



GLOBALNA ORIJENTACIJA I GLOBALNE KOMPETENCIJE VRHOVNIH MENADŽERA U HRVATSKOJ

Nina POLOŠKI VOKIĆ, Ivana MARIĆ, Tomislav HERNAUS
Ekonomski fakultet, Zagreb

UDK: 65.012.4(497.5)
Prethodno priopćenje

Primljeno: 26. 1. 2006.

Cilj istraživanja bio je odrediti koliko su globalno orijentirani vrhovni menadžeri u Hrvatskoj, kao predstavnici i predvodnici svojih poduzeća, te posjeduju li oni karakteristike potrebne za uspješnost djelovanja u globalnom okruženju. Globalnu orijentaciju i globalne kompetencije hrvatskih vrhovnih menadžera ocjenjivali su njihovi neposredno podređeni, uz pomoć instrumenta za mjerenje "globalnosti" Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chana. Rezultati potvrđuju osnovnu hipotezu istraživanja da vrhovni menadžeri u Hrvatskoj ne posjeduju karakteristike potrebne za uspješnost djelovanja u globalnom okruženju. Oni osjetno zaostaju za profilom uspješnoga globalnog vođe, a ni karakteristike poduzeća (osnovna djelatnost, veličina, vlasnička struktura, tržišta na koja je orijentirano) te karakteristike samih vrhovnih menadžera u uzorku (dob, nacionalnost, međunarodno iskustvo, međunarodno školovanje) ne utječu zamjetno na njihovo posjedovanje/neposjedovanje pojedinih globalnih karakteristika. Istraživanje je pokazalo da je potreba za ulaganjem u razvoj kvalitetnih globalnih menadžera u Hrvatskoj izražena te da hrvatska poduzeća i hrvatski menadžeri, ako žele biti ravnopravni sudionici na globalnom tržištu, to mogu postati isključivo razvijanjem svojih globalnih znanja i vještina.

Ključne riječi: vođenje, karakteristike globalnih vođa, globalna orijentacija, globalne kompetencije, Hrvatska, vrhovni menadžer



Nina Pološki Vokić, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska.
E-mail: npoloski@efzg.hr

UVOD

Početak 1970-ih svijet se počeo "smanjivati". Menadžeri širom svijeta uvidjeli su potencijale globalnoga tržišta. Shvatili su da sve jača globalna konkurencija prisiljava uspješne kompanije da u središte svojih interesa stave plasiranje proizvoda/usluga na globalno tržište, kao i stalnu usmjerenost na povećanje globalne konkurentnosti, što im omogućuje da odgovore na izazove jednog od najvažnijih poslovnih trendova današnjice – globalizacije.

U širem smislu, pod globalizacijom se razumijeva kontinuirano povezivanje svjetske ekonomije te zajedničko djelovanje organizacija i nacija u rješavanju problema koji su svojstveni za globalno okruženje (World Bank, 2000.). U užem smislu, globalizacija predstavlja uklanjanje umjetno postavljenih barijera za transfer proizvoda, usluga, kapitala, znanja i ljudi u svrhu slobodne trgovine i čvršću integraciju nacionalnih ekonomija, tj. zemalja i ljudi diljem svijeta, što je moguće zahvaljujući osjetnom smanjivanju troškova prijevoza i komunikacija (Stiglitz, 2002.). Također, globalizacija omogućuje pristup novim tržištima i tehnologijama, čime se ostvaruju veća produktivnost i viši životni standard. No istodobno, osim napretka, ona donosi i nepredvidive promjene i nestabilnost, odnosno brojne prijetnje za pojedince, kompanije i nacionalna gospodarstva. Ona donosi nove konkurente, nove kulture, složena tržišta, političku nesigurnost i velike logističke probleme.

Na početku novoga stoljeća poduzeća i njihovi menadžeri ne smiju ignorirati globalno tržište. Štoviše, od današnjih se organizacija traži da šire svoje globalno poslovanje (Stroh i Caligiuri, 1998.), jer ono donosi nove mogućnosti, koje su uvijek veće od onih na domaćem tržištu. Stručnjaci ističu da su u "21. stoljeću sva tržišta globalna i da svi trebaju znati kako preživjeti na globalnom tržištu" (Rosen u Thaler-Carter, 2000., str. 84), odnosno da globalna konkurencija nameće visoke globalne standarde kreativnosti, inovativnosti i pružanja usluga klijentima, koje su čak i kompanije bez globalnih ambicija prisiljene dostizati kako bi zaštitile svoj udio na tržištu (Goldsmith i sur., 2003.). Upravo se stoga treba složiti s mišljenjem Vogla i Sinclaira (1996.), koji navode da prisutnost "globalnog" nije izbor, nego strategijski imperativ za sve kompanije koje žele rasti i biti uspješne.

Globalno poslovanje podrazumijeva i globalni menadžment, koji ima zadatak uspješno uskladiti različite ekonomske, pravne i društvene sustave te pravodobno odgovoriti na nove potrebe i zahtjeve potrošača, odnosno stvara potrebu za globalnim menadžerima i globalnim vođama. Drugim riječima, sve je više dokaza da globalizacija tradicionalne načine obavljanja posla čini neučinkovitima, što nameće potrebu za

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

transformacijom menadžera u menadžere s globalnom perspektivom i globalnim znanjima i vještinama. Također, osim menadžera koji su sposobni raditi na međunarodnim zadacima, sve su potrebni i menadžeri koji rade za lokalno orijentirane kompanije s međunarodnim konkurentima ili kompanije s globalnim aspiracijama.

Nužnost prilagođavanja globalnim tokovima i, shodno tome, potreba za razvojem vođa s globalnom orijentacijom i globalnim kompetencijama prepoznata je i u suvremenoj literaturi (Gregersen i sur., 1998.; Thaler-Carter, 2000.; Burke, 2001.; Suutari, 2002.; Alon i Higgins, 2005.; Sinclair i Agyeman, 2005.). Naime, s obzirom na to da istraživanja pokazuju kako su ljudski potencijali isključivi nositelji održivih konkurentskih prednosti te oni o kojima ovisi konačni uspjeh njihovih organizacija (Hamel i Prahalad, 1994.; Pfeffer, 1994.; Becker i Huselid, 1998.), organizacije koje žele biti uspješne na globalnom tržištu moraju imati kvalitetne globalne menadžere. Potreba za kvalitetnim globalnim menadžerima javlja se i zbog toga što "ljudski sustavi mogu biti i osnovna zapreka uključivanju globalnih strategija" (Adler i Bartholomew, 1992., str. 52).

Problematiku dodatno usložnjuje činjenica da se menadžerske prakse i pristupi, koji su se pokazali uspješnima na domaćim tržištima, ne mogu preslikati i na globalno tržište. Načini upravljanja kompanijama i modeli vođenja učinkoviti u jednom dijelu svijeta često ne donose željene rezultate i nisu primjenjivi u drugim dijelovima svijeta, pri čemu su ograničenja za primjenu istovjetnih modela diljem svijeta različite kulturne norme i vrijednosti, različiti zakonodavni okviri poslovanja te različite norme odnosa sa zaposlenima, potrošačima i društvom općenito.

Upravo stoga kompanije koje žele uspješno poslovati u 21. stoljeću trebaju razvijati globalne menadžere, odnosno "novu vrstu menadžera – kozmopolita, koji su bogati trima vrstama neopipljive imovine: konceptima, sposobnostima i vezama" (Tung, 1998., str. 125).

KARAKTERISTIKE GLOBALNIH VOĐA

Za menadžere 21. stoljeća posjedovanje globalne perspektive je imperativ.
Rosalie L. Tung

Menadžeri na domaćim tržištima nisu nužno i uspješni globalni menadžeri, tj. vođe, što je navelo stručnjake da se zadnjih petnaestak godina bave utvrđivanjem karakteristika uspješnih globalnih vođa (Adler i Bartholomew, 1992.; Bartlett i Ghoshal, 1992.; Gregersen i sur., 1998.; Tung, 1998.; Kedia i Mukherji, 1999.; Caligiuri, 2000.; Thaler-Carter, 2000.; Rosen i Digh, 2000., u Suutari, 2002.; Gill i Booth, 2003.; Goldsmith i sur., 2003.; Jokinen, 2005.).

