozitivno utječu i ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu, a to je ono što je i cilj svakog poduzeća. Zbog toga je ulaganje u znanje uvijek najbolja investicija. Ulaganje u obrazovanje menadžera znači ulaganje u nešto što će nakon određenog vremena donijeti višestruke koristi, kako za organizaciju, tako i za samog menadžera kao pojedinca.

THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL ABILITIES AND SKILLS FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CASE OF CROATIAN COMPANIES

Marko Despotović, struč. spec. oec.

Ericsson services d.o.o.

Šetalište 150 brigade 1, 10000 Zagreb, Croatia

Telephone: + 385 99 3850 605, E-mail: marko.despotovic@ericsson.com

dr. sc. Ivica Katavić, prof. v. š.

Visoka škola Nikola Šubić Zrinski

Selska cesta 119, 10110 Zagreb

Telephone: + 385 99 369 55 85, E-mail: ivica.katavic@zrinski.org

ABSTRACT

This thesis deals with the influence of managerial knowledge and skills on the competitiveness and general performance of a company. As management represents a crucial function within the company, and since knowledge is the biggest asset a company can own, it is important to see how investment in managers' development affects business results. Also, important question is whether this investment is a guarantee of success in today's economy. If a manager wants to respond successfully to the challenges he is facing, it is not enough just to have a certain personality, it is more important to have knowledge and skills. In fact, the level of skills and abilities of the manager determines and affects the quality of its entire group of employees. The thesis presents the impact of investing in employees and managers from theoretical aspect, by using scientific and professional literature, and also the practical aspect based on the example of certain companies. The bases of the survey are scientific articles and expert literature. Current situation in Croatian companies is presented by the results of the research. Management, as a vital part of today's companies, has a very important role regarding business results, and thus the development of managerial skills and competences has a major influence on achieving sustainable competitive advantage. Today, managers operate in a variety of environments that change quickly, with fierce competition in the market, therefore it is necessary to continually educate and improve their own knowledge and skills.

Ključne riječi: manager; knowledge; research; investment; competitiveness; company

LITERATURA

1. Edvinsson, L. 2003. *Korporacijska longituda, navigacija ekonomijom znanja*. Differo. Zagreb.
2. Gabraith, J. 2001. *Designing organizations*. Pfeiffer. New Jersey.
3. Mintzberg, H. 2000. *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press. New York.
4. Porter, M. E. 2008. *Konkurentnska prednost*. Masmedia. Zagreb.
5. Sveiby, K. E. 1997. *The new organisational wealth. Managing and measuring knowledge based assets*. Berrett–Koehler. Oakland.
6. Teece, D. 2002. *Managing intellectual capital: organizational, strategic and policy dimensions*. Oxford University Press. Oxford.
7. McKinsey&Company 2014. *Education to employment: Getting Europe's youth into work*. Preuzeto s http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/converting_education_to_employment_in_europe (1. kolovoza 2014.)
8. Zack, M. 1999. *Knowledge and strategy*. Routledge. London.
9. Zenger Folkman. 2009. *The Inspiring Leader: Unlocking the Secret Behind How Extraordinary Leaders Motivate*. Preuzeto s <http://zengerfolkman.force.com/theinspiringleader> (17. kolovoza 2014.)