

Stari i mladi lavovi: tipologija hrvatskih menadžera u razdoblju tranzicije

NENAD KARAJIĆ

Filozofski fakultet, Zagreb

GORAN MILAS, IVAN RIMAC

Institut za primijenjena društvena istraživanja, Zagreb

E-mail: goran@maipdi.ipdi.hr

ivan@maipdi.ipdi.hr

UDK: 65.01:316.42(497.5)

316.343.653(497.5)

316.42:316.343.653

Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 14. srpnja 1995.

Kombinacijom usmenog i poštanskog anketiranja ispitano je dvijesto hrvatskih menadžera, izabranih po slučajnom principu iz poslovnog telefonskog imenika, s namjerom da se napravi njihova tipologija. Pretpostavka je bila da će takva klasifikacija odražavati duh vremena u kojem je napravljena odnosno da će se u njoj zrcaliti tranzicijski proces privredne preobrazbe. Takva je hipoteza djelomično i potvrđena. Faktorska analiza pokazuje da se osobitosti poduzeća i obilježja poslovnog ponašanja menadžera mogu podvesti pod dvije latentne dimenzije, nazvane Veličina poduzeća i Poslovna agilnost. Na temelju izlučenih dimenzija provedena je cluster analiza i ispitani menadžeri su razvrstani u tri kategorije, nazvane: Inerni menadžeri, Agilni menadžeri u velikim poduzećima i Agilni menadžeri u malim poduzećima. Prvu skupinu menadžera od druge dvije odjeljuje manji radni angažman, što je vjerojatno posljedica vođenja poduzeća u netržišnim vremenima, dok se druge dvije kategorije međusobno razlikuju po većem stupnju ulaganja energije u sferu materijalnog stjecanja (mala poduzeća), odnosno u spektar društvenih i političkih aktivnosti (velika poduzeća).

Ključne riječi: MENADŽERI, TRANZICIJA, POSLOVNA AGILNOST, FAKTORSKA ANALIZA, KLASITER ANALIZA

Uvod i problem istraživanja

Kao jedna od brojnih postsocijalističkih zemalja, Hrvatska prolazi kroz procese privredne preobrazbe, što bi je trebalo uvesti u društvo razvijenih sustava utemeljenih na tržišnom gospodarstvu. Hrvatska se, pored toga, nalazi po mnogočemu u posebnom položaju u usporedbi s brojnim državama koje u tranzicijskim procesima također, više ili manje uspješno, tragaju za privrednim identitetom. Prijelazno razdoblje od državno-partijski regulirane privrede do organiziranoga tržišnog poduzetništva obilježeno je na ovim prostorima gotovo neprekinutim stanjem ratnih prijetnji ili ratnim djelovanjima, što tranziciju dodatno otežava. U ovom radu¹ nećemo se baviti privrednim kretanjima ni razumijevanjem nastanka i mijenjanja institucija svojstvenog institucionalnoj ekonomici (North, 1990), već ćemo postojeće tendencije nastojati promatrati kroz promjene i pomake u poslovnom ponašanju, tj. na razini razdvajanja osobnog od profesionalnog ponašanja. Takvim pristupom nastojimo na jednostavan način iskazati razmeđe u menadžerskom prosuđivanju, a koje se u praktičnom smislu sastoji od nijansiranih križanja različitih stilova u razumijevanju i primjeni mnogobrojnih instrumenata, obrazaca, funkcija i drugih sadržaja institucionalnih i subinstitucionalnih procesa u nas.

Osnovni problem kojim se bavimo u radu odnosi se na mogućnost da se u poslovnom ponašanju menadžera, istaknutijih aktera privrednog života Hrvatske, registriraju procesi koji bi ukazivali na opsežnije promjene u privredi. Problem je u svojoj biti više psihologijski i socio-

¹ Istraživanje je nastalo u suradnji s uredništvom časopisa *Banka*. Rezultati su objavljeni u istome mjesječniku od prosinca 1994. do ožujka 1995. godine. Ovaj rad nadovezuje se na tamo izložena značenja, ali je temeljen na novim analizama problema. *Autori su ravnopravno sudjelovali u izradi rada.*

logijski, iako su mu implikacije ponajprije ekonomske. Možemo ga svesti na pokušaj detektiranja onih nijansi u poslovnom ponašanju ili osobitosti same tvrtke koje upućuju na nova priredna strujanja, ali i onih koje se mogu povezati sa preživjelim značajkama staroga socijalističkog sustava.