Tako Adler i Bartholomew (1992.) navode kako bi portfolio vještina koji se traži od menadžera trebao biti sukladan fazi međunarodnoga poslovanja poduzeća (domaćoj, internacionalnoj, multinacionalnoj, odnosno transnacionalnoj). Oni ističu kako uspješne transnacionalne menadžere karakterizira: (1) pogled na svjetsko poslovno okruženje iz globalne perspektive, (2) stručnost za mnoge kulture, (3) simultano surađivanje i učenje od ljudi različitih kultura, (4) kreiranje organizacijske kulture koja je kulturološki sinergijska, (5) jednostavno prilagođavanje životu u stranim zemljama, (6) svakodnevno korištenje unakrsnih kulturnih vještina interakcije s drugima, (7) gledanje na kolege drugih nacionalnosti kao na sebi ravne te (8) odlučivanje za rad na međunarodnim zadacima u svrhu razvoja karijere i stvaranja dodane vrijednosti za vlastitu organizaciju. Nadalje, isti autori naglašavaju da transnacionalni menadžeri, kako bi bili uspješni u međunarodnim poduzećima, "trebaju poznavati specifičnosti kultura i posjedovati vještine prilagođavanja" (Adler i Bartholomew, 1992., str. 56).

O transnacionalnim menadžerima pišu i Bartlett i Ghoshal (1992.), koji navode da "transnacionalci integriraju imovinu, resurse i ljude u operativne jedinice diljem svijeta" (Bartlett i Ghoshal, 1992., str. 124) te zaključuju kako su globalni menadžeri: (1) stratezi – odgovorni za definiranje strategija koje poduzećima osiguravaju uspjeh i konkurentnost na globalnoj razini, (2) arhitekti – potiču i vode pregovore o lokacijama svojih poslovnih kapaciteta i (3) koordinatori – posjeduju izvanredne administrativne i međuljudske vještine potrebne za uspješnu koordinaciju i integraciju poslovanja.

Gregersen, Morrison i Black (1998.) svrstavaju karakteristike uspješnih globalnih vođa u četiri skupine: (1) neobuzdana znatiželja (sklonost izazovima, radoznalost, otvorenost uma i sl.) – stalno učenje i praćenje događaja diljem svijeta, (2) karakterne osobine – sposobnost emocionalnoga povezivanja s ljudima drugih kultura i beskompromisni osobni integritet, odnosno posjedovanje konzistentnih etičkih standarda, (3) dualnost – sposobnost balansiranja između globalnih i lokalnih izazova te sposobnost upravljanja neizvjesnošću i (4) globalna poslovna znanja – vještine dizajniranja i upravljanja globalnim kompanijama (kao npr. uočavanje prilika i iskorištavanje razlika u cijenama inputa na svjetskim tržištima). Oni ističu kako dvije trećine karakteristika uspješnih globalnih vođa čine opće karakteristike, dok se jedna trećina odnosi na karakteristike specifične za neku multinacionalnu kompaniju, zemlju, menadžersku poziciju ili industriju, odnosno sposobnosti vezane uz neko lokalno tržište.

Prema istraživanju koje je provela R. Tung (1998.), uspješne globalne vođe karakteriziraju prije svega sljedeća raz-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

mišljanja, odnosno stavovi: (1) internacionalni zadaci ključni su za razvoj karijere, jer omogućuju prikupljanje vještina i iskustava nedostupnih kod kuće, (2) globalni vođe lagano se prilagođuju normama zemlje u koju dolaze, smatraju važnim da dobro poznaju kulturu te zemlje i ističu kako je potrebno da ih ona privlači, (3) problemi na koje nailaze globalni vođe rješavaju se socijalizacijom s lokalnim stanovništvom i učenjem jezika, povijesti i kulture zemlje u koju se dolazi te (4) karakteristike ličnosti globalnih vođa, kao što su sklonost kompromisu umjesto dominaciji, kooperativnost umjesto konkurentne nastojenosti, demokratski stil vođenja, empatičnost i slušanje drugih, olakšavaju interakciju s lokalnim stanovništvom.

Prema Kedii i Mukherjiu (1999.), ključna karakteristika uspješnih globalnih vođa jest globalni način razmišljanja, odnosno široka perspektiva gledanja na svijet, koja se konkretizira kroz stalno uočavanje trendova i mogućnosti na globalnom tržištu te njihovo iskorištavanje da bi se ostvarili osobni, profesionalni i organizacijski ciljevi. Dodatno, oni ističu da uspješni globalni vođe, osim što razmišljaju globalno, posjeduju i specifična znanja (internacionalna sociopolitička i ekonomska znanja te poznavanje tehnologije) i vještine (prilagođavanje drugim kulturama i sposobnost upravljanja različitostima), koje su podrška njihovu globalnom načinu razmišljanja.

Rosen i Digh (2000., u Suutari, 2002.) razlikuju tri kategorije "globalne pismenosti" nužne za uspjeh globalnih vođa: (1) "osobna pismenost" (sposobnost vođenja primjerom, pouzdanost u neizvjesnim situacijama i procesu promjena, posjedovanje čvrstih principa i uvjerenja, samopouzdanje i spremnost na kontinuirano učenje), (2) "društvena pismenost" (poticanje drugih na akciju i izvrsnost, uspješno komuniciranje i slušanje, ohrabrivanje drugih na usvajanje zajedničkih vrijednosti i ciljeva, učenje i treniranje drugih te sposobnost pretvaranja konflikata u kreativne akcije) i (3) "poslovna pismenost" (razvoj kulture učenja i inovacija, pomoć drugima da prihvaćaju promjene, razvoj vođa, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, upoznavanje zaposlenih s poslovnim procesima i promicanje važnosti sigurnosti posla).

Prema istraživanjima provedenima na MIT-u (Thaler-Carter, 2000.), karakteristike uspješnih globalnih vođa jesu: znatiželja, sposobnost djelovanja u specifičnom kontekstu, opće vodstvene karakteristike, fizička spremnost (potrebna kako bi se moglo stalno putovati i što lakše podnositi mijenjanje vremenskih zona te uspješno upravljati stresom zbog rada na različitim jezicima i s različitim kulturama), avanturistički duh i želja da se vide i dožive nove stvari, sposobnost razumijevanja drugih ljudi, integritet, upravljanje neizvjesnim i na-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

petim situacijama, znanja organiziranja te dobro poznavanje vlastite kompanije i vlastitih sposobnosti mobiliziranja resursa u svrhu iskorištavanja prilika na tržištu.

Caligiuri i Di Santo (2001.) u svojem radu navode osam ključnih karakteristika globalno kompetentnih pojedinaca: (1) sposobnost upravljanja poslovnim pothvatom u stranoj zemlji, (2) sposobnost primjene situacijskoga stila vođenja, (3) poznavanje specifičnosti poslovanja vlastite kompanije u različitim dijelovima svijeta, (4) sposobnost razvijanja poslovnih kontakata diljem svijeta (vještine umrežavanja), (5) poznavanje karakteristika međunarodnoga poslovanja, (6) otvorenost, (7) fleksibilnost i (8) smanjivanje etnocentrizma. Naglašavaju i kako su neke od navedenih karakteristika urođene, tj. karakteristike ličnosti, koje se ne mogu razviti čak ni radom na globalnim zadacima.

Kroz projekt GLOBE (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness) identificirano je deset ključnih osobina globalnih vođa (Gill i Booth, 2003.): podizanje morala, izgradnja povjerenja, ohrabrivanje zaposlenih, pouzdanost, poštenje, dugoročno planiranje, inteligencija, dobra obaviještenost, posjedovanje vizije te poticanje inovativnog i kreativnog razmišljanja.

Jedno od najiscrpnijih istraživanja karakteristika globalnih vođa jest ono Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chana (2003.), koji identificiraju petnaest karakteristika uspješnih globalnih vođa. Zbog svoje cjelovitosti ta je klasifikacija primijenjena na ocjenjivanje "globalnosti"¹ menadžera u Hrvatskoj, pa je stoga detaljno objašnjena u idućem poglavlju.

KLASIFIKACIJA KARAKTERISTIKA GLOBALNIH VOĐA PREMA GOLDSMITHU, GREENBERGU, ROBERTSONU I HU-CHANU

U knjizi "Global Leadership – The Next Generation", Goldsmith, Greenberg, Robertson i Hu-Chan (2003.) definirali su petnaest karakteristika uspješnih globalnih vođa. Prema njihovoj klasifikaciji, to su ove karakteristike: globalno razmišljanje, poštivanje različitosti, važnost tehnologije, izgradnja partnerskih odnosa, dijeljenje vodstva, kreiranje zajedničke vizije, razvijanje zaposlenih, obogaćivanje zaposlenih, poznavanje samog sebe, poticanje konstruktivnog dijaloga, poštenje, upravljanje promjenama, anticipacija mogućnosti, zadovoljstvo potrošača i osiguranje konkurentskih prednosti.

