



Konkurenčnost slovenskih menedžerjev po mednarodni raziskavi (1)

# Plače menedžerjev v zgornji polovici lestvice, učinkovitost pa na dnu

*Slovenija po konkurenčnosti menedžerjev na 57. mestu med 59 državami – Po kriteriju menedžerskih plač na 20. mestu – Našim menedžerjem manjka upravljaljskih znanj – Menedžerski prevzemi izčrpali podjetja*

**LJUBLJANA** – Slovenski menedžerji so se v letošnji raziskavi Svetovni letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook) glede na svojo konkurenčnost uvrstili na 57. mesto med 59 državami, kar je za tri mesta slabše od lani. Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta (IMD) v Lozani je uspešnost menedžerskih praks analiziral z uporabo podatkov iz ankete med 121 slovenskimi menedžerji. Ti so izpostavili šibke točke, kot so učinkovitost velikih korporacij v Sloveniji (kjer smo se uvrstili na zadnje mesto), slaba fleksibilnost menedžerjev (57. mesto) in zadolženost podjetij, ki ovirajo razvoj (57. mesto), ter premalo visoko usposobljenih kadrov iz tujine (58. mesto). Hkrati je Svetovni letopis konkurenčnosti s primerjavo podatkov o plačah ugotovil, da so slovenski menedžerji bolje plačani od povprečja, njihove plače pa se v primerjavi z drugimi državami celo izboljšujejo.

Tako se Slovenija po kriteriju menedžerskih plač uvršča na 20. mesto, kar je celo dve mesti bolje kot lani, po višini plač visoko usposobljenih zaposlenih pa v zlato sredino (30. mesto). Tudi argumenti, da je za slabšo konkurenčnost podjetij krivo zvišanje minimalne plače, ne držijo – pri strošku za enoto dela v proizvodnem sektorju se Slovenija uvršča na odlično 11. mesto. Tako se zdi, da je glavni krivec za slabše rezultate slovenskih podjetij prav njihovo vodstvo. O razlogih za tako slabo uvrstitev slovenskih menedžerjev smo zato vprašali direktorje, ekonomiste Zdrženja Manager in **male delničarje**.

odzval na spremembe v podjetju in na trgu. In to je eden izmed razlogov, zakaj se slovenski menedžerji težko odzivajo na spremembe. Te sposobnosti bi si lahko pridobili s tem, da bi za določen čas odšli delat v tujino, saj bi imeli tam več možnosti za učenje.

**Sonja Šmuc**, izvršna direktorica Zdrženja Manager, poudarja, da imajo menedžerji v tujini več možnosti za pridobivanje izkušenj, saj imajo v velikih tujih podjetjih posamezni oddelki tudi po več sto zaposlenih, in nekdo, ki jih vodi, lahko pridobi več izkušenj kot pa nekdo na primerljivem položaju v slovenskem podjetju.

Vendar pri nas ljudje, ki imajo srečo in se zaposlijo v večjem in sorazmerno uspešnem slovenskem podjetju, tam tudi ostanejo, in ne stremijo po pridobivanju znanj iz drugih okolij. Hkrati priznava, da se veliko slovenskih menedžerjev med kariero noče več izobraževati zunaj svojega podjetja.

## Nizki standardi poslovanja

Tudi sodelovanje s tujimi podjetji velikokrat predstavlja problem. Menedžerji pri nas zaradi majhnosti gospodarstva nimajo druge izbire, kot da si pridobijo mednarodne izkušnje, poudarja **Samo Kupljen**, direktor Bauhauusa v Sloveniji. Opaža, da ima s tistimi našimi menedžerji, ki delujejo v mednarodnem okolju, dobre odnose. Tisti, ki niso navajeni standardov poslovanja korporacij, kot je Bauhaus, pa na začetku poslovanja z uspešnim tujim podjetjem doživijo kulturni šok. Veliko jih je namreč navajenih komunicirati na način, ki jim ga je privzgojil največji slovenski partner v Sloveniji. Zdaj, ko je veliko teh partnerskih podjetij v težavah, pa imajo težave pri poslovanju s tujimi družbami. Kupljen poudarja, da se lahko slovenski menedžer od sodelovanja s tujo korporacijo veliko nauči: »Pri nas se učijo in spoznavajo delovanje poslovnih sistemov. Imamo fantastične primere, ko se je dobavitelj skozi poslovnega partnerja razvil v zelo uspešno podjetje na mednarodnem trgu. So pa tudi menedžerji, ki se ne želijo učiti.«