Problem ima dvije razine vrijedne pozornosti. Prva, razina *atributa*, otkriva ponajprije pružaju li značajke tvrtke ili poslovnog ponašanja više-manje jasnu distinkciju između starih i novih tendencija. To je razina prije svega deskriptivnog značaja s obzirom na samu istraživanu pojavu. Na drugoj razini postavlja se pitanje *razvrstavanja* to jest *tipizacije* menadžera unutar tako definiranog prostora. Ukoliko takvo razvrstavanje ne bi bilo moguće, to bi ponajprije ukazivalo da idealno-tipovi menadžera koji bi se vladali pretežno prema preživjelim ili novim profesionalnim modelima u stvarnosti ne egzistiraju, već je u svakom od njih prisutno i jedno i drugo u odgovarajućem omjeru.

Metoda

Anketa je obuhvaćala niz podataka o osobitostima tvrtke, načinu i modusu poslovnog ponašanja, zatim osobne podatke, materijalni status i stil života, a ispitano je dvije stotine direktora vodećih hrvatskih poduzeća. U ovom članku upotrijebljeni su, za potrebe faktorske analize, podaci koji se odnose na osobitosti tvrtke, profesionalni status i poslovno ponašanje menadžera.

Uvršteni su dob, školska sprema, radni staž, odanost poduzeću (broj promjena poduzeća u posljednjih pet godina), udio u vlasništvu poduzeća, tip registracije, broj zaposlenih u poduzeću, kapital poduzeća, godišnji promet poduzeća, mogućnost samostalnog financijskog odlučivanja menadžera, dobit od drugog poduzeća, raspolaganje službenim automobilom, korištenje usluga službenog vozača i tajnice, rad u inozemstvu, putovanje u inozemstvo, broj službenih ručkova, broj službenih avio-letova, broj službenih noćenja u hotelu, broj radnih vikenda i dnevno radno vrijeme. Za dodatne analize korišteni su i podaci o materijalnom statusu menadžera i njihovoj društvenoj i političkoj aktivnosti.

Anketiranje je obavljeno usmeno gdje je to bilo moguće, ili putem telefaksa². Poduzeća su birana slučajnim putem iz poslovnoga telefonskog imenika. Odziv na anketu bio je zadovoljavajući, otprilike 40 posto. Teritorijalna disperzija poduzeća upućuje na ravnomjernu regionalnu pokrivenost cijele Republike. S obzirom na odbijanje ankete, ne može se s potpunom sigurnošću zaključiti kako je dobiveni uzorak posve reprezentativan za menadžersku populaciju Hrvatske. Ipak, s obzirom na zastupljenost velikih i malih poduzeća diljem Hrvatske, vjerojatno nije došlo do selektivnog odbijanja anketiranja nekog određenog dijela menadžerskog sloja, čime bi se uzorak iskrivio i učinio podatke nereprezentativnima.

Obrada podataka

Obrada podataka prilagođena je konkretnoj problemskoj razini. Atributi koji opisuju radno profesionalni status menadžera, njihovo poslovno ponašanje i značajke tvrtke u kojoj rade zajedno su faktorizirani iterativnim postupkom, a broj značajnih latentnih dimenzija određen je Cattellovim scree testom (Cattell, 1966). Dobivene dimenzije rotirane su u smjeru varimax pozicije radi postizanja jednostavne strukture. Potom je, radi provjere da li utvrđeni faktori proizvode distinktnu kategoriju menadžera, provedena cluster analiza.

² Mišljenja smo da "premještanje informacija" ovim telematičkim medijem ima značajne društvene implikacije te da proceduru znanstvene metodologije treba inovirati provjerama prednosti i ograničenja ove metode, posebice u primijenjenim istraživanjima.