Globalno razmišljanje uključuje razumijevanje globalnih utjecaja, iskorištavanje poslovnih prilika u globalnom okruženju te širenje globalnog razmišljanja. Poštivanje različitosti odnosi se na poštivanje i optimiziranje kulturnih, političkih, zemljopisnih i religijskih razlika među zaposlenima te širenje znanja o drugim kulturama kroz poslovna iskustva i boravak

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

u stranim zemljama. Važnost tehnologije je karakteristika koja upućuje na poznavanje i upotrebu suvremenih tehnologija dostupnih na svjetskom tržištu. Izgradnja partnerskih odnosa uključuje izgradnju vrhunskih timova, upravljanje međukontinentalnim timovima te razvoj partnerstava s drugim poduzećima. Dijeljenje vodstva predstavlja uključivanje svih zaposlenih u postavljanje i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Kreiranje zajedničke vizije podrazumijeva razvijanje uspješnih strategija za ostvarivanje vizije poduzeća u koje su uključeni svi zaposleni. Razvijanje i obogaćivanje zaposlenih tiču se uloge vođe kao trenera. Poznavanje samog sebe je karakteristika koja uključuje poznavanje i iskorištavanje vlastitih snaga te uspješno upravljanje svojim i tuđim emocijama. Poticanje konstruktivnog dijaloga odnosi se na razumijevanje okvira razmišljanja i ponašanja drugih ljudi. Poštenje je karakteristika koja ističe da uspješni globalni vođe imaju visoke etičke standarde. Upravljanje promjenama i anticipacija mogućnosti sastoje se od prihvaćanja i poticanja promjena te iskorištavanja prilika na globalnoj razini. Zadovoljstvo potrošača ogleđa se u stavljanju potrošača na prvo mjesto. Osiguranje konkurentskih prednosti, kao zadnja karakteristika uspješnih globalnih vođa, temelji se na dugoročnoj perspektivi i diferencijaciji od konkurenata.

Kao što je već navedeno, ova klasifikacija karakteristika globalnih vođa, uz pomoć instrumenta istraživanja koji se na njoj bazira, upotrijebljena je kako bi se odredilo u kojoj mjeri vrhovni menadžeri u Hrvatskoj² posjeduju karakteristike nužne za uspjeh na globalnim tržištima.

CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Zbog priključivanja Hrvatske europskim i svjetskim integracijama, nužno je utvrditi spremnost i kompetencije hrvatskih kompanija i njihovih vrhovnih menadžera za uspješno uključivanje na međunarodna tržišta. Stoga je cilj ovog istraživanja bio odrediti koliko su globalno orijentirani vrhovni menadžeri u Hrvatskoj, odnosno posjeduju li oni karakteristike potrebne za uspješnost djelovanja u globalnom okruženju. Također, željelo se usporediti vrhovne menadžere u Hrvatskoj s globalno uspješnim vođama, tj. odrediti koliko oni odstupaju od profila globalnoga vođe budućnosti. Konačno, istražen je utjecaj nezavisnih karakteristika poduzeća iz kojih dolaze vrhovni menadžeri, kao i utjecaj nezavisnih karakteristika samih vrhovnih menadžera na njihovu "globalnost".

S obzirom na činjenicu da se Hrvatska još nalazi u procesu tranzicije, da su hrvatska poduzeća većinom orijentirana na domaće tržište te da u Hrvatskoj ne postoje obrazovni programi za razvoj globalnih znanja i vještina, osnovna hipoteza istraživanja bila je:

H1 – Vrhovni menadžeri u Hrvatskoj ne posjeduju karakteristike potrebne za uspješnost djelovanja u globalnom okruženju.

Međutim, u Hrvatskoj postoje poduzeća za čije poslovanje vrlo važno da njihovi vrhovni menadžeri imaju razvijene globalne karakteristike. To su poduzeća onih djelatnosti za koja je karakteristično da konkurente identificiraju na globalnoj razini, veća poduzeća (tako da imaju i aspiracije i resurse globalno konkurirati), poduzeća čiji su vlasnici strani državljani te poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima. Stoga su dodatne hipoteze istraživanja, vezane uz nezavisne karakteristike poduzeća iz kojih dolaze vrhovni menadžeri, bile:

H2 – Vrhovni menadžeri u poduzećima visokih tehnologija posjeduju više globalnih karakteristika;

H3 – Vrhovni menadžeri u većim poduzećima posjeduju više globalnih karakteristika;

H4 – Što je poduzeće više orijentirano na globalno tržište, to su karakteristike njegova vrhovnog menadžera bliže onima globalnih vođa;

H5 – Vrhovni menadžeri u poduzećima s većinskim stranim vlasništvom posjeduju više globalnih karakteristika od vrhovnih menadžera u poduzećima s većinskim hrvatskim vlasništvom.

Konačno, u radu se željelo istražiti u kojoj mjeri na "globalnost" vrhovnoga menadžera utječu njegove nezavisne karakteristike, pa su hipoteze istraživanja vezane uz nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera istraživanih poduzeća bile:

H6 – Mlađi vrhovni menadžeri posjeduju više globalnih karakteristika;

H7 – Vrhovni menadžeri strane nacionalnosti posjeduju više globalnih karakteristika od vrhovnih menadžera hrvatske nacionalnosti;

H8 – Vrhovni menadžeri s međunarodnim iskustvom posjeduju više globalnih karakteristika od vrhovnih menadžera koji nemaju međunarodno iskustvo;

H9 – Vrhovni menadžeri s međunarodnim obrazovanjem posjeduju više globalnih karakteristika od vrhovnih menadžera koji su se školovali isključivo u Hrvatskoj.³

Pri tome su argumenti za postavljanje ovih četiriju hipoteza bili: (1) smatra se kako mlađi menadžeri brže prihvaćaju i usvajaju nova znanja i tehnologije, kako su fleksibilniji, skloniji rizicima i promjenama i sl. te (2) menadžeri stranih nacionalnosti u Hrvatskoj, oni koji imaju međunarodno iskustvo te oni s međunarodnim školovanjem imali su priliku upoznati i druge kulture i njihove običaje te raditi u multikulturnom okruženju.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se istražila "globalnost" menadžera u Hrvatskoj, istraživani su vrhovni menadžeri⁴ kao predstavnici i predvodnici svojih poduzeća. Vrhovni menadžeri su ti koji kreiraju korporativne strategije, određuju tržišta na koja će se njihova poduzeća orijentirati, definiraju korporativne vrijednosti, filozofiju i viziju, upravljaju promjenama te svojim primjerom upozoravaju na važnost motiviranja zaposlenih i zadovoljstva potrošača. Drugim riječima, globalna orijentacija nekoga poduzeća i njegovih zaposlenih usko je povezana i proizlazi iz globalne orijentacije i globalnih kompetencija njegova vrhovnog menadžmenta, pa je za određivanje "globalnosti" nekog poduzeća relevantno istražiti "globalnost" vrhovnih menadžera.

"Globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj ocjenjivali su njihovi podređeni, koji su procjenjivali stupanj posjedovanja globalnih karakteristika svojih vrhovnih menadžera. Instrument istraživanja bila je anketa koja se sastojala od tri grupe pitanja. Prva skupina pitanja odnosila se na nezavisne karakteristike poduzeća iz kojeg dolazi ispitanik (ime, osnovna djelatnost, veličina poduzeća s obzirom na broj zaposlenih, vlasnička struktura te tržišta na koja je poduzeće orijentirano). Druga skupina pitanja odnosila se na nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera poduzeća iz kojeg dolazi ispitanik (spol, dob, nacionalnost, struka, međunarodno iskustvo, međunarodno školovanje i poznavanje stranih jezika). Treća skupina pitanja sastojala se od 72 karakteristike grupirane u 15 dimenzija globalnosti pomoću kojih su, na ljestvici od 1 do 5 (1 = uopće ne posjeduje do 5 = potpuno posjeduje), ispitanici procjenjivali prisutnost globalnih karakteristika kod vrhovnih menadžera svojih poduzeća. Preciznije, za određivanje globalne orijentacije i globalnih kompetencija vrhovnih menadžera u Hrvatskoj upotrijebljen je instrument za određivanje "globalnosti" Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chana (2003.), odnosno preuzete su 72 čestice koje su oni razvili.

U okvir uzorka uzeti su studenti poslijediplomskih studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2005. godine (N = 462), s obzirom na to da su oni upoznati s problematikom globalnoga menadžmenta i globalnoga vođenja te mogu relativno objektivno ocijeniti "globalnost" svojih nadređenih. Anketu je ispunilo 97 ispitanika (responzivnost = 21%), anketiranih u svibnju i lipnju 2005. godine, no kako su neki od njih dolazili iz istih poduzeća, konačni uzorak istraživanja obuhvatio je 78 vrhovnih menadžera (N = 78).⁵

S obzirom na to da vrhovni menadžeri u uzorku dolaze iz poduzeća različitih djelatnosti, veličine, vlasničke strukture i iz poduzeća orijentiranih na različita tržišta, uzorak se može smatrati indikativnim za Hrvatsku. Profil poduzeća i demografski profil istraživanjem obuhvaćenih vrhovnih menadžera prikazani su u Tablici 1.

