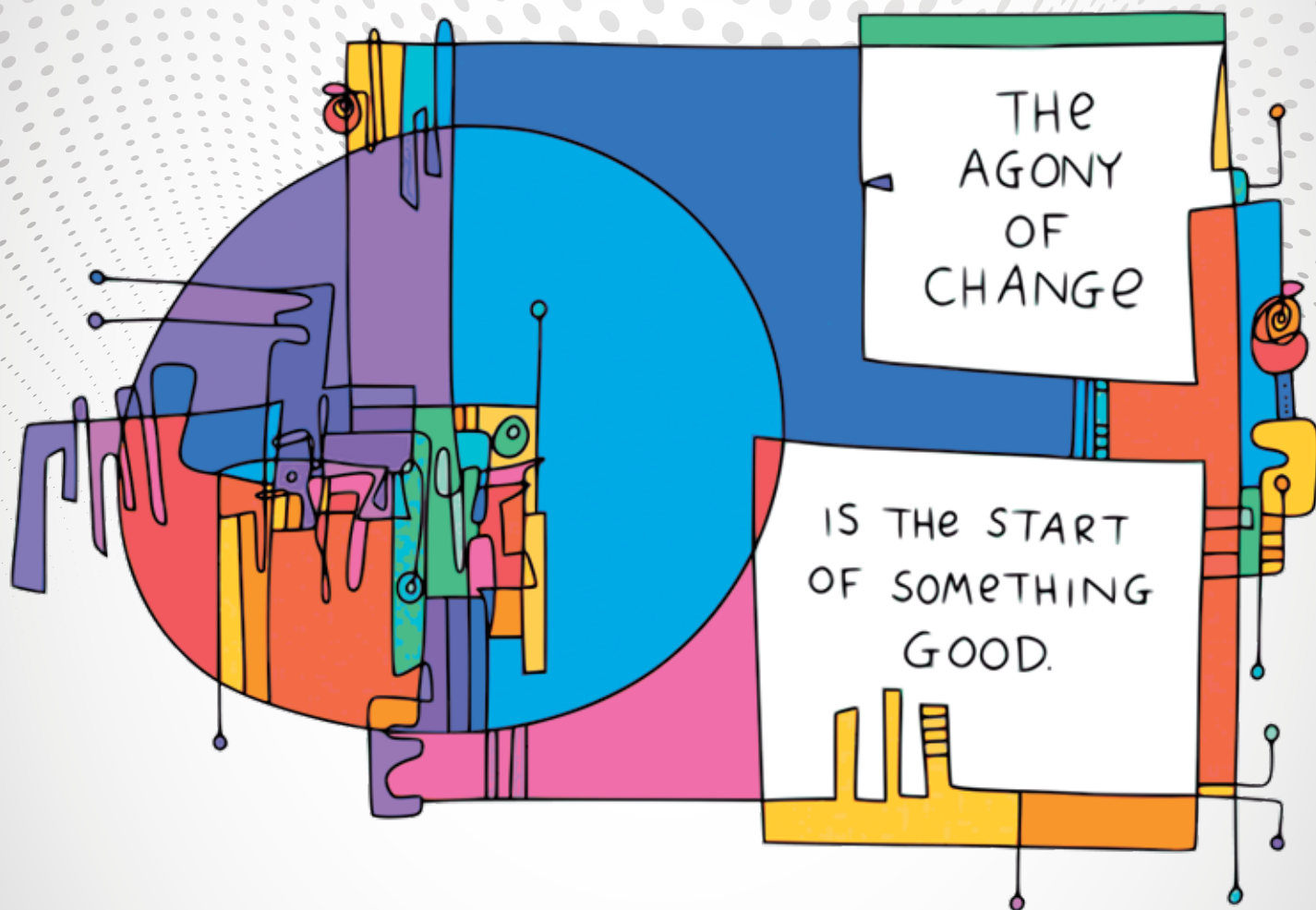


MAGAZIN



■ **KOMPANIJSKO ZDRAVLJE**

■ **„IGRAČKA“ ZA MENADŽERE**

■ **OSNIVAČI I NASLEDNICI:
KO JE BOLJI?**

■ **OD OPERATIVCA
DO MENADŽERA**

■ **PRAKTIČNI
ALP SAVETI**

PROGRAMI RAZVOJA

Adizes Southeast Europe

Zašto?

➔ Ulažete u ljude da biste im pružili priliku da unapređuju svoja znanja i veštine i da biste im stvorili jasnu perspektivu, kako bi oni svoju budućnost vezali za uspeh kompanije. Jedino tako ćete imati kvalitetne i motivisane zaposlene koji ostvaruju rezultate, a ujedno bićete atraktivan poslodavac upravo za najtalentovanije i najsposobnije ljude u vašem poslu.