Rezultati istraživanja

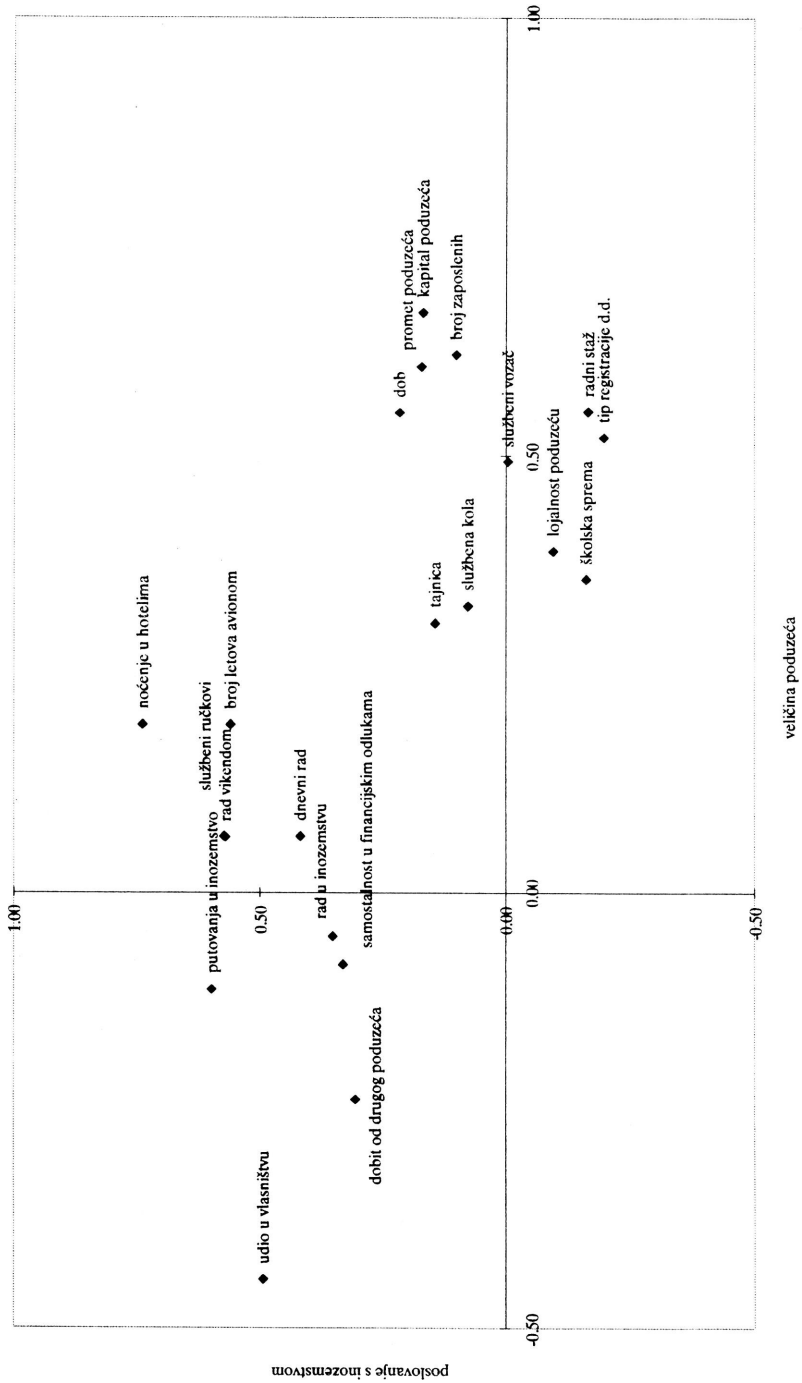
Faktorskom analizom je utvrđeno kako se svi pobrojani pokazatelji osobitosti poduzeća i poslovnog ponašanja menadžera dadu svesti na dvije široke i općenite kategorije koje smo nazvali **VELIČINA PODUZEĆA** i **POSLOVNA AGILNOST**. Grupiranje je prikazano u tablici i na slici 1.