Profil poduzeća

Djelatnost	proizvodnja (22,4%), trgovina (23,7%), ostale usluge – turizam, ugostiteljstvo, promet, komunikacije i financijske usluge (42,1%), građevinarstvo (2,6%) i ostalo (9,2%)
Veličina s obzirom na broj zaposlenih	1 do 10 zaposlenih (10,4%), 11 do 34 zaposlena (14,3%), 35 do 249 zaposlenih (31,2%), 250 do 499 zaposlenih (10,4%) i više od 500 zaposlenih (33,7%)
Vlasnička struktura	većinski državno (24,6%), većinski privatno domaće (48,1%) i većinski privatno strano (27,3%)
Tržište na koje je orijentirano	isključivo na domaće tržište (57,7%), međunarodno orijentirano (25,6%) i globalno orijentirano (16,7%)

Demografski profil vrhovnih menadžera poduzeća

Spol	muškarci (92,3%), žene (7,7%)
Dob	25 do 30 godina (3,8%), 31 do 40 godina (20,8%), 41 do 50 godina (33,8%) i više od 50 godina (41,6%)
Nacionalnost	Hrvat/ica (84,8%), ostali (15,2%)
Struka	ekonomisti (39,0%), elektrotehničari (20,3%), liječnici (10,2%) i ostali (30,5%)
Međunarodno iskustvo	ima (39,4%), nema (60,6%)
Međunarodno školovanje	ima (43,7%), nema (56,3%)
Poznavanje engleskog jezika	poznaje (85,7%), ne poznaje (14,3%)
Poznavanje ostalih stranih jezika	poznaje (49,2%), ne poznaje (50,8%)

▣ **TABLICA 1**
Profil poduzeća i demografski profil vrhovnih menadžera poduzeća ispitanika

Kako bi se prihvatile, odnosno odbacile, postavljene hipoteze, osim deskriptivne statistike, upotrijebljena je korelacijska analiza, analiza varijance (ANOVA), Kruskal-Wallisov H test, Mann-Whitneyev U test i Kolmogorov-Smirnov Z test.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja podijeljeni su u tri dijela: (1) "globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj i njihova usporedba s globalnim vođama budućnosti, (2) utjecaj nezavisnih karakteristika poduzeća na "globalnost" njihovih vrhovnih menadžera te (3) utjecaj nezavisnih karakteristika samih vrhovnih menadžera na njihovu "globalnost".

"Globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj

Kako bi se odredilo u kojoj mjeri vrhovni menadžeri u Hrvatskoj posjeduju karakteristike globalnih vođa, njihovi su rezultati uspoređeni s vrijednostima dobivenima u istraživanju Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chana (2003.). To je istraživanje odredilo koliko razvijene moraju biti pojedine globalne karakteristike da bi se nekoga menadžera smatralo "globalnim", tj. menadžerom koji posjeduje karakteristike ključne za uspjeh u globalnom okruženju.

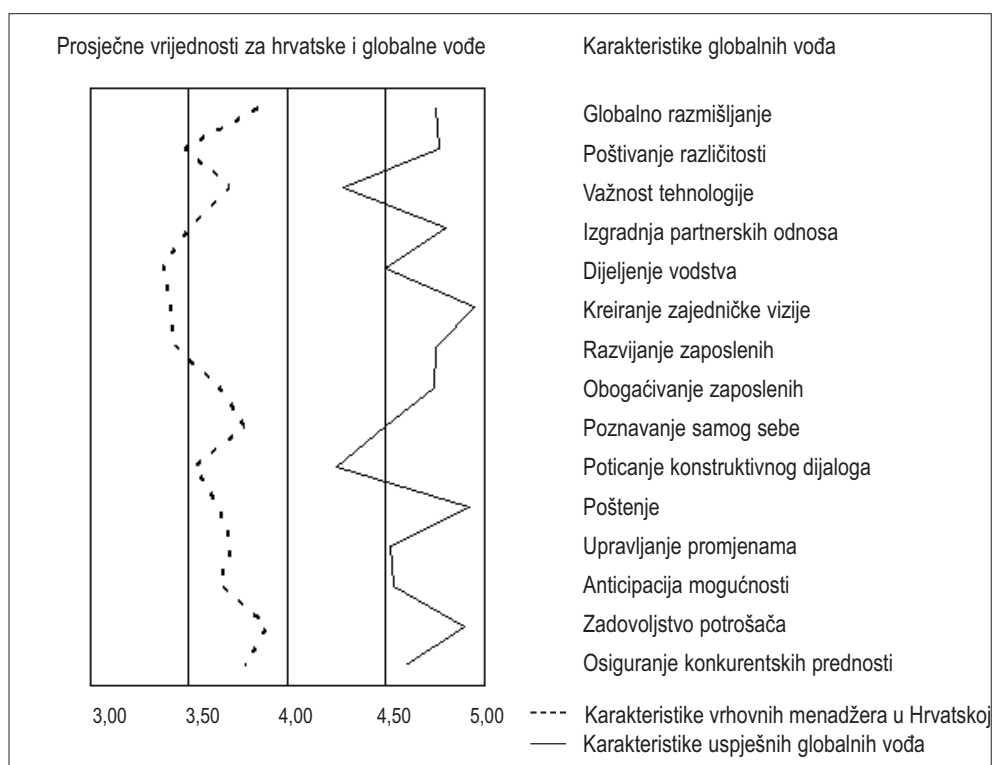
Za graničnu vrijednost koja određuje posjedovanje/posjedovanje pojedine dimenzije globalnosti u vrhovnih menadžera u uzorku uzeta je vrijednost 4,00. Naime, kod uspješnih je globalnih vođa, u prethodno navedenom istraživa-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

nju, najmanje izražena karakteristika "poticanje konstruktivnog dijaloga" (vrijednost 4,25). Stoga je za graničnu vrijednost, odnosno vrijednost koja razgraničuje posjedovanje od neposjedovanja neke globalne karakteristike, uzeta niža cjelobrojna vrijednost – 4,00.

Slika 1 pokazuje prisutnost globalnih karakteristika kod vrhovnih menadžera u uzorku, odnosno vrhovnih menadžera u Hrvatskoj, te prisutnost tih karakteristika kod uspješnih globalnih vođa.



SLIKA 1
Prisutnost globalnih karakteristika – vrhovni menadžeri u Hrvatskoj i uspješni globalni vođe

Na slici se vidi da vrhovni menadžeri u Hrvatskoj, prema mišljenju njihovih podređenih, ne posjeduju ni jednu globalnu karakteristiku (ni jedna globalna karakteristika nije ocijenjena sa 4,00 ili više). Ipak, kako bi se točnije odredilo posjeduju li vrhovni menadžeri u Hrvatskoj neke od globalnih karakteristika, istraženo je za koliko se čestica, koje određuju pojedinu dimenziju globalnosti, može reći da odražavaju prisutnost "globalnog". U Tablici 2 prikazano je koliko čestica čini pojedinu dimenziju globalnosti, koliko je tih čestica kod vrhovnih menadžera u Hrvatskoj ocijenjeno u prosjeku iznad 4,00 (prisutno posjedovanje "globalnosti") te su, za pojedine dimenzije globalnosti, navedene prosječne vrijednosti i razlike u prosječnim vrijednostima između vrhovnih menadžera u Hrvatskoj i uspješnih globalnih vođa.