Kako?

➔ ASEE Program razvoja je modularan i kreira se za svakog klijenta posebno, tako što naši konsultanti zajedno sa menadžmentom kompanije analiziraju i procenjuju mogućnosti za unapređenja u poslovnom sistemu. Nakon inicijalne diskusije, kreira se specifičan program koji povezuje individualni i zajednički rad za odabranu grupu učesnika. Poseban fokus se stavlja na teme koje će dati optimalan efekat u smislu unapređenja pojedinačnih znanja i veština, ali i u vidu konkretnih i jasno uočljivih poboljšanja u poslovanju kompanije.

OVAKAV PROGRAM PRUŽA KOMPANIJAMA MOGUĆNOST DA:

- Strateški analiziraju svoje ciljeve i potrebe za ljudskim resursima.
- Procene kompetencije svojih zaposlenih i utvrde mogućnosti za poboljšanja.
- Aktivno učestvuju u planiranju i kreiranju programa za razvoj zaposlenih.
- Prepoznaju potencijale unutar kolektiva i podstaknu ih da ostvare profesionalni napredak.
- Unaprede poslovne veštine i radne performanse kod zaposlenih.
- Unaprede motivaciju, kao i timski duh i lojalnost vrednostima kompanije.
- Budu prepoznate kao kompanije koja pružaju najbolju perspektivu za svoje zaposlene.
- Privuku najtalentovanije kadrove i najsposobnije profesionalce na tržištu.

ASEE PROGRAM RAZVOJA OMOGUĆAVA SISTEMSKO UNAPREĐIVANJE I UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA ZAPOSLENIH JER OBUHVATA:

- Testiranje zaposlenih i izradu profila u odnosu na njihove vrednosne postavke i ograničenja.
- Individualne razgovore i procenu kompetencija i mogućih tačaka poboljšanja.
- Definisane modula i ključnih tema za diskusiju u odnosu na utvrđene gepove.
- Grupni rad sa ciljem da se podstakne interakcija i ostvari međusobno poverenje.
- Metode i tehnike usmerene na razvijanje profesionalnih veština.
- Napredne radionice kojima se uvećava motivacija i osećaj timskog duha i pobeđe.
- Izlazni intervju i evaluacija sa profesionalnim preporukama i na pojedinačnom nivou i na nivou tima.

PROGRAM RAZVOJA SE SASTOJI IZ TRI FAZE:

Procena kompetencija

obuhvata analizu profila i individualne (coaching) razgovore sa učesnicima

Obuke i radionice

obuhvataju niz preporučenih i ciljano vođenih modula

Follow up

online testovi, monitoring i evaluacija

➔ Leadership Dialogue - strategijska diskusija sa top menadžmentom kompanija

➔ Management Advancement - programi razvoja menadžerskih veština srednje linije menadžera

➔ Talent Retention - programi prepoznavanja i razvoja potencijala

➔ Excellent Salesman - programi razvoja prodajnih veština



Put ka top formi workshop

26-28. 3. 2020. Terme Tuhelj, Hrvatska

25 GODINA ISKUSTVA NA ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU USPJEŠNIH ORGANIZACIJA
ŠIROM SVIJETA U 3 DANA RADIONICE ADIZES SOUTHEAST EUROPE

KONZULTANTI



Dr Zvezdan Horvat,
Principal Associate,
Adizes Institute, USA;
partner Adizes SEE,
profesionalni direktor za
Istočnu Europu, Adizes
Institute, USA



Hrvoje Bogdan, Senior
Associate, Adizes
Institute, USA; partner
Adizes SEE

TKO TREBA SUDJELOVATI:

generalni direktori, izvršni
direktori, članovi uprave koji
žele odgovarajućom organi-
zacijskom strukturom po-
taknuti ostvarivanje željenih
rezultata kroz rad sa motivi-
ranim zaposlenima.

PRIJAVE I INFORMACIJE:

ASEE Hrvatska,
Havidićeva 30, Zagreb,
+385 1 4825 152, office@adizes.hr

ASEE Srbija,
Ljubice Ravasi 16, Novi Sad,
+381 11 3640 740, bgoffice@asee.biz

ASEE BiH,
Novice Cerovića, lok.9, Banja Luka,
+387 61 305 231, office@asee.ba

O **strategijama razvoja kompanija**, o viziji i timskom radu napisano je **puno knjiga i održan niz radionica**. O tome kako **adekvatna organizacijska struktura** može doprinijeti da ostvarite strateške ciljeve, unaprijedite timski rad i postignete veću odgovornost zaposlenih **malo se piše i govori**.



