

Upravljanje malim i srednjim IT poduzećem

Vučko, Igor

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:128369>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Igor Vučko

UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM IT PODUZEĆEM

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Igor Vučko

UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM IT PODUZEĆEM

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG:9996003384

e-mail: ivucko@efos.hr

Mentor: Izv. prof. doc. sc. Marina Stanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study Programme Marketing


Igor Vučko

**MANAGING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN
IT INDUSTRY**

Osijek, 2024.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Igor Vučko

JMBAG: 9996003384

OIB: 45073732287

e-mail za kontakt: igorhefner@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Naslov rada: Upravljanje malim i srednjim IT poduzećem

Mentor/mentorica rada: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 13.09.2023.godine

Potpis



Upravljanje malim i srednjim IT poduzećem

SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća (MSP) imaju ključnu ulogu u gospodarstvu, potičući inovacije, otvaranje radnih mjesta i gospodarski rast. O njihovoj važnosti svjedoči i činjenica da predstavljaju do 99% svih poduzeća u Europi i osiguravaju dvije trećine ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru. Rezultati brojnih istraživanja naglašavaju važnost učinkovitih praksi upravljanja, strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima, sustava poticaja, stilova vodstva i lean upravljanja u upravljanju MSP-ima. Ova područja igraju ključnu ulogu u poboljšanju produktivnosti, učinka, zadovoljstva zaposlenika i konkurentnosti u poduzećima. Usvajanjem i primjenom ovih praksi MSP mogu poboljšati svoj cjelokupni pristup upravljanju i postići održivi rast. Stoga se važnost strateškog upravljanja, inovacija, stilova vodstva, upravljanja talentima i metrike ne smije zanemariti ni u učinkovitom upravljanju IT tvrtkama. Ovaj rad istražuje prakse upravljanja unutar tvrtke Gauss koja posluje u IT industriji u Hrvatskoj. Analizirajući podatke i intervjuje, uočene su ključne upravljačke prakse Gaussa koje naglašavaju strateško planiranje, raspodjelu resursa temeljenu na podacima i međufunkcionalnu suradnju. Poseban naglasak stavljen je na upravljanje ljudskim resursima, promicanje kulture inovacija i optimizaciju procesa, prepoznajući važnost privlačenja i razvoja talenta te promicanje produktivnosti i suradnje. Studija potvrđuje da se fokusiranje na ove prakse može smatrati ključnim za uspjeh u brzo razvijajućoj IT industriji.

Ključne riječi: MSP, IT sektor, upravljanje MSP

Managing small and medium-sized business in IT industry

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs), play a key role in the economy, driving innovation, job creation and economic growth. Their importance is evidenced by the fact that they represent up to 99% of all companies in Europe and provide two thirds of the total number of employees in the private sector. The findings of numerous researches emphasize the importance of effective management practices, strategic planning, human resource management, incentive systems, leadership styles and lean management in the management of SMEs. These areas play a key role in improving productivity, performance, employee satisfaction and competitiveness in businesses. By adopting and applying these practices, SMEs can improve their overall management approach and achieve sustainable growth. Therefore, the importance of strategic management, innovation, leadership styles, talent management and metrics should not be ignored in the effective management of IT companies. This paper investigates management practices within Gauss, an IT company in Croatia. By analyzing the data and interviews, key management practices of Gauss that emphasize strategic planning, data-driven resource allocation, and cross-functional collaboration were discovered. Special emphasis is placed on human resource management, promoting a culture of innovation and optimizing processes, recognizing the importance of attracting and developing talent and promoting productivity and collaboration. The study confirms that focusing on these practices can be considered key to success in the rapidly evolving IT industry.

Keywords: SME, IT sector, SME management

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
3. Teorijski okvir rada	3
3.1. Mala i srednja poduzeća	3
3.2. Upravljanje malim i srednjim poduzećima	4
3.3. Specifičnosti SME organizacija unutar IT sektora.....	7
3.4. Upravljanje IT poduzećem.....	8
3.5. Upravljanje SME IT poduzećima u Hrvatskoj	10
4. Analiza upravljačkog sustava tvrtke Gauss.....	11
4.1. Opis tvrtke Gauss.....	11
4.2. Intervju.....	11
4.3. Analiza problema s kojima se tvrtka susreće	16
4.3. Prijedlozi za poboljšanje upravljanja malim i srednjim IT poduzećima	17
5. Rasprava i zaključak.....	18
Literatura.....	19

1. Uvod

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) su društveno i ekonomski važna jer predstavljaju 99% svih poduzeća u Europskoj uniji (EU). Omogućuju približno 100 milijuna radnih mjesta i doprinose poduzetništvu i inovacijama (Europski Parlament, 2023). Posljednjih godina potražnja za uslugama IT tvrtki je značajno porasla zbog čimbenika kao što su digitalna transformacija, računalstvo u oblaku, analitika podataka, kibernetička sigurnost, e-trgovina, IoT i rad na daljinu.

Organizacije u različitim granama industrije oslanjaju se na IT tvrtke u pružanju tehnoloških rješenja, razvoju aplikacija, osiguravanju kibernetičke sigurnosti i omogućavanju učinkovite suradnje, potičući kontinuirani rast IT industrije. Međutim, upravljanje malim i srednjim IT tvrtkama dolazi s jedinstvenim izazovima i prilikama. Kako bi se osigurao uspjeh u ovoj dinamičnoj industriji, ključno je usredotočiti se na poboljšanje praksi upravljanja u raznim područjima.

Gauss je IT tvrtka unutar MSP sektora specijalizirana za razvoj softvera sa sjedištem u Hrvatskoj. Specijalizirani su za pružanje prilagođenih softverskih rješenja, razvoj mobilnih aplikacija, web razvoj i rješenja za e-trgovinu. Od svog osnutka 2009. godine do danas, pokazali su izdržljivost, inovativnost, prilagodbu i implementaciju iskustva i znanja o čemu svjedoči njihov rast i brojne nagrade za uspješnost. Stoga je korisno analizirati njihov sustav upravljanja kako bi se stekli uvidi u primjere dobrih upravljačkih praksi.

Cilj ovog rada je istražiti i sistematizirati stručnu literaturu iz područja malog i srednjeg poduzetništva te upravljanja istim, posebice u kontekstu IT industrije. Nadalje, na temelju pregleda literature i uvida stečenih iz intervjua s predstavnikom poduzeća Gauss, identificirati i dati prijedloge za rješavanje specifičnih izazova upravljanja s kojima se suočavaju mala i srednja IT poduzeća kako bi se poboljšala njihova ukupna izvedba i osigurao njihov dugoročni uspjeh.

2. Metodologija rada

Ovaj rad koristi kombinaciju primarnih i sekundarnih podataka. Proveden je sveobuhvatan pregled literature kako bi se istražilo i analiziralo postojeće znanje i istraživanja u vezi s praksama upravljanja u malim i srednjim IT tvrtkama. To je uključivalo pretraživanje akademskih časopisa, knjiga i internetskih izvora. Pregled literature pružio je temelje za razumijevanje ključnih koncepata, teorija i najboljih praksi u upravljanju IT tvrtkama.