● TABLICA 2

"Globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj i uspješnih globalnih vođa – čestice po dimenzijama, prosječne vrijednosti i apsolutna odstupanja

Karakteristike globalnih vođa	Broj čestica koje čine dimenziju	Broj čestica koje odražavaju prisutnost "globalnog" kod vrhovnih menadžera u Hrvatskoj		Prosječna vrijednost za dimenziju globalnosti		Apsolutno odstupanje dimenzija globalnosti između vrhovnih menadžera u Hrvatskoj i uspješnih globalnih vođa
		u Hrvatskoj	u Hrvatskoj	Vrhovni menadžeri u Hrvatskoj	Uspješni globalni vođe	
Globalno razmišljanje	5	1		3,87	4,76	0,89
Poštivanje različitosti	5	0		3,46	4,80	1,34
Važnost tehnologije	3	0		3,67	4,32	0,65
Izgradnja partnerskih odnosa	6	0		3,51	4,86	1,35
Dijeljenje vodstva	4	0		3,37	4,53	1,16
Kreiranje zajedničke vizije	5	0		3,40	4,96	1,56
Razvijanje zaposlenih	6	0		3,42	4,75	1,33
Obogaćivanje zaposlenih	4	0		3,63	4,75	1,12
Poznavanje samog sebe	5	1		3,75	4,51	0,76
Poticanje konstruktivnog dijaloga	5	0		3,50	4,25	0,75
Poštenje	5	0		3,60	4,94	1,34
Upravljanje promjenama	5	0		3,69	4,56	0,87
Anticipacija mogućnosti	4	0		3,61	4,61	1,00
Zadovoljstvo potrošača	5	1		3,89	4,91	1,02
Osiguranje konkurentskih prednosti	5	1		3,78	4,65	0,87
Ukupno / prosječno	72	4		3,61	4,68	1,07

Za vrhovne menadžere u Hrvatskoj, prema ocjeni njihovih podređenih, može se reći da su u prosjeku "globalni" samo prema četiri čestice (od 72 čestice, koje zajedno čine 15 dimenzija globalnosti), i to: (1) čestica "Prepoznaje i shvaća utjecaj globalizacije na poslovanje poduzeća" unutar dimenzije "globalno razmišljanje" (prosječna vrijednost 4,25); (2) čestica "Vjeruje u svoje vještine vođenja drugih" unutar dimenzije "poznavanje samog sebe" (prosječna vrijednost 4,15); (3) čestica "Svjestan je da njegovi potrošači imaju mogućnost izbora, odnosno mogu otići konkurentu" unutar dimenzije "zadovoljstvo potrošača" (prosječna vrijednost 4,12) i (4) čestica "Drži zaposlene odgovornima za njihove rezultate" unutar dimenzije "osiguranje konkurentskih prednosti" (prosječna vrijednost 4,12).

Nadalje, vrhovni menadžeri u Hrvatskoj u prosjeku imaju najrazvijenije dimenzije "zadovoljstvo potrošača" (3,89), "globalno razmišljanje" (3,87) i "osiguranje konkurentskih prednosti" (3,78), dok uspješni globalni vođe u prosjeku imaju najrazvijenije dimenzije "kreiranje zajedničke vizije" (4,96), "poštenje" (4,94) i "zadovoljstvo potrošača" (4,91). Dok se ocjene dimenzija globalnosti za vrhovne menadžere u Hrvatskoj kreću od 3,37 do 3,89 (u prosjeku 3,61), prosječne ocjene za uspješne globalne vođe su, izuzev za dimenzije "važnost tehnologije" (4,32) i "poticanje konstruktivnog dijaloga" (4,25), sve iznad 4,50 (u prosjeku 4,68).

Apsolutna odstupanja između prosječnih vrijednosti za pojedine dimenzije globalnosti vrhovnih menadžera u Hr-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

vatskoj i uspješnih globalnih vođa najveća su kod dimenzija "kreiranje zajedničke vizije" (1,56), "izgradnja partnerskih odnosa" (1,35), "poštivanje različitosti" (1,34), "poštenje" (1,34) i "razvijanje zaposlenih" (1,33). Ta su odstupanja najmanja kod dimenzija "važnost tehnologije" (0,65), "poticanje konstruktivnog dijaloga" (0,75) i "poznavanje samog sebe" (0,76). Prosječno apsolutno odstupanje između "globalnosti" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj i uspješnih globalnih vođa iznosi 1,07, na temelju čega se može zaključiti kako vrhovni menadžeri u Hrvatskoj, prema mišljenju njihovih podređenih, o-sjetno zaostaju za profilom uspješnoga globalnog vođe.

Svi prethodno navedeni rezultati (čestice "globalnosti", prosječne vrijednosti, apsolutna odstupanja) pokazuju da se prva hipoteza istraživanja treba prihvatiti. Rezultati potvrđuju hipotezu da vrhovni menadžeri u Hrvatskoj ne posjeduju karakteristike potrebne za uspješnost djelovanja u globalnom okruženju.

Utjecaj nezavisnih karakteristika poduzeća na "globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj

Kako bi se istražilo utječu li nezavisne karakteristike poduzeća u Hrvatskoj na "globalnost" njihovih vrhovnih menadžera, primijenjene su, ovisno o vrsti zavisnih i nezavisnih varijabli čija se povezanost utvrđivala, različite statističke metode. Za nezavisne karakteristike poduzeća "djelatnost poduzeća", "vlasnička struktura poduzeća" i "tržišta na koja je poduzeće orijentirano" napravljeni su Kruskal-Wallisov H test i analiza varijance (ANOVA), dok je za nezavisnu karakteristiku "veličina poduzeća" (s obzirom na broj zaposlenih u poduzeću), analiziran i Spearmanov koeficijent korelacije (ρ). Dobiveni su sljedeći rezultati:

1. Nezavisna varijabla "djelatnost poduzeća" nije se pokazala značajnom, odnosno ne utječe na "globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. Drugim riječima, bez obzira na to dolaze li menadžeri iz proizvodnog ili uslužnog sektora, iz građevinarstva ili financija, globalne karakteristike (ne)posjeduju u istoj mjeri. Konkretno, ni jednosmjerna ANOVA, odnosno F-test, ni Kruskal-Wallisov H test nisu rezultirali F-omjerima ili χ^2 -ima koji bi upućivali na značajne razlike u "globalnosti" vrhovnih menadžera s obzirom na industriju iz koje dolaze.

2. Za nezavisnu varijablu "veličina poduzeća" također se ne može reći da je od značajnog utjecaja na to jesu li menadžeri više ili manje "globalni". Naime, iako su Kruskal-Wallisov H test i izračun Spearmanova koeficijenta korelacije pokazali da menadžeri iz većih poduzeća manje ulažu u svoje zaposlene (za varijablu "obogaćivanje zaposlenih" na razini značajnosti od 0,05: $\chi^2 = 10,24$, $\sigma = 0,037$, $N = 65$; $\rho = -0,315$,

$\sigma = 0,011$, $N = 65$), broj zaposlenih ne utječe na preostalih 14 karakteristika globalnih vođa.

3. "Vlasnička struktura poduzeća" pokazala se varijablom koja ne utječe značajno ni na jednu od globalnih karakteristika vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. Točnije, vrijednosti dobivenih F-omjera i dobivene χ^2 -vrijednosti nisu upućivale na povezanost između vlasničke strukture poduzeća i globalnih karakteristika njihovih vrhovnih menadžera. Drugim riječima, bez obzira na to dolaze li vrhovni menadžeri u uzorku iz državnih, privatnih hrvatskih ili privatnih stranih poduzeća, njihova usmjerenost prema "globalnom" je slična.

4. Ni posljednja nezavisna karakteristika poduzeća, "tržište na koje je poduzeće orijentirano", nije se pokazala značajnom za usmjerenost prema "globalnom" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. Doduše, Kruskal-Wallisov H test ($\chi^2 = 6,82$, $\sigma = 0,033$, $N = 58$) i izračun Spearmanova koeficijenta korelacije ($F = 3,764$, $\sigma = 0,029$, $N = 58$) za varijablu "poznavanje samog sebe" na razini su značajnosti od 0,05, pokazali da se "globalnost" menadžera razlikuje s obzirom na tržišta na koja je usmjereno njihovo poduzeće. Ipak, preostalih 14 karakteristika "globalnosti" vrhovni menadžeri u Hrvatskoj (ne) posjeduju podjednako, bez obzira na to dolaze li iz poduzeća koja posluju isključivo na domaćem tržištu, poduzeća koja su usmjerena na međunarodna tržišta ili poduzeća koja posluju na globalnom planu.

Na temelju navedenog, hipoteze H2, H3, H4 i H5 ovog istraživanja se odbacuju. Prvo, bez obzira na to iz koje djelatnosti dolaze, vrhovni menadžeri podjednako (ne)posjeduju globalne karakteristike. Drugo, veličina poduzeća iz kojih dolaze ne utječe na njihovo (ne)posjedovanje globalnih karakteristika. Treće, karakteristike koje označuju globalne vođe nisu izraženije kod onih menadžera čija poduzeća posluju na međunarodnim tržištima, odnosno na globalnom tržištu. I četvrto, vrhovni menadžeri poduzeća koja su u većinskom stranom vlasništvu nisu "globalniji" od vrhovnih menadžera u poduzećima s većinskim hrvatskim vlasništvom.