## Zaprto, ki škodi poslu

Rudolf Klötscher z žalostjo opaža, da slovenski menedžerji tujih kolegov nočejo prositi za pomoč, ko so v težavah, četudi bi jim ti s svojimi izkušnjami lahko pomagali. Poudarja, da to slovenske menedžerje ovira pri vodenju podjetij in da se jim ne bi bilo treba zapirati, saj premorejo prednosti, ki jih tuji menedžerji pri nas nimajo.

**Matej Lahovnik** z ljubljanske ekonomske fakultete pojasnjuje, da



**RUDOLF KLÖTSCHER**

FOTO ALEŠ ČERNIVEC/DOKUMENTACIJA DELA

**Rudolf Klötscher**, generalni direktor podružnice nemškega podjetja BSH v Sloveniji (BSH Hišni aparati), opaža, da so slovenski menedžerji najšibkejši v znanju o upravljanju podjetij. Poudarja, da je sposobnost kupovanja in prodajanja eno, drugo pa je sposobnost menedžerja, da vidi, kje se v njegovem podjetju zatika. Tisti, ki tega znanja nima, se bo prepozno



**SAMO KURLJEN**

FOTO IGOR ZAPLATIL/DOKUMENTACIJA DELA

je zaprtost do tujcev del naše kulture. Vendar je to slabo za posel: »Če pogledate ugledne tuje multinacionalke, so njihove uprave in srednji menedžment sestavljeni iz ljudi z različnih držav in različnih poslov-



**MARJAN BATAGELJ**

FOTO UROŠ HOČEVAR/DOKUMENTACIJA DELA

nih šol. V naših upravah in ključnih funkcijah v podjetju pa v zadnjih 20 letih nismo imeli nobenega prepaha.« Tako tudi v najuspešnejših slovenskih podjetjih, kot sta na primer Krka ali Gorenje, ni veliko zaposlenih, ki so tujci ali Slovenci, ki imajo izkušnje iz tujine. Vendar bi bili ti ljudje z vidika prenosa svežih praks in novih poslovnih idej v podjetje izrednega pomena, saj več idej pomeni boljše prilagajanje spremembam na trgu in večjo konkurenčnost podjetja. A tujec ali neki avtsajder, ki ni del sistema, se zelo težko vklopi v precej zaprto okolje v slovenskih podjetjih. »Takšen človek ima težave, ker ga ne sprejmejo, ampak ga zaradi novih idej in vzorcev, ki jih prinaša, zavračajo. Najmočnejši ljudje v podjetjih se namreč bojijo sprememb in želijo nadzorovan proces kadrovanja. Če pride nekdo od zunaj, pa je po navadi neobremenjen, in očitno si takšnih ljudi naši menedžerji ne želijo,« ugotavlja Lahovnik.

### Namesto najboljših zaposlovanje po zvezah

Slovenski menedžerji pogosto ne zaposlijo najboljšega kadra, ki je na voljo, temveč bodoče zaposlene raje iščejo prek poznanstev. To je na

svojem prvem razgovoru s potencialnimi kandidati za službo v BSH spoznal tudi Rudolf Klötscher. Nihče ni namreč s seboj prinesel priporočilnih pisem nekdanjih nadrejenih. »To pokaže, kako Slovenci pridejo do služb.« Za podjetje pa je pomembno, da stalno išče najboljše in najsposobnejše ljudi, in za to so v prvi vrsti odgovorni menedžerji, je prepričan Klötscher.

Da se Slovenci na razgovore o zaposlitvi ne pripravijo, opaza tudi Samo Kupljen: »Po navadi jih zanima le, kakšen je delovnik in plača, in ne, kakšne bodo njihove odgovornosti in kakšen je delovni proces v podjetju.«

**Rajko Stankovič**, predsednik društva **Mali delničarji** – Skupaj smo močnejši, sicer opaza porast agencij, ki bi podjetjem morala pomagati pri iskanju najboljšega kadra, a poudarja, da tudi izbor teh največkrat poteka prek socialnih omrežij.