IZAZOVI RAZVOJA KOMPANIJA ZA KOJE ĆETE NAĆI ODGOVOR:

- Sve organizacije imaju svoje prirodne životne cikluse i predvidive izazove rasta i razvoja. Kako odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu za određeni životni ciklus kompanije?
- Jasne nadležnosti i ovlasti kao temelj za odgovornost pojedinca.
- Veza između ostvarivanja strateških ciljeva i strukturiranja organizacije na temelju profitne logike.
- Kako organizacijskom strukturom preokrenuti organizacijsku klimu?
- Kako osloboditi osnivača od operativnog rukovođenja kompanijom?
- Poluge kontrole.
- Kako ostvariti kontrolirani rast i razvoj kompanije?
- Kako uvesti odgovornost na niže razine u kompanijama?



KLJUČNA ULOGA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

„Ne radimo novu organizacijsku strukturu zato što nemamo što raditi, pa eto ništa lakše nego da se malo igramo strukturom. Mi pokušavamo riješiti neke probleme koje generira stara struktura. Ti problemi zapravo i jesu prva grupa kriterija koji određuju kako novo rješenje treba da izgleda. Na primjer: nejasne ovlasti, nerazvijene neke od funkcija, dobivanje naređenja od više šefova...“

„U pomodarskim strukturama matričnog ili procesnog tipa često se ne zna tko je odgovoran. U nekolicini organizacija u posljednje vrijeme sam upravo imao tu situaciju - da raščišćavam gomilu gdje se nije znalo tko pije, a tko plaća.“

Zvezdan Horvat,

iz članka „Kriteriji za kreiranje organizacijske strukture“

**KOTIZACIJA: 600 EUR + PDV
500 EUR za rane prijave do 1. 3. 2020.**

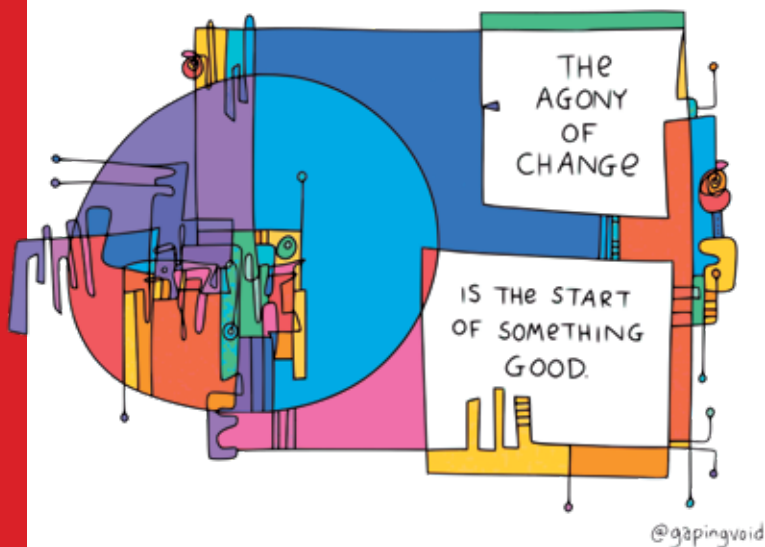
+ trošak boravka u hotelu
Maksimalno 20 sudionika

CIJENA OBUHVAĆA: sudjelovanje u radionici i kompletan program, networking, materijale za seminar sa knjigama Dr Adizeša „Životni ciklusi poduzeća“ i „Težnja ka top formi“

SADRŽAJ

Asee
MAGAZIN

Broj 61
Februar 2020.



5
Željko Jandrić
**KOMPAJNIJSKO
ZDRAVLJE**

6
dr Zvezdan Horvat
**„IGRAČKA“ ZA
MENADŽERE**

8
Goran Nedić
**ORGANIZACIONA
TRANSFORMACIJA IZ
UGLA ZAPOSLENOG**

10
Latakko, Riga
**OD „OSNIVAČEVE
ZAMKE“ KA TOP
FORMI**

12
Boris Vukić
KO JE BOLJI?

14
Milovan Zvijer
**PORODIČNI PROTO-
KOLI - JUČE, DANAS,
SUTRA**

16
Bojan Žepinić
**POREZ NA
KAPITALNU DOBIT
KOD PRENOSA UDELA
UZ NAKNADU**

18



Irena Bulat
NEJEDNAKOST

20
Aleksandra Nonković
**KOJI BROJ CIPELA
NOSITE?**

23
Hrvoje Bogdan
**RAZLIČITOST
NAM TREBA**

24
Duško Ilić
**STIL PONAŠANJA -
MODEL ZA
REŠAVANJE
PROBLEMA**

26
Srđan Nonković
ZAJEDNO

28
Dubravka Milovanović
**KAKO PRIVUĆI,
RAZVITI
I ZADRŽATI
TALENTE U
KOMPANIJU?**

30
Borislav Đurić
**OD OPERATIVCA
DO MENADŽERA**

32
Dobrica Stevanović
**PREPORUKE
ZA ČITANJE**

33
Dobrica Stevanović
**PRAKTIČNI
ALP SAVETI**

IMPRESUM

IZDAVAČ
ASEE
Ljubice Ravasi 16, Novi Sad
Telefon: +381 21 6624 688
E-mail: office@asee.biz
Web: www.asee.biz