Utjecaj nezavisnih karakteristika vrhovnih menadžera u Hrvatskoj na njihovu "globalnost"

Nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera u Hrvatskoj za koje se željelo istražiti utječu li na njihovu usmjerenost prema "globalnom" bile su dob, nacionalnost, posjedovanje međunarodnog iskustva te međunarodno školovanje. Kako bi se istražila povezanost između navedenih nezavisnih varijabli i 15 karakteristika globalnih vođa, provedene su, ovisno o vrsti samih varijabli, različite statističke obradbe. Za binomne varijable napravljeni su t-testovi za nezavisne uzorke, Mann-Whitneyev U test i Kolmogorov-Smirnov Z test. Za ordinalnu

varijablu "dob menadžera" (za koju je izračunan i Spearmanov koeficijent korelacije) i nominalnu varijablu "struka menadžera" provedeni su Kruskal-Wallisov H test i jednosmjerna analiza varijance (ANOVA).

Nalazi vezani uz nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera koje su obuhvaćene hipotezama istraživanja jesu (konkretne vrijednosti statističkih analiza vidi u Tablici 3):

1. "Dob" vrhovnoga menadžera ne utječe na njegovu "globalnost". Jednosmjerna analiza varijance i Kruskal-Wallisov H test pokazali su da dob ne utječe ni na jednu od 15 globalnih karakteristika vrhovnih menadžera. Iako je izračun Spearmanova koeficijenta korelacije pokazao da stariji menadžeri posvećuju manju pažnju tehnologiji u poduzeću te daju manju važnost tehnološkim dostignućima u svijetu, na preostalih 14 karakteristika "globalnosti", prema mišljenju ispitanika, dob vrhovnih menadžera ne utječe.

2. "Nacionalnost", kao nezavisna karakteristika vrhovnih menadžera, ne utječe na njihovu "globalnost". T-test za nezavisne uzorke i Mann-Whitney U test pokazali su da između menadžera hrvatske nacionalnosti i menadžera stranoga podrijetla postoje značajne razlike jedino s obzirom na dimenziju "dijeljenje vodstva".

3. Nezavisna karakteristika vrhovnih menadžera "međunarodno školovanje" ne utječe na menadžerovu sposobnost djelovanja u globalnom okruženju. Iako se ta karakteristika pokazala značajnom za dvije dimenzije globalnih vođa ("važnost tehnologije" i "kreiranje zajedničke vizije"), i to za svaku u jednom od provedenih testova, na većinu karakteristika globalnih vođa ta varijabla ne utječe.

4. "Međunarodno iskustvo" ne utječe na menadžerovu orijentiranost prema "globalnom". Doduše, međunarodno iskustvo značajno utječe na globalnu dimenziju "zadovoljstvo potrošača" (prema t-testu za nezavisne uzorke i Mann-Whitney U testu), ali ne utječe na preostalih 14 karakteristika "globalnosti".

Kao što je prethodno navedeno, utjecaj preostalih promatranih nezavisnih karakteristika vrhovnih menadžera na njihovu "globalnost" nije obuhvaćen hipotezama istraživanja, jer se nije smatralo da su te karakteristike (spol, struka, poznavanje stranih jezika) osnova za različitu usmjerenost prema "globalnom". Nalazi ovog istraživanja to i potvrđuju (konkretne vrijednosti vidi u Tablici 3):

1. "Spol" menadžera ne utječe na njegovu orijentiranost prema "globalnom". Naime, iako su Mann-Whitney U test i t-test za nezavisne uzorke pokazali da spol menadžera utječe na četiri karakteristike globalnih vođa ("izgradnja partnerskih odnosa", "kreiranje zajedničke vizije", "poštenje" i "osiguranje konkurentskih prednosti"), a Kolmogorov-Smirnov Z test da

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

● TABLICA 3
Nezavisne karakteristi-
ke vrhovnih menadžera
u Hrvatskoj koje
utječu na njihovu "glo-
balnost" – rezultati
statističkih obradbi

Nezavisne karakteristi- ke vrhovnih menadžera	Karakteristike globalnih vođa na koje nezavisna karakteristika značajno utječe	Statističke metode koje su pokazale značajne razlike (razina značajnosti od 0.05)
Dob	važnost tehnologije	Spearmanov koeficijent korelacije ($\rho = -0,265$, $\sigma = 0,030$)
Nacionalnost	dijeljenje vodstva	t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,689$, $\sigma = 0,010$) Mann-Whitney test ($U = 106,50$, $\sigma = 0,034$)
Međunarodno školovanje	važnost tehnologije kreiranje zajedničke vizije	Mann-Whitney test ($U = 362,50$, $\sigma = 0,038$) t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,251$, $\sigma = 0,028$)
Međunarodno iskustvo	zadovoljstvo potrošača	t-test za nezavisne uzorke ($t = -2,400$, $\sigma = 0,020$) Mann-Whitney test ($U = 295,50$, $\sigma = 0,047$)
Spol	izgradnja partnerskih odnosa	t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,252$, $\sigma = 0,028$) Mann-Whitney test ($U = 295,50$, $\sigma = 0,022$) Kolmogorov-Smirnov test ($Z = 1,549$, $\sigma = 0,016$)
	kreiranje zajedničke vizije	t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,327$, $\sigma = 0,023$) Mann-Whitney test ($U = 434,00$, $\sigma = 0,024$)
	poštenje	t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,615$, $\sigma = 0,011$) Mann-Whitney test ($U = 316,00$, $\sigma = 0,013$)
	osiguranje konkurentskih prednosti	t-test za nezavisne uzorke ($t = 2,254$, $\sigma = 0,028$) Mann-Whitney test ($U = 324,50$, $\sigma = 0,043$) Kolmogorov-Smirnov test ($Z = 1,362$, $\sigma = 0,049$)
Struka	zadovoljstvo potrošača	ANOVA ($F = 2,050$, $\sigma = 0,038$)
Poznavanje engleskog jezika	zadovoljstvo potrošača	t-test za nezavisne uzorke ($t = -2,172$, $\sigma = 0,034$) Mann-Whitney test ($U = 118,50$, $\sigma = 0,031$)
Poznavanje ostalih stranih jezika	zadovoljstvo potrošača	t-test za nezavisne uzorke ($t = -2,130$, $\sigma = 0,038$)

spol utječe na dvije od tih dimenzija ("izgradnja partnerskih odnosa" i "osiguranje konkurentskih prednosti"), spol ne utječe na preostalih 11, odnosno 13, karakteristika "globalnosti".

2. "Struka vrhovnih menadžera" ne utječe na njihovo posjedovanje globalnih karakteristika. Iako je analiza varijance, za razliku od ostalih provedenih statističkih testova, pokazala da struka vrhovnih menadžera utječe na dimenziju "zadovoljstvo potrošača", ni na jednu od preostalih 14 karakteristika globalnosti profesija menadžera ne utječe.

3. Nezavisne karakteristike "poznavanje engleskog jezika" i "poznavanje drugih stranih jezika" ne utječu na menadžerovu usmjerenost prema "globalnom". Ove dvije nezavisne karakteristike značajno utječu na globalnu dimenziju "zadovoljstvo potrošača" (prema t-testu za nezavisne uzorke i Mann-Whitney U testu), no ne utječu na preostalih 14 karakteristika "globalnosti".

Ovi rezultati nalažu da se hipoteze H6, H7, H8 i H9 također odbace. Drugim riječima, nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera: "dob", "nacionalnost", "međunarodno iskustvo" i "međunarodno školovanje" ne utječu na njihovo (ne)posjedovanje globalnih karakteristika, odnosno na njihovo (ne)posjedovanje globalne orijentacije i globalnih kompetencija.

...

Iako je istraživanje pokazalo da na "globalnost" vrhovnih menadžera u Hrvatskoj ne utječu nezavisne karakteristike njihovih poduzeća, kao ni nezavisne karakteristike njih samih, postavlja se pitanje što je to što oblikuje menadžerovu globalnu orijentaciju i globalne kompetencije. Više je mogućih odgovora na postavljeno pitanje. Kao prvo, imamo li na umu vrhovne menadžere u Hrvatskoj, za koje je istraživanje pokazalo da ne posjeduju globalnu orijentaciju i kompetencije, ne možemo zaključiti koji su faktori presudni za njihovu veću ili manju "globalnost", jer oni tu dimenziju ne posjeduju (vidi Sliku 1). Što se pak tiče faktora koji općenito oblikuju globalnu orijentaciju i kompetencije, upravo su hipoteze o voga rada utemeljene na spoznajama istraživanja vezanih uz tu problematiku. Drugim riječima, u radu obuhvaćene nezavisne karakteristike poduzeća i pojedinaca pokazale su se utjecajnim na "globalnost" menadžera u svijetu. Pogotovo značajnom pokazala se karakteristika "internacionalizacija poslovanja" (u ovom radu nazvana "tržište na koje je poduzeće orijentirano"), kao faktor od presudnoga značenja za "globalnost" menadžera i njihovih organizacija (Adler i Bartholomew, 1992.). Istraživanja u svijetu pokazala su i da "globalnost" menadžera uvelike ovisi o njihovim karakteristikama ličnosti (Rosen i Digh, 2000., u Suutari, 2002.), pa bi to trebalo ispitati i u Hrvatskoj. Na temelju svega navedenog može se zaključiti da bi ubuduće bilo poželjno ponoviti ovo istraživanje i ustanoviti ne samo jesu li hrvatski menadžeri postali "globalni" nego i utvrditi koji su to faktori koji značajno utječu na njihovu "globalnost".