Kako bi se dobio dublji uvid u sustave upravljanja tvrtkom Gauss, obavljen je intervju s članom menadžment tima tvrtke. Intervju je obavljen putem 45-minutnog telefonskog razgovora sa sudionikom koji se nalazi u gradu Osijeku. Sugovornik, koji posjeduje znanje i iskustvo iz prve ruke o upravljačkim praksama tvrtke, pružio je dragocjene uvide u njihove procese donošenja odluka, strategije raspodjele resursa, pristupe upravljanju ljudskim resursima, sustave poticaja, stilove vodstva, napore za optimizaciju procesa i poticanje kulture inovacija .

Podaci dobiveni pregledom literature i intervjuja pažljivo su analizirani kako bi se identificirale zajedničke teme, obrasci i izazovi u upravljanju malim i srednjim IT tvrtkama, s posebnim fokusom na tvrtku Gauss. Analiza je uključivala organiziranje i kategoriziranje podataka kako bi se izvukli smisljeni zaključci i ključni nalazi koji se odnose na učinkovite prakse upravljanja u IT industriji.

Važno je naznačiti neka ograničenja ove studije. Prvo, intervju je obavljen sa samo jednim članom menadžment tima Gauss, što možda neće pružiti sveobuhvatan pogled na sustave upravljanja cijelom organizacijom. Drugo, podaci dobiveni intervjuom predstavljaju subjektivnu perspektivu i mogu biti pod utjecajem osobnih mišljenja i pristranosti. Unatoč ovim ograničenjima, nalazi iz ove studije nude vrijedan uvid u praksu upravljanja malim i srednjim IT tvrtkama, posebno u kontekstu Gaussovog razvoja.

3. Teorijski okvir rada

Mala i srednja poduzeća uvelike doprinose gospodarskom rastu, inovacijama i otvaranju radnih mjesta, dok IT tvrtke doprinose digitalnoj transformaciji mnogih organizacija. Ovo poglavlje daje teorijski okvir rada prikazom literature o malim i srednjim poduzećima, IT poduzećima i dosadašnjim istraživanjima o upravljanju istima.

3.1. Mala i srednja poduzeća

MSP je kratica za "mikro, mala i srednja poduzeća". To je izraz koji se obično koristi za kategorizaciju poduzeća na temelju njihove veličine i opsega poslovanja. Specifični kriteriji za klasificiranje poduzeća kao mikro, malog i srednjeg poduzeća mogu se razlikovati od zemlje do zemlje, ali općenito, ta poduzeća karakterizira relativno mali broj zaposlenika, manji prihod i osnovna imovina u usporedbi s većim korporacijama (Beck i sur., 2005).

U Hrvatskoj su klasifikacija MSP-a i kriteriji za određivanje njihove veličine uređeni Zakonom o poticanju malog gospodarstva koji je donesen radi potpore i promicanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva u zemlji. Zakon utvrđuje kriterije za razvrstavanje poduzeća u mikro, mala ili srednja poduzeća te ocrtava različite odredbe i mjere usmjerene na potporu malim i srednjim poduzećima u područjima kao što su pristup financiranju, poslovni razvoj, inovacije i međunarodna suradnja (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, 2016).

Prema navedenom Zakonu (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, 2016):

- Mikro poduzeća: zapošljavaju manje od 10 zaposlenika i ostvaruju godišnji promet do 3 milijuna HRK (približno 400.000 €).
- Mala poduzeća: zapošljavaju između 10 i 49 zaposlenika i ostvaruju godišnji promet do 20 milijuna kuna (približno 2,7 milijuna eura).
- Srednja poduzeća: zapošljavaju između 50 i 249 zaposlenika i ostvaruju godišnji promet do 300 milijuna kuna (oko 40 milijuna eura).

MSP posjeduju nekoliko specifičnih karakteristika. Kao što je već navedeno, imaju relativno manji broj zaposlenih, manji godišnji promet te manju imovinsku bazu. Ovaj manji opseg omogućuje ovim poduzećima da budu fleksibilna i agilna te da se brzo prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima (Blackburn i sur., 2013).

Unatoč svojoj važnosti, MSP često posluju s ograničenim financijskim sredstvima. Stoga pristup kapitalu, tehnologiji i kvalificiranom osoblju može predstavljati izazov za ova poduzeća. Posljedično, upravljanje i optimizacija ograničenih resursa postaje ključni aspekt njihova poslovanja. U usporedbi s većim korporacijama, obično imaju manje formalne organizacijske strukture, a procesi donošenja odluka su često fluidni, s naglaskom na osobne odnose i neformalne komunikacijske kanale (Blackburn i sur., 2013).

3.2. Upravljanje malim i srednjim poduzećima

Mala i srednja poduzeća posjeduju karakteristike koje ih razlikuju od velikih organizacija. Iako ove karakteristike ponekad stavljaju mala i srednja poduzeća u povoljan položaj, postoje i brojni čimbenici koji ometaju njihov rast i čine ih manje konkurentnima u usporedbi s većim poduzećima. Jedna od najistaknutijih prednosti malih i srednjih poduzeća je njihova fleksibilnost. Manje tvrtke mogu se brzo prilagoditi promjenjivim okolnostima i zahtjevima tržišta, za razliku od većih tvrtki koje su rigidnije i sporije reagiraju (Lazarević-Moravčević i sur., 2017).

Mala i srednja poduzeća mogu se neprimjetno promijeniti kako bi zadovoljila nove zahtjeve tržišta u područjima kao što su kvaliteta, dizajn i usluge nakon prodaje. Osim toga, mala i srednja poduzeća često imaju prednosti u pogledu inovacija, jednostavnijih organizacijskih struktura, nižih zahtjeva za početnim kapitalom i snažnih kapaciteta za stvaranje partnerstava i suradnje. Skloni su prihvaćanju poduzetničkih prilika i spremnijem prihvaćanju novih tehnologija, osobito kada ta rješenja ne zahtijevaju znatna ulaganja. Međutim, mala i srednja poduzeća također se suočavaju sa značajnim izazovima koji prijete njihovom opstanku i rastu. Prepreke njihovom razvoju proizlaze kako iz čimbenika vanjskog okruženja tako i iz unutarnjih ograničenja poslovanja, što zajedno stvara značajne prepreke za ova poduzeća (Lazarević-Moravčević i sur., 2017).

Kako bi ostala konkurentna, mala i srednja poduzeća moraju stalno poboljšavati svoje procese industrijskog upravljanja. Navedeno uključuje ključna područja kao što su strateško planiranje, učinkovito korištenje resursa, kontrola proizvodnje i stalna procjena operativnog učinka (Alexandre, 2018). Planiranje je temeljna faza upravljanja, u kojoj se donosi niz strateških i operativnih odluka za usmjeravanje i koordinaciju aktivnosti poduzeća (Todorović, 2004).

Ova faza upravljanja ključna je jer uključuje postavljanje organizacijskih ciljeva i ocrtavanje metoda za njihovo postizanje. Potreba za planiranjem je univerzalna u svim poduzećima, bez

obzira na veličinu ili industriju. Međutim, opseg ove potrebe može varirati, pod utjecajem čimbenika kao što su korporativna kultura, stil upravljanja, ambicija vlasnika ili menadžera, veličina i struktura poslovnog portfelja, među ostalim (Todorović, 2004). Dodatno, vanjski čimbenici, posebno uvjeti specifični za industriju, također igraju ulogu u oblikovanju potreba planiranja poduzeća (Coulter, 2010).