Tablica 1. Faktorska struktura opisanih

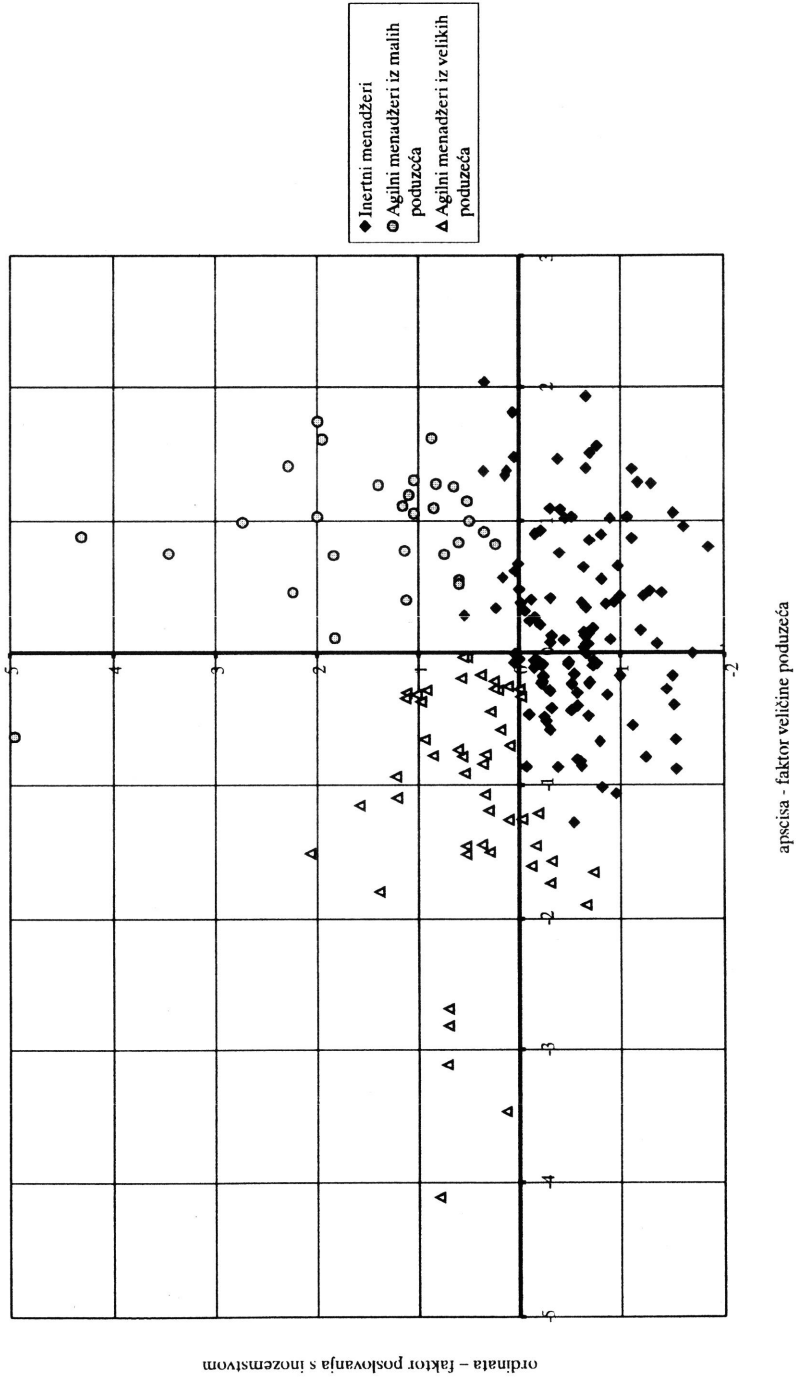
	veličina poduzeća	poslovna agilnost
dob	0.55	0.21
školska sprema	0.36	-0.16
radni staž	0.55	-0.17
lojalnost poduzeću	0.39	-0.09
udio u vlasništvu	-0.44	0.49
d.d.	0.52	-0.20
broj zaposlenih	0.62	0.10
kapital poduzeća	0.60	0.17
promet poduzeća	0.67	0.17
samostalnost u financijskim odlukama	-0.08	0.33
dobit od drugog poduzeća	-0.24	0.30
službeni automobil	0.33	0.08
službeni vozač	0.49	0.00
sekretarica	0.31	0.14
rad u inozemstvu	-0.05	0.35
putovanja u inozemstvo	-0.11	0.60
službeni ručkovi	0.06	0.57
putovanja avionom	0.19	0.56
noćenje u hotelima	0.19	0.74
rad vikendom	0.06	0.57
dnevni rad	0.06	0.42

Uočljivo je da se zajedno vežu značajke tvrtke koje upućuju na njezinu veličinu i na razmjere poslovanja. Indikatori poput broja zaposlenih, prometa i kapitala poduzeća visoko su korelirani, tj. pružaju praktički istu informaciju kao veličina poduzeća (veliko ili malo). Istu informaciju sadrži i podatak o tipu registracije poduzeća. Dionička društva označavaju velika, a društva s ograničenom odgovornošću (u pravilu) mala poduzeća. U istu latentnu dimenziju ulaze dob, školska sprema i radni staž. Velikim poduzećima, dakle, kako se daje iščitati iz obrade što smo je proveli, upravljaju u pravilu (statistički gledano) starije osobe, bogatijeg radnog iskustva i više naobrazbe. Oni su ujedno i razmjerno manje skloni promjeni poduzeća u kojem rade. Uz to, velika tvrtka znači i neke druge pogodnosti, poput tajnice, službenih kola i vozača. Faktor je nazvan *Veličina poduzeća*, jer okuplja indikatore koji karakteriziraju poslovanje u velikim tvrtkama.