PREPORUKE ZA HRVATSKE MENADŽERE I HRVATSKA PODUZEĆA

Stručnjaci ističu da i najuspješnijim svjetskim kompanijama nedostaje kvalitetnih globalnih vođa, odnosno kako potražnja za njima osjetno premašuje ponudu (Gregersen i sur., 1998.; Kedia i Mukherji, 1999.; Ashkenas i sur., 2002.) te kako vođe današnjice znanja i vještine potrebne za uspješnost u globalnim okvirima ne posjeduju u dovoljnoj mjeri. Iz tog su razloga menadžeri s globalnim sposobnostima sve "traženija roba". Takvi pojedinci mogu očekivati vrlo velike plaće i bonuse vezane uz njihovu uspješnost na globalnom tržištu te razne mogućnosti razvoja karijere.

Prema ovom istraživanju, globalna znanja i vještine vrhovnih menadžera u Hrvatskoj daleko su ispod svjetskih prosjeka, iz čega proizlazi da oni hrvatski menadžeri koji žele biti uspješni u 21. stoljeću moraju razvijati svoje globalne dimenzije. Naime, s obzirom na to da svjetske, a pogotovo hrvatske,

kompanije nemaju razvijene sustave obrazovanja globalnih menadžera, na pojedincima je da sami ulažu u razvoj svojih globalnih konkurentskih prednosti. Oni mogu svoja globalna znanja i vještine razvijati putujući po svijetu, prihvaćajući međunarodne zadatke, radom u interkulturalnim timovima te sudjelujući u formalnim programima treninga iz globalnih znanja i vještina koje nude sveučilišta, instituti i sl.

Ipak, i organizacije mogu i trebaju pomoći svojim zaposlenima unaprijediti globalna znanja i vještine te time i same postati globalno konkurentnije. To mogu učiniti kvalitetnim međunarodnim menadžmentom ljudskih potencijala (Gregeresen i sur., 1998.; Stroh i Caligiuri, 1998.; Thaler-Carter, 2000.; Caligiuri i Di Santo, 2001.; Stroh i Caligiuri, 2001.; Ashkenas i sur., 2002.; Alon i Higgins, 2005.; Sinclair i Agyeman, 2005.), kao na primjer:

(1) identificiranjem pojedinaca koji su spremni prihvatiti i žele raditi na globalnim zadacima, odnosno identificiranjem potencijalnih globalnih menadžera, pri čemu su indikatori takvih pojedinaca njihovo poznavanje stranih jezika, život i poslovno iskustvo u inozemstvu, interes za život izvan domovine te karakteristike ličnosti poput fleksibilnosti i otvorenosti

(2) slanjem menadžera na globalne zadatke i postavljanjem rada na međunarodnim zadacima uvjetom za napredovanje

(3) stalnim mijenjanjem međunarodnih zadataka (najviše 24 mjeseca na jednoj lokaciji, odnosno zadatku)

(4) poticanjem mentorskih programa

(5) formiranjem interkulturalnih, heterogenih timova (timova čiji su članovi različitih karakteristika, vrijednosti i stavova)

(6) poticanjem i nagrađivanjem globalnoga razmišljanja i globalnoga djelovanja

(7) organiziranjem i poticanjem sudjelovanja u obrazovnim programima koji razvijaju globalna znanja i vještine onih zaposlenih koji imaju potencijale za rad u globalnom okruženju i u svrhu podizanja razine znanja i vještina potrebnih u globalnom poslovanju onih menadžera koji već rade na globalnim zadacima

(8) razvojem globalnih vođa

(9) zapošljavanjem dovoljnoga broja pojedinaca koji imaju potencijale postati uspješni globalni menadžeri kako bi, uz standardnu fluktuaciju, imali potreban broj globalnih menadžera

(10) zapošljavanjem globalnih "supermenadžera" koji ne samo što se koriste globalnim znanjima, vještinama i iskustvom nego ih i prenose.

Navedene aktivnosti ne djeluju kao hrvatska stvarnost zbog općenito nerazvijene prakse menadžmenta ljudskih potencijala, što ne znači da nisu primjenjive u hrvatskim uvjeti-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

ma. Njihovu primjenjivost potvrđuju one hrvatske organizacije koje posluju na međunarodnim tržištima, a koje provode većinu od navedenih aktivnosti da bi potaknule razvoj znanja, vještina i potencijala svojih zaposlenih.

Ovo istraživanje i činjenica da većina hrvatskih poduzeća ne provodi prethodno navedene prakse međunarodnoga menadžmenta ljudskih potencijala pokazuju da hrvatska poduzeća, kao i sami menadžeri, moraju osjetnije ulagati u razvoj svoje globalne orijentacije i svojih globalnih kompetencija. Samo tako mogu postati dio globalnoga tržišta, opstati na njemu, uspješno slijediti globalne trendove, odnosno postati globalne tržišne vođe.

ZAKLJUČAK

U eri globalizacije, u kojoj se nove poslovne prilike mogu javiti u bilo kojem dijelu svijeta, pritisak na menadžere da postanu "globalni", odnosno posjeduju znanja i vještine potrebne za uspjeh u globalnom okruženju, sve je veći. "Menadžeri s globalnim sposobnostima ključni su za budući uspjeh svake multinacionalne organizacije" (Caligiuri i Di Santo, 2001., str. 27), jer su negativne posljedice pogrešnih izbora globalnih vođa ne samo skupe nego donose i negativan "globalni publicitet".

Razvijanje globalnih vođa danas ključ je uspjeha organizacija ubuduće. Kompanije koje žele biti uspješne u 21. stoljeću moraju biti proaktivne u razvijanju vođa koje karakteriziraju globalno razmišljanje i globalne sposobnosti. Nažalost, paradoks vezan uz globalizaciju i globalne vođe jest taj da iako su kompanije svjesne potrebe za razvijanjem globalnih vođa u svrhu uspješnoga poslovanja u globalnom okruženju, rijetke od njih to stvarno i rade. Tako samo 10-ak posto najuspješnijih američkih kompanija posjeduje sustave identificiranja, razvoja i zadržavanja globalnih vođa (Gregersen i sur., 1998.), a situacija je oko toga u hrvatskim kompanijama još nepovoljnija.⁶ Stoga bi trebalo osvijestiti hrvatske kompanije koje posluju na globalnom ili međunarodnim tržištima te one koje imaju namjeru uskoro svoje proizvode/usluge nuditi izvan domaćeg okruženja koliko je važno ulagati u ona znanja i vještine menadžera koja su nužna za uspjeh na globalnom planu.

Ovo je istraživanje na indikativnom uzorku od 78 vrhovnih menadžera pokazalo da u Hrvatskoj postoji potreba za ulaganjem u razvoj kvalitetnih globalnih menadžera, s obzirom na to da se za vrhovne menadžere iz uzorka ne može reći da u dovoljnoj mjeri posjeduju globalne karakteristike. Nadalje, pokazalo se kako vrhovni menadžeri ne posjeduju

karakteristike globalnih vođa, bez obzira na nezavisne karakteristike poduzeća iz kojih dolaze (osnovna djelatnost, veličina, vlasnička struktura, tržišta na koja je orijentirano) te nezavisne karakteristike koje ih obilježavaju (dob, nacionalnost, međunarodno iskustvo, međunarodno školovanje).

Nalazi istraživanja mogu poslužiti kao polazište za buduća istraživanja. Kao prvo, poželjno bi bilo ponoviti ovo istraživanje na što reprezentativnijem uzorku, kako bi se ustanovilo jesu li vrhovni menadžeri u Hrvatskoj, zbog neizbježnog utjecaja globalizacije poslovanja, postali "globalni". Drugo, zanimljivo bi bilo istražiti koja je nezavisna karakteristika presudna za "globalnost" nekoga menadžera, odnosno jesu li možda karakteristike ličnosti pojedinca te koje najbolje određuju dimenziju "globalnosti". Drugim riječima, trebalo bi istražiti jesu li za "globalnost" menadžera presudni objektivni faktori, kao što su "internacionalizacija poslovanja" i "međunarodno iskustvo", ili subjektivni faktori, kao što su "sklonost drugim kulturama", "otvorenost za nova iskustva" i "fleksibilnost".