Zaposlovanje prek zvez je mogoče preprečiti le tako, da se menedžerjem postavi visoke cilje, meni Sonja Šmuc. V tem primeru bodo namreč prisiljeni, da bodo zaposlovali kakovosten kader, ki jim bo doseganje teh ciljev tudi omogočil, in si ne bodo mogli privoščiti delati usluge drugim. Vendar pa je lahko nekdo, ki je vpet v socialna omrežja, predvsem za manjša podjetja, ki težje pridejo do poslov, bolj dragocen od tistega, ki je najbolj izobražen, še opozarja Šmucova.

### Lastniki so bolj motivirani

**Marjan Batagelj**, lastnik družbe Batagelj & Co, ki prek Turizma Kras upravlja Postojnsko jamo, slovenske menedžerje deli glede na

Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta (IMD) v Lozani vsako leto opravi raziskavo Svetovni letopis konkurenčnosti, v kateri primerja konkurenčnost držav na podlagi različnih kriterijev v štirih sklopih: gospodarska uspešnost države, učinkovitost vlade pri spodbujanju gospodarstva, infrastruktura in učinkovitost podjetij (v ta sklop spada tudi učinkovitost menedžerjev). Študijo izvajajo od leta 1989, Slovenija pa je vključena od leta 1999. Lani smo zabeležili rekorden padec na lestvici, saj smo z 32. mesta padli na 52. izmed 58 držav. Letos (rezultati letošnje raziskave so bili javno predstavljeni prejšnji teden) pa smo bili na 51. mestu med 59 državami. Tako so se po konkurenčnosti pred nas uvrstile tudi države, kot so Kazahstan, Kolumbija in Romunija.

lastništvo. Njega kot lastnika podjetja, ki ga tudi upravlja, notranji vzgibi silijo v stalno izobraževanje in trdo delo. Tisti menedžerji, ki jih nastavi kapital, pa imajo le mandat za upravljanje podjetja, kar pomeni, da niso tako navezani nanj in da je menedžerska funkcija zanje le stopnica v njihovem kariernem razvoju. Redki pa so tisti menedžerji, ki so začeli na dnu in so si v podjetju izgradili kariero. Ti so bolj podobni menedžerjem lastnikom, saj čutijo pripadnost podjetju, hkrati pa ga tudi dobro poznajo. Menedžerji, ki se selijo, pa porabijo veliko časa za spoznavanje notranjega ustroja podjetja in zaposlenih in v tem času podjetje ne deluje tako dobro, kot bi lahko. Zato bi morala vsaka družba vodilne najprej iskati med svojimi zaposlenimi. »Vendar Slovenci mislimo, da je tisto od zunaj vedno boljše od domačega, zato dostikrat težimo k temu, da dobimo človeka od zunaj. Ta pa bo težko takoj uspešen, ker podjetja ne pozna,« meni Batagelj.

Matej Lahovnik pa po drugi strani opozarja na problem preteklega lastninjenja podjetij, ki so ga izvajali menedžerji. V podjetjih, kjer so bili večinski lastniki notranji (zdajšnji in nekdanji zaposleni ter upokojenici), je menedžment s pridobivanjem obvladujočega lastniškega deleža začel zasledovati lastne interese na škodo lastnikov in družbe. Podjetja so se zato zadolžila, a ne za razvoj, temveč za lastniške prevzeme. Prezadolženost podjetij, zaradi katere zdaj ne morejo vlagati v raziskave in razvoj, je največja ovira za okrevanje slovenskega gospodarstva.

**ANŽE VOH BOŠTIČ**

Stran / Page: 10

Doseg / Reach: 130000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 742 cm<sup>2</sup>

3 / 3



### Svetovni letopis konkurenčnosti

#### uvrstitve Slovenije med 59 državami po izbranih indikatorjih

strošek enote dela v proizvodnem sektorju	11. mesto
plače menedžerjev	20. mesto
plače visoko usposobljenih zaposlenih	30. mesto
učinkovitost nadzornih svetov	59. mesto
revizijske in računovodske prakse	59. mesto
kredibilnost menedžerjev	59. mesto
uspešnost velikih korporacij	59. mesto
transparentnost finančnih institucij	58. mesto
razpoložljivost visoko usposobljenih tujcev	58. mesto
fleksibilnost in prilagodljivost podjetij	57. mesto
zadolženost korporacij	57. mesto

DELO Vir: IMD World Competitiveness Yearbook 2011