Asee

**GLAVNI I ODGOVORNI
UREDNIK**
Boris Vukić

IZVRŠNI UREDNIK
Marko Herman

DIZAJN I DTP
Vojislav Simić

REDAKTURA
Bojana Nedeljković

ZA IZDAVAČA
PC Press d.o.o.
Osmana Đikića 4, Beograd
Telefon: +381 11 2080 220
E-mail: pc@pcpress.rs
Web: www.pcpress.rs

DIREKTORKA
Vesna Čarknajev

**DIREKTOR PC
PRESS IZDANJA**
Dejan Ristanović

MARKETING
Ksenija Kostić

ŠTAMPA
DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2020 ASEE

Kompanijsko zdravlje

Adižesov metodološki tretman kompanija sveobuhvatno je koncipiran i nudi mogućnost prebacivanja težišta na određene segmente, u zavisnosti od stadijuma životnog ciklusa kompanija i okolnosti u kojima posluju



Željko Jandrić

Regional Director for Consulting Operations, ASEE

KADA JE REČ O PRISTUPU KLIJENTIMA,

profesor Adižes permanentno pokušava da osvetli distinkciju između naše kuće i ostalih konsultantskih kompanija. Mi sebe ne vidimo kao donosiocce ekspertskih znanja iz specifičnih domena poslovanja koja će kompanijama pomoći da izađu iz krize ili maksimiziraju tržišni udeo, već kao katalizator određenih procesa u kompanijama koji će ih učiniti zdravima. Zdravlje kompanija za nas znači njihovu sposobnost da kontrolisano obezbeđuju sopstvenu kratkoročnu i dugoročnu efektivnost i efikasnost. Zvuči jednostavno, ali zapravo nije.

Razvoj ASEE kuće tokom poslednjih 25 godina poklapa se sa periodom tranzicije, krcatim pokušajima brojnih preduzetnika da iskoriste nastale prilike i uzmu sudbinu u svoje ruke. Nicalle su kompanije vođene „samoniklim“ osnivačima i susretale se sa raznim izazovima. I sam tranzicioni period bio je izazov, ali i svojevrsna „zaštita“: kolaps privrednog sistema generisao je nestašicu i prostor za preduzetnike, a opšta nesigurnost bila je paravan od globalnih „igrača“ i davala vremena mladim kompanijama da se razvijaju i ojačaju za realnu tržišnu utakmicu.

Za sve to vreme oni koji spadaju u grupu uspešnih – verovatno zato i jesu u toj grupi – prepoznaju da ih nešto sprečava da budu još bolji. Iz saradnje sa domaćim i stranim partnerima oni uočavaju da postoji mnogo prostora za unapređenje. Nakon brojnih pokušaja sa različitim rešenjima, oni se naposljetku odvažavaju da potraže pomoć.

INDIVIDUALIZOVAN PRISTUP

Adižesov metodološki tretman kompanija, koji nazivamo organizacionom transformacijom, sveobuhvatno je koncipiran i nudi mogućnost prebacivanja težišta na određene segmente, u zavisnosti od stadijuma životnog ciklusa kompanija i okolnosti u kojima posluju. U isto vreme je i participativan i teži što širem uključivanju saradnika u kreiranje i implementaciju svih odluka.

Brojne mlade kompanije sa kojima smo se sretali bile su uglavnom vođene tržišnim prilikama i razvijale su se stihijski, te je težište u njihovom tretmanu bilo u domenu strateškog odlučivanja. Za jednu razigranu Go-go organizaciju od vitalnog je značaja definisati fokus – šta je to čime želi i treba da se bavi, a šta treba odbaciti i sprečiti rasipanje energije i drugih resursa. U slučajevima nekih „podivljalih“ organizacija tretman je podrazumevao teške „hirurške“ zahvate – amputacije, što je nekada spasavalo život, a zatim i stvaralo uslove za „opismenjavanje menadžmenta“ i uspostavljanje održivog rasta i razvoja tj. zdravlja organizacije.

Danas je sve više kompanija u poodmaklim, zrelim razvojnim stadijumima, što zbog proteklog vremena i stečenog iskustva, što zbog naših ili aktivnosti drugih konsultantskih kuća. Pred nekim od njih je i dodatni izazov transfera liderstva sa osnivača na drugu generaciju, bili to naslednici ili profesionalni menadžment.