U kontekstu malih i srednjih poduzeća, ključno pitanje oko planiranja je ima li menadžment u tim manjim organizacijama dovoljno vremena da se uključi u učinkovito planiranje. To je često komplicirano mnoštvom aktivnosti povezanih s izvršenjem planiranih odluka. Opće je prihvaćeno da učinkovito upravljanje vremenom za menadžere podrazumijeva trošenje 60% vremena na planiranje i razvoj, 25% na tekuće zadatke, a 15% na rutinske poslove (Avlijaš, 2008). Međutim, u malim i srednjim poduzećima vlasnici poduzeća često preuzimaju višestruke uloge, što znači da nisu uključeni samo u planiranje, već i u izvršenje i kontrolu tih planova. Kao rezultat toga, planiranje u manjim poduzećima obično je složenije i rascjepkanije zbog ovih dodatnih odgovornosti (Lazarević-Moravčević i sur., 2017).

Mala i srednja poduzeća su sklona poslovati na reaktivan način, s ograničenim strateškim planiranjem i neformalnim procesima donošenja odluka. Ovaj pristup otežan je nedostatkom namjenskih resursa, ostavljajući menadžere malih i srednjih poduzeća da balansiraju između kratkoročnih i dugoročnih prioriteta. Unatoč namjerama da se fokusiraju na dugoročne strateške aktivnosti, hitni svakodnevni operativni zahtjevi i potrebe kupaca često imaju prednost. Kao rezultat toga, menadžeri malih i srednjih poduzeća prioritet daju rješavanju trenutnih problema, zbog čega se dugoročno strateško planiranje stalno odgađa (Hudson-Smith i Smith, 2007).

Menadžerske prakse u malim i srednjim poduzećima obično se razvijaju kao reakcija na interne operativne potrebe, posebno tijekom ranih faza poslovanja. Navedena poboljšanja nisu unaprijed planirana, već nastaju kao odgovor na trenutne i novonastale probleme, često pružajući samo kratkoročna rješenja. Naglasak na tehničkim aspektima i operativnim pitanjima proizlazi iz uvjerenja da je tehnička izvrsnost u proizvodima i proizvodnim procesima primarni pokretač konkurentskog uspjeha. Kao rezultat toga, menadžerski alati i tehnike često se smatraju ograničenom vrijednošću. Štoviše, planiranje u malim i srednjim poduzećima obično ili izostaje ili je ograničeno na interne operativne aktivnosti u kojima se mjeri učinak (Cagliano i sur., 2001). Uspješna mala i srednja poduzeća više su usredotočena na eksterno poslovanje, aktivno prate

ekonomske uvjete, tehnološki razvoj i svoju konkurentsku poziciju na tržištu (Day i Schoemaker, 2005).

Područje upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima često se zanemaruje ili tretira kao i upravljanje ljudskim resursima velikih tvrtki. Nyamubarwa i Chipunza (2019) tvrde da velik dio literature o ljudskim resursima gleda na mala i srednja poduzeća samo kao na "smanjene verzije velikih poduzeća". Ova percepcija umanjuje specifične izazove i nijanse upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima, posebno u odnosu na njihova jedinstvena ograničenja resursa, organizacijsku kulturu i operativno okruženje.

Unatoč tim ograničenjima, Harney i Alkhalaf (2020) naglašavaju da prakse ljudskih resursa u malim i srednjim poduzećima, poput onih u velikim tvrtkama, igraju stratešku ulogu u osiguravanju osnovne održivosti i konkurentne prednosti. Ističu da, iako se istraživanje malih i srednjih poduzeća ne bavi uvijek izravno strategijom, HRM strategije su često integrirane s drugim područjima poslovanja, kao što su upravljanje kvalitetom, diferencijacija proizvoda i poduzetnička orijentacija. Na primjer, odluke o ljudskim resursima koje se tiču prikupljanja talenata, razvoja i zadržavanja zaposlenika presudne su za osiguravanje da mala i srednja poduzeća mogu isporučivati visokokvalitetne proizvode i usluge, uvesti inovacije i ostati konkurentna na dinamičnim tržištima.

Osim toga, budući da mala i srednja poduzeća obično imaju neformalnije strukture u usporedbi s velikim tvrtkama, strategije ljudskih resursa u tim poduzećima često naglašavaju fleksibilnost i prilagodljivost. To je u skladu s poduzetničkom prirodom mnogih malih i srednjih poduzeća, gdje su inovativnost i osjetljivost na tržišne promjene ključni. Za razliku od velikih organizacija, gdje su prakse ljudskih resursa možda više formalizirane i standardizirane, mala i srednja poduzeća često usvajaju fleksibilnije i kontekstualno specifične strategije ljudskih resursa koje su usklađene s njihovim ukupnim poslovnim ciljevima (Harney i Alkhalaf, 2020).

Literatura o malim i srednjim poduzećima dosljedno ističe da, u usporedbi s većim poduzećima, MSP imaju tendenciju usvajanja više neformalnih i ad hoc praksi upravljanja. Nedavna empirijska istraživanja podupiru ova zapažanja, sugerirajući da se mnoga mala i srednja poduzeća, osobito u gospodarstvima u razvoju, i dalje bore s formalizacijom svojih praksi upravljanja ljudskim resursima. Bilan i sur. (2020), na primjer, proučavao je mala i srednja poduzeća u Ukrajini i usredotočio se na izazov zadržavanja kvalificiranih radnika usred pritiska iseljavanja. Autori su

zaključili da je nemogućnost malih i srednjih poduzeća da zadrže osoblje snažno povezana s profitabilnošću; neprofitabilnim poduzećima bilo je osobito teško zadržati kvalificirane radnike, čime se nastavio ciklus niske profitabilnosti.

Zhao i Thompson (2019) su istaknuli niske razine obuke u malim i srednjim poduzećima u Velikoj Britaniji, dok su slični nalazi zabilježeni u Španjolskoj (Castany, 2010) i Novom Zelandu (Vaughan, 2002). Uobičajena tema u ovim studijama je da manje tvrtke imaju tendenciju premalo ulagati u razvoj zaposlenika, što može imati dugoročne negativne učinke na konkurentnost i inovacije. Nadalje, pitanje prihvaćanja inovacija u malim i srednjim poduzećima je kritično, budući da će poduzeća koja sporo usvajaju nove tehnologije i prakse upravljanja vjerojatno zaostajati u konkurentnosti. Zeinalnezhad i sur. (2014.), na primjer, ispitali su upotrebu tehnika benchmarkinga u malezijskim malim i srednjim poduzećima i otkrili da je manja vjerojatnost da će manje tvrtke usvojiti formalne metode benchmarkinga u usporedbi s većim poduzećima.

Ovaj sporiji odgovor na inovacije, posebno u praksama upravljanja, ograničava sposobnost malih i srednjih poduzeća da poboljšaju svoju operativnu učinkovitost i ukupnu poslovnu izvedbu. Slično tome, istraživanje koje su proveli Forth i Bryson (2019), koristeći opsežni skup podataka iz Ujedinjenog Kraljevstva, otkrilo je da dok je manja vjerojatnost da će mala i srednja poduzeća koristiti formalne prakse upravljanja od većih tvrtki, ona mala i srednja poduzeća koja su usvojila takve prakse imala su bolje stope preživljavanja, rasta i produktivnost. Ovo otkriće naglašava vrijednost formalnih praksi upravljanja za mala i srednja poduzeća, čak i ako su manje uobičajene u tim tvrtkama.