Slika 1. Grupiranje opisnih pokazatelja menadžera i poduzeća u kojima rade



Slika 2. Klasteri menadžera u dvofaktorskom prostoru



Druga široka dimenzija uključuje pokazatelje mobilnosti, čestih službenih putovanja, službene ručkove, rad do iznemoglosti i radnim danom i vikendom. Dodatni pokazatelji pružaju i nešto potpuniji uvid u ovu dimenziju iznimne radne aktivnosti i energije. Tip registracije češće je društvo ograničene odgovornosti nego dioničko, uz što je vezan i znatan udio u njegovu vlasništvu. Značajne projekcije na izlučenom faktoru ima također rad u inozemstvu, poslovanje s inozemnim partnerima i znatnija dobit od drugih poduzeća u kojima postoji vlasnički udio. Blago negativne projekcije na postojećem faktoru imaju varijable radnog staža i naobrazbe. Naziv *poslovna agilnost* prilično dobro pristaje izlučenoj dimenziji i primjereno je opisuje.

Dobiveni rezultati sugeriraju kako je djelatnost menadžera određena, s jedne strane, veličinom poduzeća u kojem radi, a s druge njegovom radnom energijom i inicijativom. Pritom je svakako značajnija potonja dimenzija, jer okuplja sve bitnije pokazatelje menadžereve poslovne aktivnosti, dok se skupina kriterija koje objedinjuje prvi faktor svodi uglavnom na formalne značajke statusa u velikoj tvrtki.

Što znače izlučene dimenzije kada se sagledava menadžerska populacija? U svakom slučaju, grupiranje opisnih indikatora tvrtke i radno-profesionalnog statusa i ponašanja menadžera može se sažeti na dvije temeljne dimenzije. To, međutim, još ne znači da se i sama menadžerska skupina može podijeliti na dvije kategorije odnosno ideal-tipove, predstavnike grupacije inertnih odnosno agilnih menadžera. Da bismo utvrdili je li ovakva distinkcija stvarno moguća, proveli smo hijerarhijsku cluster analizu na menadžerima, pri čemu su ulazne podatke predstavljali faktorski bodovi na utvrđenim faktorima. Rezultati cluster analize prikazani su na slici 2.

Provedena analiza ukazala je kako hrvatskim poslovnim svijetom dominiraju tri osnovne grupacije menadžera. Njihova se distinkcija temelji na oba izlučena faktora, što znači da tipologiju menadžera određuju podjednako veličina poduzeća i poslovna pokretljivost same osobe. Klustere smo nazvali INERTNI MENADŽERI³, AGILNI MENADŽERI IZ MALIH PODUZEĆA i AGILNI MENADŽERI IZ VELIKIH PODUZEĆA. Prvi je klaster, onaj u koji ulaze menadžeri slabije pokretljivosti i nižeg radnog zanosa, najbrojniji (uključuje 120 osoba). Drugi klaster okuplja agilne menadžere iz manjih poduzeća (30), a treći obuhvaća 50 menadžera velikih poduzeća snažnog radnog elana i značajne aktivnosti.

Što pokazuju izlučeni klasteri? Ponajprije to da istodobno egzistiraju dvije temeljne grupacije menadžera, različite prema stupnju energije koju ulažu u posao. Jednu sastavljaju direktori koji se na poslu manje naprežu, rjeđe stupaju u poslovne kontakte, razmjerno rijetko službeno putuju i noće u hotelima. Nasuprot njima izdiže se *novi* tip menadžerske elite, nešto nižeg obrazovanja, ali s puno energije i inicijative. Život im je, kako se daje iščitati iz podataka, podređen poslu. Nemaju slobodnog vremena ni radnim danom ni vikendom, raspeti su između više poduzeća, kojima se bave istodobno. Ne može se reći kako su izlučeni tipovi posve neovisni od prirode posla kojim se poduzeće bavi. Naprotiv, agilni menadžeri vrlo se često nalaze u poduzećima koja posluju s inozemstvom⁴ i tome valja pripisati veći broj putovanja avionom, noćenja u hotelima, pa i brojne službene ručkove. No njihova se djelatnost u tome ne iscrpljuje. U njih je primjetna i neizmjerena količina radne energije, kristalizirana u pojačanom dnevnom radnom ritmu i radnim vikendima.