Individualizacija pristupa svakoj kompaniji je neophodna, a dijapazon

mera kreće se od strateškog nivoa (vizije, misije, vrednosti), preko korigovanja organizacione strukture i njene implementacije, redefinisavanja procesa strateškog i operativnog odlučivanja, budžetiranja, unapređenja poslovnih procesa, programa razvoja saradnika, sve do individualnog rada na profesionalizaciji menadžmenta.

ZDRAVLJE KOMPA NIJA ZA NAS ZNAČI NJIHOVU SPOSOBNOST DA KONTROLISANO OBEZBEĐUJU SOPSTVENU KRATKOROČNU I DUGOROČNU EFEKTIVNOST I EFIKASNOST

PUT DO ZDRAVE KOMPA NIJE

Organizaciona transformacija kao metodološki pristup dobija puni smisao u neprekidnom cikličnom nadovezivanju od grubih (strateških) prema sve finijim (funkcionalnim) korekcijama i finesama (veštine), koje u krajnjoj liniji omogućuju ravnopravan konkurentski nastup na danas već jedinstvenom globalnom tržištu.

Videti svoje tržište na pravi način i biti sposoban za prepoznavanje ključnih trendova, proaktivno se baviti razvojem svojih proizvoda i usluga u skladu sa identifikovanim trendovima, permanentno podizati efikasnost svih poslovnih procesa, kontinuirano pratiti i unapređivati bezbednost, angažovanost, ambicije, zadovoljstvo članova svog tima i sve to staviti u kontekst opšteg društvenog razvoja, to su elementi onoga što nazivamo zdravlje organizacije. ■

„Igračka“ za menadžere

Može li neko biti odgovoran za uspeh svoje organizacione jedinice, a da pri tom ne razume svoje finansijske rezultate ili ne može da utiče na njih? Naravno da ne. Adižesov metod pretpostavlja da menadžeri upravljaju i svojim finansijskim nadležnostima po organizacionim jedinicama, a da bi to bilo moguće njima su potrebni alati za postavljanje planova, izveštavanje i odlučivanje o potencijalnim korektivnim akcijama.



dr Zvezdan Horvat

Accountability Phase Master, *Adizes Institute Worldwide*

PRE MNOGO GODINA, moja majka, koja je bila finansijski direktor novosadskog *Dnevnika*, rekla mi je: „Sine, samo nemoj da budeš ekonomista!“ U to doba bilansi za državu radili su se ručno i dvaput godišnje, tako da ona po dva meseca praktično nije bila kod kuće. Zato je, kad su od *Siemens*a kupovali prvi procesni računar, počela da mi donosi odštampane slike raznih crtanih likova koje su dobijali kao reklamu. Ako se iko seća, ti likovi bili su sastavljeni od štampanih slova koja su kreirala crno-belu sliku na perforiranoj hartiji. Ideja je bila da zavolim računare. I tako ja zavoleh računare i postadoh inženjer.

Međutim, koju godinu kasnije, krenuo sam u vode konsaltinga i organizacione terapije i shvatio da se od novca i finansija ne može po-beći. U mnogim kompanijama prvi ljudi nisu (i neće biti) ekonomisti, ali i oni moraju razumeti logiku profitabilnosti. Zato sam i kreirao jedan od prvih seminara „Finansije za neekonomiste“. Seo sam i krenuo kroz američke knjige o računovodstvu i finansijama, koje su tako lepo i logično napisane, što se, na žalost, za naše baš i ne može reći. Tu smo se moja majka i ja vrlo lepo našli i slagali kada je trebalo pričati o finansijskoj struci. I bila bi vrlo ponosna da zna da ja sada podučavam Adižesove konsultante širom sveta o tome kako praviti menadžerske finansijske planove, kako izveštavati i sprovesti korektivne akcije. I sve to nakon rečenice: „Nemoj da budeš ekonomista!“

FUNKCIJA KONTROLINGA U ORGANIZACIJI

Neko će u prethodnom opisu onoga što podučavam – postavljanje planova, izveštavanje, korektivne akcije – prepoznati funkciju kontrolinga u organizaciji. U socijalističko vreme postojale su

TREBA ZNATI ŠTA JE SUŠTINA, ŠTA JE POKRETAČKA SNA-GA U KOMANIJI, I ZBOG TOGA SU NAM NEOPHODNI I PLAN-NOVI, A NE SAMO IZVEŠTAJI. AKO ŽELIMO ODGOVOR-NOST, SADRŽINA PLANOVA I IZVE-ŠTAVANJE MORAJU BITI U SKLADU SA ORGANIZACIONOM STRUKTUROM.

organizacione jedinice zvane „Plan i analiza“. Njihov zadatak nije bio da prave planove, već da organizuju druge rukovodioce da prave planove. Naravno, nije uvek bilo tako, ali to je suština.