U malim i srednjim poduzećima znanje se uglavnom stječe kroz iskustvo, a često se apsorbira putem prešutnog učenja (Ward, 2004). Unatoč tome što mnogi istraživači istražuju poteškoće u prijelazu s prešutnog na eksplicitno znanje (Darby i Zucker, 2003), a Wong i Radcliffe tvrde da je potrebno usvojiti procese za minimiziranje prešutnog znanja poticanjem dijeljenja znanja između upravljačkih funkcija kako bi se postigla konkurentnost i troškovna učinkovitost.

3.3. Specifičnosti SME organizacija unutar IT sektora

Radeći u industriji koja se brzo razvija, IT tvrtke moraju biti inovativne i prilagodljive. Stoga održavanje pozicije koja je ispred konkurencije zahtijeva kontinuirano učenje, istraživanje i razvoj. Nastoje ići ukorak s najnovijim tehnološkim dostignućima i tržišnim trendovima kako bi svojim

klijentima pružili vrhunska rješenja. Uspjeh IT tvrtki uvelike ovisi o njihovom talentu. Potrebna im je kvalificirana radna snaga sa stručnim znanjem u područjima kao što su programiranje, softversko inženjerstvo, znanost o podacima, kibernetička sigurnost, upravljanje projektima i dizajn korisničkog iskustva. Zapošljavanje i zadržavanje vrhunskih talenata ključno je za osiguravanje pružanja usluga visoke kvalitete i za ostanak konkurentan u industriji (Westerman i sur., 2014).

Posljednjih godina rast malih i srednjih poduzeća u IT sektoru potaknut je sa nekoliko ključnih čimbenika. Jedan od primarnih pokretača su široko rasprostranjene inicijative za digitalnu transformaciju koje poduzimaju poduzeća u različitim industrijama. Kako organizacije nastoje postati učinkovitije, konkurentnije i okrenute klijentima, raste potreba za IT rješenjima i uslugama koje mogu podržati i omogućiti ovu transformaciju (Bughin i Van Zeebroeck, 2017). Mala i srednja IT poduzeća dobro su pozicionirana da zadovolje potražnju za tehnološkim rješenjima, budući da mogu pružiti fleksibilne i troškovno učinkovite usluge prilagođene specifičnim potrebama poduzeća (Mithas i sur., 2012).

Nadalje, porast startupa odigrao je značajnu ulogu u rastu MSP-a u IT sektoru. Mnogi inovativni startupi koriste tehnologiju kako bi poremetili tradicionalne industrije ili stvorili potpuno nove poslovne modele. Ti se startupi često oslanjaju na mala i srednja IT poduzeća za razvoj njihovih softverskih proizvoda, pružanje tehničke podrške i upravljanje njihovom IT infrastrukturom (Bughin i Van Zeebroeck, 2017). Osim toga, sve veća uloga tehnologije u svim industrijama potaknula je rast malih i srednjih IT poduzeća. Gotovo svaki sektor, od zdravstva i financija do proizvodnje i maloprodaje, prihvaća tehnologiju za povećanje učinkovitosti, poboljšanje korisničkog iskustva i stjecanje konkurentske prednosti. IT MSP dobro nude IT rješenja i usluge specifične za industriju koje zadovoljavaju jedinstvene potrebe i izazove svakog sektora (Mithas i sur., 2012).

3.4. Upravljanje IT poduzećem

Upravljanje IT tvrtkom zahtijeva jedinstven skup strategija i pristupa koji se značajno razlikuju od drugih industrija zbog brzih tehnoloških promjena, zahtjeva za inovacijama i specijalizirane prirode radne snage. Budući da IT tvrtke igraju ključnu ulogu u pokretanju inovacija i digitalne transformacije u različitim sektorima, učinkovito upravljanje postaje presudna odrednica njihovog

uspjeha. Jedan od najkritičnijih elemenata u upravljanju IT tvrtkom je strateški menadžment. Za razliku od tradicionalnih tvrtki, IT tvrtke djeluju u vrlo dinamičnim okruženjima gdje su brzi tehnološki napredak i tržišni poremećaji norma.

U takvom kontekstu, Schilling (2020) naglašava važnost razvoja dinamičkih sposobnosti koje IT tvrtkama omogućuju prilagodbu, integraciju i rekonfiguraciju unutarnjih i vanjskih kompetencija kako bi brzo odgovorile na promjenjive uvjete. Navedene dinamičke sposobnosti su ključne za tvrtke kako bi održale konkurentsku prednost u industriji koja se brzo razvija. IT tvrtke ne moraju se usredotočiti samo na trenutne zahtjeve tržišta, već i predvidjeti buduće promjene u tehnologiji i preferencijama potrošača, proces koji zahtijeva kontinuirano strateško planiranje i ulaganje u istraživanje i razvoj.

IT tvrtke, posebno one koje se bave razvojem softvera, često rade koristeći okvire temeljene na projektima. Složenost i neizvjesnost svojstvena IT projektima čine metodologije upravljanja projektima ključnom komponentom upravljanja IT tvrtkom. Highsmith (2013) naglašavaju usvajanje takozvane agilnog upravljanja kao standardnog pristupa u IT tvrtkama. Agilne metode daju prednost fleksibilnosti, iterativnom razvoju i suradnji između višefunkcionalnih timova. Ovaj pristup IT tvrtkama omogućuje brz odgovor na promjene u projektnim zahtjevima, što je osobito važno u tehnološkom krajoliku koji se brzo razvija.

Agilno upravljanje projektima u suprotnosti je s tradicionalnim pristupima upravljanju projektima, koji su rigidniji i hijerarhičniji. U IT industriji, gdje su neizvjesnost i promjene konstanta, sposobnost brzog preokreta i prilagodbe novim informacijama ključna je za uspjeh. Nadalje, agilne metodologije njeguju kulturu kontinuiranog poboljšanja, što je ključno za održavanje konkurentnosti u industriji koja se razvija vrtoglavom brzinom (Sutherland, 2014).

Vođenje IT tvrtke uključuje jedinstvene izazove povezane s upravljanjem visoko specijaliziranom i često tehničkom radnom snagom. Bass (2008) naglašava važnost transformacijskog vodstva u organizacijama vođenim tehnologijom, gdje lideri moraju potaknuti inovacije i stvoriti okruženje koje potiče kreativnost i rješavanje problema. IT tvrtke posebno imaju koristi od vođa koji mogu motivirati zaposlenike da razmišljaju izvan neposrednih zadataka i razmotre šire implikacije svog rada. Transformacijski lideri u IT tvrtkama obično su oni koji potiču eksperimentiranje, toleriraju neuspjeh kao dio procesa inovacije i ulažu u profesionalni razvoj svojih zaposlenika.