Dobiveni rezultati upućuju da se menadžeri dijele upravo prema spremnosti da se novom vremenu prilagode ulaganjem većeg truda i agilnošću u poslovanju. Formalna obilježja podu-

³ Može se pretpostaviti da inertni poduzetnici upravljaju uhodanim poduzećima u kojima se zna kako voditi posao, ali su otporniji na poduzetničke inovacije koje traže veću osobnu agilnost. Pitanje je može li se takav stil upravljanja uklopiti u današnju privrednu preobrazbu ili neće preživjeti promjene u razdoblju koje dolazi?

⁴ Uočenoj internacionalizaciji malih tvrtki Drucker (1992), primjerice, pripisuje iznimnu važnost u procesima ograničavanja dosega politike i države u sferi gospodarstva.

zeća pokazale su se kao donekle, iako ne pretjerano, bitne odrednice menadžerskog ponašanja, jer je primjetno da je menadžersko aktivno i pasivno ponašanje prisutno i u velikim i u malim poduzećima. Ipak, agilni menadžeri u velikim poduzećima u odnosu na one iz manjih razlikuju se po nekim svojim značajkama, u prvome redu po pogodnostima kojima raspolažu na radnom mjestu. Naime, dok je menadžer malog poduzeća često prepušten sam sebi i vlastitoj domišljatosti ili sposobnosti, dotle se u velikim poduzećima pomoćno osoblje poput tajnica i vozača smatraju neizostavnima.

Za potpunije iscrtavanje društvenog profila hrvatskih menadžera nedostaju još i podaci o njihovom socijalnom statusu te o društvenim i političkim aktivnostima. Istraživanje je jasno evidentiralo vrlo istaknut materijalni položaj menadžera u usporedbi s prosječnom populacijom, što je bilo i za očekivati. Mnogo relevantnijim držali smo međusobno uspoređivanje pojedinih menadžerskih tipova. Pri tome su se nametnula tri nalaza.

Inertni menadžeri, kako smo ih nazvali, razmjerno su nisko pozicionirani u sferi materijalnog posjedovanja (dakako u odnosu na druge dvije menadžerske kategorije), a isto tako i u sferi društvenih aktivnosti (poput članstva u CROM-i, upravi sportskih društava ili u političkim strankama). Agilni menadžeri iz manjih poduzeća imaju razmjerno najviši materijalni status u odnosu na preostale dvije skupine, a agilni menadžeri iz većih poduzeća svoju veliku radnu energiju dodatno ulažu u društvene i političke aktivnosti. Dobiveni nalazi, premda opisuju statističke a ne funkcionalne veze, pružaju dodatne podatke za tipologiju hrvatskih menadžera. Sasvim je izvjesno kako je grupacija agilnih menadžera iz malih poduzeća okrenuta ponajprije materijalnom stjecanju te energiju ulaže upravo u tom smjeru. Vrijednosti blagostanja vjerojatno su visoko položene i u aksiološkom sustavu preostalih menadžerskih grupacija, no u tome nisu toliko uspješne zbog ograničenja koja nameće veliko poduzeće ili zbog nedovoljne aktivnosti i radne energije samih menadžera (u slučaju inertnih menadžera).

Treba još primijetiti usmjerenost skupine agilnih menadžera velikih poduzeća prema društvenim, sportskim i političkim aktivnostima; taj model također podsjeća na vrijeme u kojemu su politika i gospodarstvo išle rukom pod ruku. Realno je pretpostaviti, na što su već ukazala i ranija istraživanja (Pusić, 1992; Čengić 1994), da se uspješnost ove grupacije menadžera u upravljanju poduzećem temelji ne samo na ekonomskim kriterijima. Uzmu li se u obzir donedavne okolnosti⁵ u kojima je "političko namjesništvo" vrijedilo gotovo kao univerzalno pravilo, ne začuđuje da je veza s politikom, sportom, kulturom i sl. bila jedini funkcionalni instrument "strategije" menadžmenta te se može djelomice očitati i danas.