Na temelju teoretskih i empirijskih spoznaja ovoga rada može se zaključiti kako je važnost školovanja za globalne potrebe u Hrvatskoj neupitna, pri čemu nije dovoljno da pojedinci individualno ulažu u razvoj svojih globalnih kompetencija, nego je ključno da na tome sustavno rade i njihove organizacije. Hrvatska poduzeća, i hrvatski menadžeri, ako žele biti ravnopravni sudionici na globalnom tržištu, tj. tržištu 21. stoljeća, to mogu postati isključivo ulaganjem i sudjelovanjem u globalnim programima, odnosno razvijanjem svojih globalnih znanja i vještina.

BILJEŠKE

¹ Pod "globalnošću" se razumijeva posjedovanje globalnih karakteristika, što uključuje i globalnu orijentaciju (orijentiranost prema globalnom) i globalne kompetencije.

² Istraživanje se odnosi na vrhovne menadžere u Hrvatskoj, dakle vrhovne menadžere i hrvatske i ostalih nacionalnosti te vrhovne menadžere u poduzećima s pretežito hrvatskim vlasništvom, ali i one koji upravljaju poduzećima u stranom vlasništvu.

³ Preostale promatrane nezavisne karakteristike vrhovnih menadžera (spol, struka i poznavanje stranih jezika) nisu smatrane karakteristikama koje osjetno utječu na "globalnost" menadžera, tako da nisu uključene u polazišta (hipoteze) istraživanja, iako su u radu kratko prokomentirane.

⁴ U ovom istraživanju pojam "vrhovni menadžer" odnosi se na čelnu osobu u poduzeću (predsjednik uprave, direktor poduzeća, generalni direktor, ministar, dekan i sl.).

⁵ "Globalnost" vrhovnih menadžera kojeg je ocijenilo dva ili više ispitanika iz istoga poduzeća dobivena je izračunom aritmetičkih sredina.

⁶ U Hrvatskoj je u 2003. godini dodatno obrazovano samo 14,4% zaposlenih, pri čemu ni jedno poduzeće iz uzorka nije navelo da svoje menadžere školuje za izazove globalnoga poslovanja (Pološki Vokić i Frajlić, 2004.).

LITERATURA

Adler, N. J., Bartholomew, S. (1992.), Managing globally competent people, *Academy of Management Executive*, 6 (3): 52-65.

Alon, I., Higgins, J. M. (2005.), Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons*, 48 (6): 501-512.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (2002.), *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco.

Bartlett, C., Ghoshal, S. (1992.), What Is a Global Manager?, *Harvard Business Review*, 70 (5): 124-132.

Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998.), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16 (1): 53-101.

Burke, R. (2001.), Pulse of the planet: leadership models in the global village, *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 3 (3): 191-203.

Caligiuri, P. M. (2000.), The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance, *Personnel Psychology*, 53 (1): 67-88.

Caligiuri, P., Di Santo, V. (2001.), Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments?, *Human Resource Planning*, 24 (3): 27-35.

Gill, A., Booth, S. (2003.), Identifying future global leaders: The implications of global leadership to the HR practitioner, *Strategic HR Review*, 2 (5): 20-25.

Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., Hu-Chan, M. (2003.), *Global Leadership – The Next Generation*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Gregersen, H., Morrison, A. J., Black, J. S. (1998.), Developing Leaders for the Global Frontier, *Sloan Management Review*, 40 (1): 21-32.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994.), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Jokinen, T. (2005.), Global leadership competencies: a review and discussion, *Journal of European Industrial Training*, 29 (3): 199-216.

Kedia, B. L., Mukherji, A. (1999.), Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness, *Journal of World Business*, 34 (3): 230-251.

Pfeffer, J. (1994.), *Competitive Advantage Through People – Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pološki Vokić, N., Frajlić, D. (2004.), Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage: rezultati empirijskog istraživanja. U: P. Be-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

jaković, J. Lowther, *Konkurentnost hrvatske radne snage* (str. 59-74),
Institut za javne financije, Zagreb.

Sinclair, A., Agyeman, B. (2005.), Building global leadership at The
Body Shop, *Human Resource Management International Digest*, 13 (4):
5-8.

Stiglitz, J. E. (2002.), *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books,
London.

Stroh, L. K., Caligiuri, P. M. (1998.), Strategic human resources: a new
source for competitive advantage in the global arena, *The Inter-
national Journal of Human Resource Management*, 9 (1): 1-17.

Stroh, L. K., Caligiuri, P. M. (2001.), Increasing Global Competitive-
ness through Effective People Management, *Journal of World Busi-
ness*, 33 (1): 1-16.

Suutari, V. (2002.), Global leader development: an emerging research
agenda, *Career Development International*, 7 (4): 218-233.

Thaler-Carter, R. E. (2000.), Whither Global Leaders?, *HR Magazine*,
45 (5): 83-88.

Tung, R. L. (1998.), American Expatriates Abroad: From Neophytes
to Cosmopolitans, *Journal of World Business*, 33 (2): 125-144.

Vogl, F., Sinclair, J. (1996.), *Boom – Visions and Insights For Creating
Wealth in The 21st Century*, Irwin, Chicago.

World Bank (2000.), *Entering the 21st Century: World Development Re-
port 1999/2000*, Oxford University Press, Oxford.

Global Orientation and Global Competencies of Croatian Top Managers

Nina POLOŠKI VOKIĆ, Ivana MARIĆ, Tomislav HERNAUS
Faculty of Economics, Zagreb

The aim of the study was to determine (1) the extent of
Croatian managers' global orientation, and (2) the extent of
their possession of global competencies essential for the
success in the global business environment. Respondents in
the study were subordinates who assessed the "globalness"
of their top managers, and the research instrument used for
measuring top managers' "globalness" was the one
developed by Goldsmith, Greenberg, Robertson and Hu-
-Chan. The obtained results give arguments for the
acceptance of the main hypothesis of the research, about top
managers in Croatia not possessing characteristics needed
for success in the global environment. They are far behind
the successful global leader profile, and their global
characteristics are not related to their companies'
characteristics (main activity, size, ownership, and markets
company serves), or their demographic characteristics (age,
nationality, international experience, and international

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 3 (89),
STR. 533-555

POLOŠKI VOKIĆ, N.,
MARIĆ, I., HERNAUS, T.:
GLOBALNA...

education). Consequently, Croatian companies have to invest heavily in developing competent global managers. They and their managers can grow to be competitive in global terms only by developing and investing in global knowledge and skills.

Key words: leadership, characteristics of global leaders, global orientation, global competencies, Croatia, top manager

Globale Orientierung und globale Kompetenzen von Topmanagern in Kroatien

Nina POLOŠKI VOKIĆ, Ivana MARIĆ, Tomislav HERNAUS
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Zagreb

Mit dieser Untersuchung sollte ermittelt werden, in welchem Maße Topmanager in Kroatien in ihrer Rolle als Repräsentanten und Leiter ihrer Unternehmen global orientiert sind und ob sie jene Merkmale aufweisen, die für ein erfolgreiches Wirken auf globaler Ebene vorausgesetzt werden. Die globale Orientierung und globalen Kompetenzen kroatischer Topmanager bewerteten ihre hierarchisch unmittelbar unter ihnen stehenden Mitarbeiter mittels Messinstrumenten nach Goldsmith, Greenberg, Robertson und Hu-Chan zur Ermittlung von „Globalität“. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen die Hypothese, dass kroatische Topmanager nicht über die untersuchten Charakteristiken verfügen. Sie bleiben weit hinter dem Profil des erfolgreichen global orientierten Unternehmensleiters zurück. Auch die Unternehmensmerkmale (Haupttätigkeit, Größe, Eigentümerstruktur, Zielmarkt) sowie die Eigenschaften der Manager selbst (Alter, Nationalität, internationale Erfahrung, Edukation im Ausland) erweisen sich von geringer Relevanz bezüglich einzelner Charakteristiken, die ein international erfolgreicher Manager besitzen muss. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Kroatien in die Entwicklung hochwertiger, global orientierter Manager investieren muss und dass globale Konkurrenzfähigkeit nur durch Erlangung global relevanter Kenntnisse und Fähigkeiten gewährleistet werden kann.

Schlüsselwörter: Unternehmensleitung, Merkmale globaler Unternehmensleiter, globale Orientierung, globale Kompetenzen, Kroatien