Štoviše, Kavanagh i Thite (2009) raspravljaju o praksi upravljanja ljudskim resursima prilagođenoj IT tvrtkama. U takvim tvrtkama upravljanje radnicima predstavlja jedinstven izazov, jer su zaposlenici često visokokvalificirani, traženi i možda više vole raditi u okruženjima koja nude prilike za učenje i rast. Zadržavanje vrhunskih talenata glavna je briga za IT tvrtke, jer je industrija vrlo konkurentna. Praksa upravljanja ljudskim resursima se stoga mora usredotočiti na stvaranje potporne organizacijske kulture koja potiče inovacije, nudi fleksibilne radne uvjete i pruža stalne prilike za profesionalni razvoj.

3.5. Upravljanje SME IT poduzećima u Hrvatskoj

Hrvatska IT industrija kontinuirano raste na tržištu, a karakteriziraju je visoka produktivnost, niski troškovi poslovanja, visoko obrazovana, kvalificirana, produktivna i motivirana radna snaga (Hrvatska gospodarska komora, 2023). Rast u IT sektoru prvenstveno je potaknut snažnom lokalnom, a osobito stranom potražnjom za softverskim proizvodima. Uzlet je dodatno potaknut brzo rastućim poduzećima usmjerenim na izvoz i mnoštvom mikropoduzeća temeljenih na softveru, od kojih su mnoga u međunarodnom vlasništvu. Mnogi od tih subjekata prijavljuju godišnji promet i rast izvoza koji često prelazi 50% (Hrvatska gospodarska komora, 2020).

Kao što je već navedeno, MSP zapošljavanju manji broj zaposlenika pa nerijetko vlasnik poduzeća često i upravlja poduzećem i područjima za koja je u većim poduzećima zadužen viši, srednji i niži menadžment. Mutabžija (2018) u svom istraživanju ističe da IT poduzeća u Hrvatskoj kojima upravlja vlasnik svakako imaju veću šansu opstati na tržištu. Međutim, također ističe da se čini da u Hrvatskoj to nije dovoljno da se premosti nedostatak financijskih izvora za rast i nedostatak profesionalnog menadžmenta. Naime, usporedba takvih poduzeća s poduzećima koja su u vlasništvu domaćih ili stranih tvrtki i za koja postoji veća vjerojatnost da će imati profesionalni menadžment i pristup potrebnom kapitalu, pokazuje da su potonja poduzeća u prosjeku gotovo četiri puta uspješnija po prihodima od onih koji su vlasnički upravljani. To također može biti posljedica činjenice da su manja poduzeća sklonija nestrukturiranom upravljanju bez planiranja ili strategije u bilo kojem poslovnom području. Jedno od takvih područja koje je posebno važno za IT poduzeća je zaštita intelektualnog vlasništva (Mutabžija, 2018).

Lukač (2002) je proveo istraživanje o upravljanju softverskim tvrtkama unutar IT sektora te otkriva da su organizacijske strukture tih poduzeća plitke s malim brojem razina upravljanja i širokim

rasponom kontrole. Kod više od 70% svih projekata unutar poduzeća obilježava standardni proces razvoja softvera koji je definiran unutar organizacije. Stoga predstavlja dobru pretpostavku za brzu i učinkovitu reakciju menadžmenta. Međutim, čak 74% menadžera i voditelja projekata nije upoznato sa standardima, a 77% nije prije sudjelovalo u procjeni procesa softvera. To ukazuje na njihovu nedovoljnu edukaciju.

4. Analiza upravljačkog sustava tvrtke Gauss

4.1. Opis tvrtke Gauss

Gauss je tvrtka za razvoj softvera sa sjedištem u Hrvatskoj. Specijalizirani su za pružanje prilagođenih softverskih rješenja, razvoj mobilnih aplikacija, web razvoj i rješenja za e-trgovinu. Tvrtka je osnovana 2012. godine i od tada je izrasla u uglednog igrača u industriji razvoja softvera. Gauss fokusiran je na isporuku visokokvalitetnih softverskih proizvoda koji zadovoljavaju specifične potrebe svojih klijenata. Rade sa širokim rasponom klijenata, uključujući startupe, mala i srednja poduzeća i veće korporacije. Njihove usluge pokrivaju različite industrije, uključujući financije, zdravstvo, e-trgovinu, turizam itd (Gauss, 2023).

Što se tiče stručnosti, Gauss ima vješt tim programera softvera, dizajnera, voditelja projekata i stručnjaka za osiguranje kvalitete. Koriste moderne tehnologije i slijede najbolju praksu u industriji kako bi osigurali isporuku učinkovitih i pouzdanih softverskih rješenja. Gauss stavlja snažan naglasak na zadovoljstvo klijenata i ima za cilj izgraditi dugoročna partnerstva sa svojim klijentima. Prioritet im je otvorena komunikacija, suradnja i razumijevanje zahtjeva klijenata za isporuku prilagođenih softverskih rješenja. Poduzeće zapošljava 60-ak zaposlenika te je u 2022. ostvarilo 5,5 mil. Eura što ga prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva svrstava u srednja poduzeća.

4.2. Intervju

Intervju je održan sa tehnološkim direktorom tvrtke koji je u Gaussu već 8 godina. Prije nego što se pridružio Gaussu, radio je kao viši informatički konzultant za različita mala i srednja poduzeća diljem istočne Europe, pomažući im da pojednostave svoje poslovanje i usvoje nove tehnologije.

Dužnosti i odgovornosti tehnološkog direktora uključuju nadgledanje tehnološkog smjera tvrtke, osiguravanje usklađenosti trenutnih sustava, aplikacija i praksi s poslovnim ciljevima tvrtke, vođenje IT tima, osiguravanje resursa i obuke potrebne za uspješno izvršenje projekata, suradnju s drugim voditeljima odjela na definiranju i provedbi IT politika i najboljih praksi, identificiranje mogućnosti za nove tehnološke strategije i rješenja za poticanje rasta poslovanja te upravljanje proračunom kao i osiguravanje da se resursi koriste učinkovito i djelotvorno. U nastavku slijedi transkript razgovora u formi pitanja i odgovora.

1. Možete li opisati specifične prakse upravljanja i metode strateškog planiranja koje Gauss primjenjuje kako bi osigurao učinkovito donošenje odluka, raspodjelu resursa i usklađivanje ciljeva unutar organizacije?

U Gaussu prioritet dajemo učinkovitim praksama upravljanja i strateškom planiranju. Da bismo to postigli, koristimo suradnički pristup u kojem naš upravljački tim redovito sudjeluje u sastancima strateškog planiranja kako bismo definirali našu dugoročnu viziju i ciljeve. Implementirali smo robustan okvir za donošenje odluka koji potiče unos različitih dionika, uključujući zaposlenike, klijente i stručnjake iz industrije. To osigurava da su odluke utemeljene na dobrim informacijama i da uzimaju u obzir različite perspektive. Naši procesi donošenja odluka također uključuju analizu podataka i istraživanje tržišta kako bismo procijenili potencijalne rizike i prilike.

Što se tiče raspodjele resursa, Gauss slijedi pristup koji se temelji na podacima. Analiziramo zahtjeve projekta, potrebe klijenata i zahtjeve tržišta kako bismo učinkovito rasporedili resurse. To uključuje proračun za tehnološku infrastrukturu, stjecanje talenata, obuku i razvojne programe. Također dajemo prioritet međufunkcionalnoj suradnji, osiguravajući da se resursi učinkovito raspoređuju među različitim projektima i timovima kako bi se povećala produktivnost i postigli visokokvalitetni rezultati.