Adižesov metod pretpostavlja da menadžeri upravljaju i svojim finansijskim nadležnosti-ma po organizacionim jedinicama. Njima su potrebni alati za postavljanje planova, izvešta-vanje i odlučivanje o potencijalnim korektiv-nim akcijama. Ipak, oni ih vrlo često nemaju. Paradoksalno je da svaki baba ili deda koji vode tezu na pijaci znaju svoj bilans uspeha, stanja, toka gotovine. Naravno, oni ne znaju stručne nazive, ali intuitivno razumeju ove stva-ri – koliko je zarađeno, kome se duguje, kolike su zalihe...

Rukovodioci organizacionih jedinica bi sva-kako trebalo da znaju svoj bilans uspeha i još pokoji pokazatelj iz drugih bilansa. A finansije svakako treba da vode računa o bilansu stanja i gotovine. Kako organizacija raste, ova znanja se polako gube po jedinicama i počinjemo da upravljamo putem pokazatelja koji nam govore samo ukupne rezultate, a šta se zbiva unutar jedinica lako zaboravljamo. Dakle, tipična crna kutija. I tako neko preko kalkulacije prosečne plate i toga koliko nam manje ljudi treba da dosegnemo određeni nivo profitabilnosti, na žalost, odluči da otpusti 15.000 ljudi. Smatram da je ovo vrlo opasno i da povodom toga treba nešto i uraditi, a to znači napraviti i koristiti alate – „igračke“ za menadžere.

Dakle, planove treba da prave poslovne jedinice, neko ko treba da je odgovoran za po-slovanje, za rezultate, a ne neki udaljeni „polit-biro“. Neko u organizaciji (finansije, kontroling) treba da metodološki i sistematski pomogne



da poslovne jedinice prave planove, a to se odnosi i na bilans uspeha i vitalne pokazatelje. Neko drugi (menadžment) mora da se bavi ciljevima za budućnost. Nakon toga, neko treba da napravi izveštaje i poređenja sa planovima (računovodstvo, kontroling), a na kraju neko opet (menadžment) treba nešto sa tim i da uradi. Tipična povratna sprega. Mi ovde treba da pričamo o odgovornosti (accountability), a ne o računovodstvenim (accounting) izveštajima, što znači da onaj ko je odgovoran treba i da kaže šta će da uradi, ali i da se po potrebi koriguje.

SISTEM ODGOVORNOSTI

Ako uputite pitanje nekoj telekomunikacionoj kompaniji, njima će biti poznata profitabilnost određenog telefona, npr. *samsung galaxy 9*, ali neće znati ko je za tu profitabilnost odgovoran. Kalkulacije postoje, ali je odgovornost nejasna. Naravno, sigurno je da većina multinacionalnih kompanija, uvažavajući stadijum u životnom ciklusu, ima definisane raznovrsne detaljne izveštaje. Ali i kod njih postoje raznorazni izveštaji odozdo nagore koje posle, vrlo verovatno, niko i ne gleda, ili se bar tako čini onima „dole“. Tu dolazimo do sindroma paralize usled preterane analize. ERP-ovi nam daju mogućnost da „vrtimo“ podatke po bilo čemu, ali je veliko pitanje koliko informacija zapravo imamo. Možemo dobiti šta god hoćemo, ali nije važno šta „hoćemo“, već šta nam treba za donošenje odluka. Moramo znati šta je suština, šta je pokretačka snaga u kompaniji, i zbog toga su nam potrebni i planovi, a ne samo izveštaji. Informacija se, kao što znamo, sastoji od organizovanih podataka za donošenje odluka za menadžere. To znači da, ako želimo odgovornost, sadržina planova i izveštavanje moraju biti u skladu sa organizacionom strukturom.

Može li neko biti odgovoran za uspeh svoje organizacione jedinice, a da pri tom ne razume

SISTEM ODGOVORNOSTI I KONTROLING SU „IGRAČKE“ ZA MENADŽERE, A NE ZA RAČUNOVOĐE. NAČIN NA KOJI ŽELIMO DA VODIMO POSLOVANJE, DA PLANIRAMO I IZVEŠTAVAMO – TO JE SUŠTINA KOJU TREBA DA DEFINIŠU MENADŽERI, PREVASHODNO IZ PROFITNIH, A NE IZ TROŠKOVNIH CENTARA.

ili ne može da utiče na svoje finansijske rezultate? Naravno da ne. Upravo zato nam treba pristup „baba na pijaci“. Ali, baba i deda sa pijačne tezge nisu računovođe, nego suštinski preduzetnici, kakvih i mi želimo da imamo što više u svakoj organizaciji. I sada je jako važno imati praktičan pristup, jer „računovođa u finansijeru“ ne spava. Šta sve to znači? Sistem odgovornosti i kontroling su „igračke“ za menadžere, a ne za računovođe, alat koji treba da bude kreiran i korišćen od strane menadžera. Način na koji želimo da vodimo poslovanje, da planiramo i izveštavamo – to je suština koju treba da definišu menadžeri, prevashodno iz profitnih, a ne iz troškovnih centara.