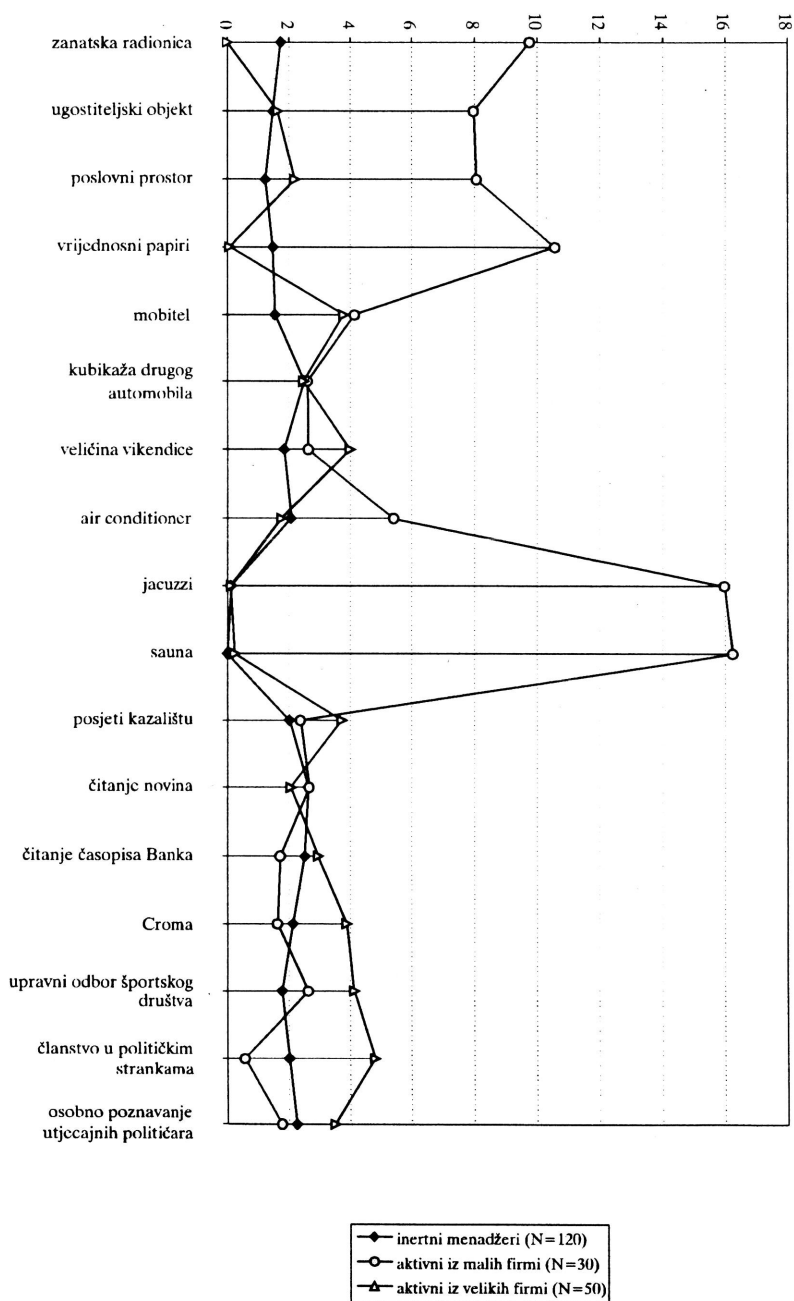
Zaključak

Istraživanje je pokazalo kako se obrazovno profesionalni status menadžera, njihovo poslovno ponašanje i obilježja tvrtke u kojoj rade dadu svesti na dvije osnovne dimenzije koje govore o veličini poduzeća, o poslovnom angažmanu i agilnosti. Prva dimenzija opisuje menadžere uglavnom na osnovi značajki poduzeća u kojemu rade, a dobivene su odrednice uglavnom formalnog karaktera. Druga je dimenzija više, kako izgleda, odraz osobnih odlika i radne motivacije menadžera, te je stoga znatno korisnija u prepoznavanju temeljnih značajki ovog poziva.

Izlučeni klasteri upućuju na postojanje dva osnovna tipa i dva podtipa hrvatskih menadžera. Stariji su iskusniji i obrazovaniji menadžeri vjerojatno već dugo vremena za kormilom

⁵ Iz široke literature o participativnom upravljanju izdvojimo Adizesove (1989) nalaze nastale pri istraživanju efikasnosti samoupravljanja na prostoru bivše Jugoslavije. Analizom neophodnih i dovoljnih uloga suvremenog menadžmenta i općih okolnosti *jugoslavenskog slučaja*, po mišljenju autora, nije bilo moguće uspostaviti dobar menadžment, naprotiv, postojeći ustroj organizacijskog upravljanja ugrožavao je poduzetničku ulogu menadžmenta.