2. Kako Gauss pristupa upravljanju ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, obuku i razvoj? Koje inicijative ili programi postoje za privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata i poticanje zadovoljstva i rasta zaposlenika?

Gauss prepoznaje da su zaposlenici naša najvrjednija imovina i implementirali smo sveobuhvatne strategije upravljanja ljudskim resursima kako bismo privukli, razvili i zadržali vrhunske talente. Što se tiče zapošljavanja, imamo rigorozan proces selekcije koji uključuje procjenu tehničkih

vještina, iskustva i kulturne pripadnosti kandidata. Koristimo tradicionalne i inovativne metode zapošljavanja, kao što su oglasi za posao, preporuke zaposlenika i partnerstva s obrazovnim institucijama i industrijskim mrežama. Širom mreže osiguravamo privlačenje različitih i talentiranih pojedinaca koji mogu pridonijeti uspjehu naše organizacije.

Nakon što se zaposlenici pridruže Gauss, pružamo im poticajno okruženje usmjereno na rast. Nudimo sveobuhvatne programe obuke za poboljšanje njihovih tehničkih vještina i znanja, kao i mogućnosti za profesionalni razvoj. To uključuje pristup online platformama za učenje, sudjelovanje u radionicama i konferencijama te programe mentorstva u kojima iskusni stručnjaci vode i njeguju njihov razvoj u karijeri. Kako bismo potaknuli zadovoljstvo i rast zaposlenika, prioritet nam je pozitivna radna kultura koja cijeni suradnju, inovaciju i ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Promičemo otvorenu komunikaciju i potičemo zaposlenike da daju svoje ideje i mišljenja. Naš sustav upravljanja učinkom uključuje redovite povratne informacije i postavljanje ciljeva, što zaposlenicima omogućuje praćenje njihovog napretka i primanje konstruktivnih smjernica. Osim toga, nudimo konkurentne pakete naknada, poticaje temeljene na učinku i pogodnosti za prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa naših zaposlenika. Kako bismo zadržali vrhunske talente, razumijemo važnost pružanja prilika za rast.

Imamo uspostavljen okvir za napredovanje u karijeri koji zaposlenicima omogućuje napredovanje unutar organizacije na temelju njihove izvedbe, vještina i težnji. Također potičemo poticajno i inkluzivno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i imaju priliku raditi na izazovnim i značajnim projektima. Općenito, naš pristup upravljanju ljudskim resursima je usmjeren na privlačenje vrhunskih talenata, pružanje kontinuiranih prilika za učenje i razvoj, poticanje zadovoljstva zaposlenika i nuđenje jasnog puta u karijeri.

3. Što se tiče sustava poticaja, možete li navesti primjere kako Gauss motivira i nagrađuje svoje zaposlenike za iznimne rezultate i inovativnost?

Vjerujemo u prepoznavanje i nagrađivanje iznimnih rezultata i njegovanje inovativnosti među našim zaposlenicima. Jedan od sustava poticaja koji imamo je bonus program temeljen na učinku. Zaposlenici koji dosljedno postižu ili premašuju svoje ciljeve kvalificirani su za novčane nagrade koje služe kao priznanje za njihov izniman učinak. Ovi bonusi daju opipljiv poticaj zaposlenicima

da teže izvrsnosti i doprinose ukupnom uspjehu naših projekata i organizacije. Osim financijskih nagrada, nudimo i nenovčane poticaje. Na primjer, imamo interni program priznanja u kojem zaposlenici mogu nominirati svoje kolege za demonstriranje iznimnih vještina rješavanja problema, uvođenje inovativnih ideja ili prevazilaženje svojih redovnih odgovornosti. Priznati zaposlenici dobivaju javna priznanja, kao što su certifikati, personalizirane bilješke ili mali znaci zahvalnosti.

4. Što se tiče stilova vodstva, kako biste opisali prevladavajući pristup vodstvu unutar Gauss? (ispitaniku je dan opis karakteristika stilova vodstva: transformativni, transakcijski, karizmatski)

Rekao bih da se naš prevladavajući pristup vodstvu može opisati kao transformativno vodstvo. Vjerujemo u moć motiviranja naših timova za postizanje izvanrednih rezultata i poticanje inovacija. U praksi, naši menadžeri aktivno surađuju sa zaposlenicima, slušajući njihove ideje, brige i prijedloge. Također potiču otvorenu i transparentnu komunikaciju. Nadalje, naši menadžeri daju smjernice i podršku zaposlenicima, pomažući im da se nose s izazovima i razviju svoje talente. Promiču suradnju i timski rad i prepoznaju da zajednički naponi vode do najboljih rezultata.

5. Na koji način Gauss primjenjuje upravljačke prakse kako bi pojednostavio procese, eliminirao traćenje vremena i povećao produktivnost u svojim projektima i operacijama?

Jedan od ciljeva nam je identificirati i eliminirati sve aktivnosti ili procese bez dodane vrijednosti koji ne doprinose cjelokupnom projektu ili operativnim ciljevima. Kroz inicijative za kontinuirano poboljšanje, nastojimo stvoriti kulturu učinkovitosti, gdje se svaki član tima potiče da identificira i riješi područja rasipanja ili neučinkovitosti. Kako bismo pojednostavili procese, koristimo tehniku mapiranja procesa nam omogućuje prepoznavanje uskih grla, nepotrebnih primopredaja i drugih neučinkovitosti u radnim procesima.

Mapiranjem procesa od početka do kraja i uključivanjem višefunkcionalnih timova, možemo zajednički identificirati područja za poboljšanje i implementirati pojednostavljene procese koji eliminiraju gubitak vremena. Nadalje, koristimo se digitalnim alatima za automatizaciju rutinskih zadataka i povećanje operativne učinkovitosti. Korištenjem softvera za upravljanje projektima, platformi za suradnju i alata za analizu podataka smo pojednostavili komunikaciju, praćenje napretka projekata i dobivanje uvida u metriku učinka.

6. Kako Gauss potiče kulturu inovacija unutar organizacije? Možete li navesti primjere inicijativa ili procesa koji potiču kreativno razmišljanje, eksperimentiranje i razvoj novih ideja?

U Gauss, njegovanje kulture inovacija glavni je prioritet s obzirom da su inovacije ključne za opstanak IT industriji. Jedan od načina na koji potičemo inovacije je poticanje otvorenog i suradničkog radnog okruženja. Čvrsto vjerujemo da sjajne ideje mogu doći od bilo koga unutar organizacije, bez obzira na njihov položaj ili ulogu stoga aktivno potičemo sve članove tima da daju doprinos svojim idejama i uvidima. Osim toga, organiziramo izazove inovacija i *hackathone* koji zaposlenicima pružaju platformu za suradnju među timovima i istraživanje novih tehnologija. Ovi događaji omogućuju našim zaposlenicima da zajedno rade na problemima iz stvarnog svijeta, razmišljaju izvan okvira i smišljaju inovativna rješenja.