Pristup mora biti: bolje je biti približno tačan, nego potpuno pogrešan. Ljudi iz finansija i računovodstva često žele da sve bude potpuno tačno, jer to je njihov stil, ali i posao. Ali tada se dešava problem idealnog. Želimo idealno, ali pošto to nije moguće onda odustajemo i na kraju nemamo ništa. Da *Microsoft* nije primenio pristup „verzija 1.0, 1.5, 2.0“, ne bi ni bio u biznisu. Dakle, jedan nivo detaljnosti ove godine, a sledeće godine idemo na sledeći nivo. Pošto je visoka detaljnost obično teška za sprovođenje, na kraju dolazimo do toga da se sistem i ne uvede. I to treba da rade ljudi koji nisu u računovodstvu (mada je to pitanje životnih ciklusa preduzeća) jer treba da shvatimo da ovakvi sistemi ne treba da budu zamena za računovodstvo, niti ceo informacioni sistem. Oni su dodatak, alat menadžera. I to ne bilo koji alat, već alat čija osnovna namena nije kontrola već učenje. Suština je u tome šta ćemo sa poređenjem plana i ostvarenja posle uraditi.

Ovakvi sistemi treba da predstavljaju sliku organizacione strukture, pošto samo tako možemo govoriti o odgovornosti. Ako je to pretpostavka, onda govorimo o potrebi za podnostavljenjem i decentralizacijom pravljenja finansijskih planova, ali i predlaganja korektivnih akcija. Ako nemate planove, polako ćete doći u situaciju da su vam potrebni. I razmislite o tome da li pri finansijskom planiranju, izveštavanju i korektivnim akcijama imate samo neki od sledećih simptoma:

- Paraliza usled preterane analize;
- To je „igračka“ za računovođe i finansijere;
- Ne pričamo o odgovornosti, nego o izveštajima;
- Važna nam je potpuna tačnost, mada možda pramašujemo suštinu i ne znamo šta ćemo sa tim;
- To nije alat za učenje.

Ako imate bilo koji od ovih simptoma, treba da razmislite da li pogađate suštinu, da li se „igračka“ za menadžere koristi na pravi način, i da krenete u ispravljanje ove tačke potencijalnog poboljšanja. ■

ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA IZ UGLA ZAPOSLENOG

Pre par godina proces transformacije pokrenut je i u ASEE. Dakle, trebalo je da uradimo sebi ono što inače pokušavamo da uradimo drugima...



Goran Nedić

Certified Associate, *Adizes Institute*

PROCES ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE

DOŽIVEO SAM – ili, bolje reći, preživio – nekoliko puta u karijeri, a da praktično nisam ni bio svestan šta se to dešava.

U prvom slučaju sam kao mladi inženjer ispratio proces ne pokušavajući da izvršim bilo kakav uticaj. Ovako se desilo možda zato što ni sam nisam znao šta hoću ili šta treba, a možda i zato što me nisu baš puno pitali za mišljenje, ne sećam se sasvim jasno.

Drugom prilikom, u nešto zrelijoj kompaniji i sa nešto više iskustva, nisam želeo da preputim stvari slučaju. U procesu reorganizacije kompanije napravili smo mnogo dobrih i pametnih stvari, ali je, iz ovog ugla gledano, moram priznati, napravljeno i dosta grešaka. Pomenuću samo da smo strukturu napravili „prema ljudima“, iako su proces vodili profesionalni konsultanti. U to vreme sam sav svoj kredibilitet, iskustvo i uticaj upotrebio kako bih za sebe isposlovao direktorsku poziciju, što mi je i pošlo za rukom. Slično su uradile još neke kolege, stavljajući lične interese ispred interesa kompanije. Naravno, ovo nije kritika bilo koga lično, nego pokušaj da se objasni kako lako stvari mogu otići u pogrešnom pravcu. Sasvim je logično i očekivano da ljudi, kada imaju priliku, brane i zastupaju svoje interese i to je važno imati na umu. Ovo nas svakako nije ubilo, ali nije ni pomoglo boljem razumevanju nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti u kompaniji. Danas, posmatrano očima sada već iskusnog konsultanta, rekao bih da smo kreirali kompaniju mutanta, čija je primarna svrha bila zadovoljavanje interesa zaposlenih na najvišim hijerarhijskim nivoima, a tek onda zadovoljavanje potreba i unapređenje usluge eksternim klijentima.