Slika 3. Profili tri skupine (klastera) menadžera u prostoru osobnih karakteristika



tvrtke, i neskloni njenom mijenjanju. Sve upućuje kako je ova grupacija ponajprije personalizirana u menadžerima-političkim veteranima koji se *drže u sedlu* još od socijalističkih vremena. Nasuprot njima izdiže se novi tip menadžerske elite. Oni su nižeg obrazovanja, no puni energije i inicijative. Život im je podređen i usmjeren poslu. Nemaju slobodnog vremena ni radnim danom ni vikendom, raspeti su između više poduzeća kojima se bave istovremeno. Oni ne rade za plaću već za sebe i poduzeća što ih posjeduju. Dakako, te zakonitosti vrijede na razini statističkog zaključka, a nikako ne za svaki pojedinačni slučaj. Pokazalo se tako da hrvatskim poslovnim svijetom istodobno vladaju dvije različite menadžerske kategorije. Jedna okuplja *staru* menadžersku elitu, prilično inertnu i nefleksibilnu, no razmjerno iskusnu i obrazovanu, a druga *mlade lavove* hrvatskog biznisa, poduzetne, pokretne i pune energije. Čini se da druga grupacija odražava credo novog vremena i utire put novoj gospodarskoj zbilji. Vjerojatno se ovaj tip menadžera može pojmiti kao glavne nositelje uspješne postkomunističke transformacije⁶.

No, valja također primijetiti kako skupina agilnih menadžera nije homogena, odnosno kako njihovo poslovno ponašanje, ipak, ovisi i o formalnim obilježjima tvrtke u kojoj rade. Ovisno o veličini tvrtke, njima su na raspolaganju različite pogodnosti koje im olakšavaju posao, no tu se ne iscrpljuju sve razlike. Agilni menadžeri velikih, često državnih, poduzeća dio svoje radne energije usmjeravaju prema društvenim, sportsko-funkcionerskim i političkim aktivnostima, za razliku od menadžera malih poduzeća koji su se gotovo u potpunosti posvetili poslu i stjecanju materijalnih dobara.

LITERATURA

- Adizes, I. (1989) **Kako riješiti krizu upravljanja**. Zagreb: Globus.
- Cattell, R. B. (1966) The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, 1:140-161.
- Čengić, D. (1994) **Menadžeri i privatizacija**. **Sociološki aspekti preuzimanja poduzeća** (doktorska disertacija). Zagreb: Filozofski fakultet.
- Drucker, P. F. (1992a) **Inovacije i poduzetništvo. Praksa i načela**. Zagreb: Globus.
- Drucker, P. (1992b) **Nova zbilja**. Zagreb: Novi Liber.
- North, D. C. (1990) **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pusić, V. (1992) **Vladaoci i upravljači**. Zagreb: Novi Liber.

⁶ Ovaj tip poduzetnika i novih poduzeća Drucker (1992a) drži glavnim nositeljima inovacija u novoj poduzetničkoj ekonomiji Sjedinjenih Država.

THE LIONS, OLD AND YOUNG: A TYPOLOGY OF CROATIAN MANAGERS IN TIMES OF TRANSITION

NENAD KARAJIĆ

Faculty of Philosophy, Zagrebu

GORAN MILAS, IVAN RIMAC

Institute for Applied Social Research, Zagreb

Two hundred randomly chosen Croatian managers were assessed using a combination of oral and postal survey in order to establish a typology. It was assumed that this classification would mirror the ongoing transition processes in Croatia. This hypothesis was partly confirmed. It has been shown that attributes of the firm and characteristics of business conduct could be reduced to two latent dimensions called SIZE OF THE FIRM and BUSINESS AGILITY. Based on the extracted factors, cluster analysis was applied and assessed managers were divided into three categories called INERT MANAGERS, AGILE MANAGERS FROM LARGE FIRMS and AGILE MANAGERS FROM SMALL FIRMS. The First group of managers was, in comparison with the other two groups, characterized by lower work engagement, which was probably due to leading a firm in nonmarket conditions. The other two groups could be differentiated on the basis of investing more energy in material well-being (small firms) or social and political activities (large firms).