Također potičemo međufunkcionalnu suradnju, prepoznajući da različite perspektive i stručnost mogu potaknuti inovacije. Poticanjem okruženja suradnje stvaramo prilike za zaposlenike da uče jedni od drugih, razmjenjuju ideje i zajednički razvijaju inovativna rješenja. Kao što sam već i naveo i nagrađivanje inovativnih doprinosa sastavni je dio naše kulture. Slavimo i odajemo priznanje pojedincima i timovima koji pokazuju iznimnu kreativnost i doprinose razvoju inovativnih rješenja. Ta priznanja mogu biti u obliku poticaja, nagrada ili javnih priznanja, stvarajući pozitivno i poticajno okruženje koje motivira daljnje inovacije.

7. Možete li navesti i ukratko opisati specifične metrike ili ključne pokazatelje uspješnosti koje Gauss koristi za mjerenje cjelokupnog organizacijskog uspjeha?

U Gauss koristimo različite metrike i ključne pokazatelje uspješnosti za mjerenje cjelokupnog organizacijskog uspjeha. Jedna važna metrika koju pratimo je vrijeme isporuke projekta. To nam omogućuje procjenu naše učinkovitosti u ispunjavanju projektnih rokova i identificiranje područja za optimizaciju procesa i raspodjelu resursa. Osim toga, mjerimo zadovoljstvo korisnika putem anketa s povratnim informacijama, ocjenama i recenzijama. Mjerni podaci o financijskim rezultatima, uključujući rast prihoda, profitne marže i povrat ulaganja također pružaju uvid u naše cjelokupno financijsko stanje i učinkovitost naših financijskih strategija.

8. Možete li navesti neke izazove u upravljanju?

Kao i svaka tvrtka, Gauss se suočava s nekim izazovima. Glavni izazov je privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata. Potrebnija za kvalificiranim stručnjacima u IT industriji je velika, što čini izazovom zaposliti i zadržati najbolje talente posebice jer u Hrvatskoj postoji manjak kvalificiranih IT stručnjaka. Visokokvalificirani stručnjaci, nažalost napuštaju zemlju u potrazi za boljim prilikama u inozemstvu. Upravljanje IT tvrtkom zahtijeva praćenje najnovijih tehnologija, okvira i metodologija.

Osiguravanje da naši zaposlenici posjeduju potrebne vještine i znanja kako bi išli ukorak s ovim napretkom je ponekad zaista pravi izazov. Zahtijeva stalne inicijative za učenje i razvoj kako bi se zaposlenici unaprijedili i osigurali da ostanu konkurentni na tržištu. Nadalje, istodobno upravljanje višestrukim projektima može biti složeno jer zahtijeva učinkovitu raspodjelu resursa, učinkovitu komunikaciju i pridržavanje rokova i proračuna. Opseg projekta, neadekvatno upravljanje rizikom i loša koordinacija među članovima tima mogu predstavljati izazove za uspjeh projekta.

4.3. Analiza problema s kojima se tvrtka susreće

Opisane prakse upravljanja u Gauss čine se sveobuhvatnima i učinkovitima. Međutim, postoji nekoliko područja koja bi se mogla poboljšati. Zadržavanje zaposlenika i prikupljanje talenata: sugovornik prepoznaje izazov privlačenja i zadržavanja vrhunskih talenata u IT industriji, posebice zbog nedostatka kvalificiranih IT stručnjaka na lokalnom tržištu. Iako spominje sveobuhvatne strategije upravljanja ljudskim resursima, bez ciljanih mjera za privlačenje i zadržavanje talenata, tvrtka bi mogla imati problema s održavanjem kvalificirane radne snage.

Kontinuirano učenje i razvoj: Vlasnik spominje potrebu da zaposlenici budu u korak s najnovijim tehnologijama, ali postoje ograničene informacije o specifičnim inicijativama ili programima za kontinuirano učenje i razvoj. Bez jasnog plana za poboljšanje vještina i znanja zaposlenika, postoji rizik od zaostajanja za napretkom industrije i gubitka konkurentnosti.

Izazovi upravljanja projektima: Upravljanje višestrukim projektima istovremeno može biti složeno. Bez učinkovite prakse upravljanja projektima može doći do poteškoća u ispunjavanju projektnih rokova, proračuna i osiguravanju uspjeha projekta.

4.3. Prijedlozi za poboljšanje upravljanja malim i srednjim IT poduzećima

Za poboljšanje upravljanja malim i srednjim IT tvrtkama potrebno je fokusirati se na nekoliko ključnih područja. Prvo, bitno je poboljšati strateško planiranje. To se može postići razvijanjem strukturiranog pristupa koji definira jasne ciljeve, mjerljive ciljeve i vremenski okvir za provedbu. Ključno je uključiti ključne dionike u proces planiranja te redovito pregledavati i ažurirati strateški plan kako bi se osigurala usklađenost s vizijom tvrtke i dinamikom tržišta.

Raspodjela resursa još je jedan važan aspekt. Implementacija procesa za dodjelu resursa ključna je za učinkovito ispunjavanje zahtjeva projekta, potreba klijenata i zahtjeva tržišta. Donošenje odluka trebalo bi se temeljiti na podacima, uzimajući u obzir čimbenike kao što su tehnološka infrastruktura, stjecanje talenata i programi obuke. Međufunkcionalna suradnja i komunikacija trebaju biti prioriteti kako bi se optimiziralo korištenje resursa i povećala produktivnost.

Stjecanje i zadržavanje talenata značajan su izazov za IT tvrtke. Kako bi se privukli i zadržali vrhunski talenti, važno je razviti ciljne strategije zapošljavanja koristeći različite kanale kao što su oglasi za posao, preporuke zaposlenika i partnerstva s obrazovnim institucijama i industrijskim mrežama. Trebalo bi provesti sveobuhvatne programe obuke i razvoja kako bi se unaprijedile tehničke vještine i znanje zaposlenika. Podržavajuća radna kultura, konkurentni paketi naknada, poticaji temeljeni na učinku i prilike za rast karijere ključni su za zadržavanje vrijednih zaposlenika.

Kontinuirano učenje ključno je u IT industriji. Potrebno je implementirati stalne inicijative za učenje i razvoj kako bi se išlo u korak s razvojem tehnologija, okvira i metodologija. Potrebno je omogućiti zaposlenicima pristup online platformama za učenje, potaknuti sudjelovanje na radionicama i konferencijama te uspostaviti mentorske programe za poticanje profesionalnog rasta. Također je potrebno redovito procjenjivati nedostatke u vještinama zaposlenika i pružati relevantne prilike za obuku.

Jačanje prakse upravljanja projektima ključno je za učinkovito poslovanje. Stoga je korisno implementirati učinkovite metodologije upravljanja projektima kako bi se pojednostavili procesi, poboljšala komunikacija i osiguralo poštivanje rokova i proračuna.

Njegovanje kulture inovacija ključno je za dugoročni uspjeh IT tvrtki. Potrebno je potaknuti suradničko radno okruženje u kojem su svi zaposlenici ovlašteni dati doprinos idejama i uvidima.

Moguće je organizirati izazove inovacija, hackathone i inicijative međufunkcionalne suradnje za poticanje kreativnog razmišljanja i eksperimentiranja. Međutim, ne smije se zaboraviti prepoznati i nagraditi inovativne doprinose kako bi se motiviralo i potaknulo na daljnje inovacije.

Uspostavljanje specifičnih metrika učinka i KPI-ja važno je za mjerenje ukupnog organizacijskog uspjeha. To može uključivati vrijeme isporuke projekta, zadovoljstvo kupaca, financijske pokazatelje uspješnosti (rast prihoda, profitne marže) i metriku angažmana zaposlenika. Redovito praćenje i analiza te metrike omogućuje procijene napretka i identificiranje područja za poboljšanje.

Primjenom ovih prijedloga male i srednje IT tvrtke mogu poboljšati svoje upravljačke prakse, prevladati izazove vezane uz stjecanje i zadržavanje talenata, upravljanje projektima i inovacije te stvoriti učinkovitiju i uspješniju organizaciju.

5. Rasprava i zaključak

Može se zaključiti da je ovaj rad pridonio razumijevanju sustava upravljanja u tvrtki Gauss, te širih izazova i prilika s kojima se suočavaju male i srednje IT tvrtke. Kroz kombinaciju sekundarne analize podataka i intervjua s članom menadžerskog tima, dobiveni su vrijedni uvidi u učinkovite upravljačke prakse koje koristi Gauss. Nalazi naglašavaju važnost strateškog planiranja, zajedničkog donošenja odluka i raspodjele resursa u osiguravanju učinkovitog usklađivanja ciljeva i optimalnog korištenja resursa unutar IT tvrtke. Gauss daje prioritet pristupima koji se temelje na podacima u raspodjeli resursa, iskorištavajući zahtjeve tržišta i zahtjeve projekta za učinkovitu alokaciju resursa i povećanje produktivnosti. Naglasak tvrtke na međufunkcionalnoj suradnji dodatno doprinosi postizanju visokokvalitetnih rezultata. Upravljanje ljudskim resursima pojavljuje se kao ključni aspekt uspjeha u IT tvrtkama. Gauss prepoznaje važnost privlačenja, razvoja i zadržavanja vrhunskih talenata. Tvrtka primjenjuje rigorozne procese zapošljavanja i nudi sveobuhvatne programe obuke za poboljšanje tehničkih vještina i poticanje profesionalnog rasta. Promicanjem pozitivne radne kulture, otvorene komunikacije i sustava upravljanja učinkom, Gauss osigurava zadovoljstvo zaposlenika i pruža mogućnosti za napredovanje. Kako bi motivirao i nagradio iznimne rezultate i inovacije, Gauss implementirao je bonus program temeljen na učinku i interni program priznanja. Transformacijskim vodstvom, potiče motivaciju, suradnju i timski rad

među zaposlenicima. Učinkovitost i produktivnost u projektima i poslovanju ključni su za male i srednje IT tvrtke. Gauss koristi tehnike optimizacije procesa, kao što je mapiranje procesa i korištenje digitalnih alata, kako bi pojednostavio operacije, eliminirao gubitak vremena i povećao produktivnost. Poticanje kulture inovacija ključni je prioritet za Gauss. Tvrtka potiče suradničko radno okruženje koje cijeni ideje i uvide svih članova tima. Inovacijski izazovi, hackathoni i programi priznanja dodatno promiču kreativno razmišljanje, eksperimentiranje i razvoj novih ideja. Općenito, ovaj rad naglašava važnost učinkovitih praksi upravljanja u malim i srednjim IT tvrtkama. Uvidi dobiveni iz Gauss pružaju vrijedne lekcije drugim organizacijama koje djeluju u IT industriji. Usredotočujući se na strateško planiranje, raspodjelu resursa, upravljanje ljudskim resursima, inovacije i optimizaciju procesa, mala i srednja IT poduzeća mogu se nositi s izazovima i iskoristiti prilike prisutne u ovoj dinamičnoj industriji koja se brzo razvija.

Literatura

1. Alexandre, M., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo, S. i Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56 (3), 1118-1136.
2. Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Singidunum.

3. Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New Jersey: Free Press.
4. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. i Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.
5. Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I. i Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.
6. Blackburn, R. A., Hart, M. i Wainwright, T. (2013). Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
7. Bughin, J. i Van Zeebroeck, N. (2017). The best response to digital disruption. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 80-86.
8. Cagliano, R., Blackmon, K. i Voss, C. (2001). Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 469-482.
9. Castany, L. (2010). The role of size in firms' training: Evidence from Spain. *International Journal of Manpower*, 31(5), 563–584.
10. Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*. Beograd: Data Status.
11. Darby, M. i Zucker, L. (2003). Metamorphic learning. *Economic Inquiry*, 41(1), 1-19.
12. Day, G.S. i Schoemaker, P.J.H. (2005). Scanning the periphery. *Harvard Business Review*, 83(11), 135-48.
13. Europski Parlament (2023). Small and medium-sized enterprises. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises> [pristupljeno 20. travnja 2024].
14. Forth, J. i Bryson, A. (2019). Management practices and SME performance. *Scott J Polit Econ*, 66(2), 527-558.
15. Gaus (2023). About Us. Dostupno na: <https://gauss.hr/en/about-us> [pristupljeno 28. travnja 2024].

16. Harney, B. i Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 2(2), 1– 25.
17. Highsmith, J. (2013). *Agile project management: Creating innovative products*. London: Addison-Wesley.
18. Hrvatska gospodarska komora (2020). ANALIZA HRVATSKE IT INDUSTRIJE 2014. – 2019. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/analiza-hrvatske-it-industrije-20142019-kb602bb6ffa49ca.pdf> [pristupljeno 30. travnja 2024].
19. Hrvatska gospodarska komora (2023). Croatian IT Industry. Dostupno na: <https://hgk.hr/documents/croatian-it-industry-web5ebe605bb933f.pdf> [pristupljeno 20. travnja 2024].
20. Hudson-Smith, M. i Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393-408.
21. Kavanagh, M. i Thite, M. (2009). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. London: SAGE Publications.
22. Lazarević-Moravčević, M., Stevanović, S. i Belopavlović, G. (2017). Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia. *Specifics of Management*, 47(3), 104-117.
23. Lukač, K. (2002). Software Project Management At Republic Of Croatia. *Ekonomski pregled*, 53 (1-2), 164-190.
24. Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I. i Goh, J. M. (2012). Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence. *MIS Quarterly*, 36(1), 205-224.
25. Mutabžija, J. (2018). Owner-Managed Closed It Companies In Croatia: Corporate Governance and IP Protection Issues. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 39(4), 1685-1729.
26. NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 (2016). Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> [pristupljeno 10. veljače 2024].

27. Nyamubarwa, W. i Chipunza, C. (2019). Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 12-18.
28. Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
29. Sutherland, J. (2014). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*. Madrid: Crown Business.
30. Todorović, J. (2004). *Strategijski i operativni menadžment*. Beograd: Conzit.
31. Vaughan, K. (2002). *Turning Barriers into Opportunities: A Literature Review on Small to Medium-Sized Enterprise (SME) Engagement with Formal Training*. Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
32. Ward, T. (20014). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 173-188.
33. Westerman, G., Bonnet, D. i McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
34. Wong, W. i Radcliffe, D. (2000). The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 493-511.
35. Zeinalnezhad, M., Mukhtar, M. i Sahran, S. (2014). An investigation of lead benchmarking implementation: A comparison of small/medium enterprises and large companies", *Benchmarking. An International Journal*, 21(1), 121-145.
36. Zhao, Y. i Thompson, P. (2019). Investments in managerial human capital: Explanations from prospect and regulatory focus theories. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 17(1), 117-124.