Mogao bih o ovom primeru još dosta pisati. Mnogo sam naučio učestvujući u procesu, osluškujući impulse zaposlenih, prateći rezultate. Ipak, pisaću o procesu organizacione transformacije koji je pokrenut pre oko dve godine u ASEE.

ZAHVALJUJUĆI PROAKTIVNOM PRISTUPU, TE PRIMENOM ADIŽES METODOLOGIJE, DOŠLI SMO DO ZAJEDNIČKOG RAZUMEVANJA OKOLNOSTI U KOJIMA SE NALAZIMO, ZAJEDNIČKOG STAVA DA SU NAM POTREBNE PROMENE, KAO I GRUBIH OKVIRA – KUDA DALJE

Transformacija u ASEE zanimljivija je samim tim što je proces vođen od strane zaista kompetentnih ljudi, a svi učesnici u procesu su odlični poznavaoци istog, što inače nije slučaj. Dakle, trebalo je da uradimo sebi ono što inače pokušavamo da uradimo drugima. Bilo je jasno i zašto to radimo, i kako se to radi, i koje bi prepreke mogle da se pojave, i šta bi trebalo da bude rezultat. Imajući sve ovo u vidu, bilo bi u redu očekivati da sve teče „kao po ložu“, pa ipak...

O TRANSFORMACIJI U ASEE „IZNUTRA“

Počelo je za mene nekako neočekivano. Pred kraj godine stigao je poziv za sastanak, tema za nas uobičajena: „preispitivanje misije“. S obzirom da je za nama bila relativno uspešna godina i dosta dobro urađenog posla, novi projekti sa starim klijentima, dosta novih klijenata i uspešni klubovi, računao sam da ćemo se malo družiti, konstatovati šta je dobro, šta može bolje i bez većih turbulencija nastaviti dalje. Dakle, iz ugla operativca nisam očekivao nikakve dramatične promene. Vrteći se od klijenta do klijenta, fokusiran na slučajeve koji su mi dodeljeni, nisam registrovao promene koje su se defakto dešavale u okruženju, kod klijenata i konkurencije.

Ovaj put krenuli smo sa prikupljanjem „tačaka potencionalnog poboljšanja“. Malo pomalo, gledajući kolege oko sebe, shvatio sam da ćemo imati sasvim „solidan“ spisak. Nakon individualne akumulacije krenuli smo sa grupnom. Isplivali su neki marginalni problemčići, ali sam se prilično iznenadno shvatajući da spisak onih krupnijih, bitnih PIP-ova nije nimalo naivan. Kako je radionica vođena iskusnom Željkovom rukom napredovala, tako je postajalo sve jasnije da stvari ipak više nisu, niti će biti iste.

Deo tima zadužen za prodaju naših usluga doneo je nekoliko zanimljivih stavova o našoj „situaciji“ i dosta interesantnih informacija sa tržišta. Shvatili smo da deo klijenata želi komplek-

snije izveštaje. Shvatili smo da mnogi počinju da nam se mešaju u posao, da su nam prezentacije u vizuelnom smislu zastarele, da na nekim teritorijama beležimo relativno slabe rezultate, da digitalizacija kuca i na naša vrata i konačno, shvatili smo da nešto mora da se menja.

Razmatrajući u kom pravcu krenuti, šta treba raditi, a šta ipak nije za nas, dolazili smo u konflikte. Ovo je, naravno, sasvim normalno i uz pravovremeno „presecanje“ doprinosilo je konstruktivnosti diskusije i boljem kvalitetu odluka. Ipak, na trenutke nije bilo lako pomiriti stavove toliko mudrih glava. Zahvaljujući proaktivnom pristupu, te primenom Adižes metodologije, došli smo do zajedničkog razumevanja okolnosti u kojima se nalazimo, zajedničkog stava da su nam potrebne promene, kao i grubih okvira – kuda dalje.

Ovo se u principu dešava svaki put kada sa klijentima radimo misiju. Ipak, rekao bih da su pravi izazovi tek bili na pomolu. Nekolicina prikupljenih PIP-ova, kao i pravci razvoja koje smo odabrali, ukazivali su na neophodnost promene organizacione strukture, za šta smo morali planirati novi termin.

Do nove radionice otvorena tema, naravno, nije mirovala. Kad god je bilo prilike, u krugu najbližih saradnika diskutovalo se o „načetim“ dilemama. U krugovima „operative“ diskusija je bila relativno „mlaka“, nisu se očekivale velike promene. Ne tvrdim, ali čini mi se da je u partnersko-menadžerskim krugovima, s obzirom na broj i težinu otvorenih tema, bilo dosta dinamičnije. U našem slučaju međusobne „konsultacije“ vršene su i vertikalno kroz strukturu, što je verujem dobro, jer je svako dobio priliku da svojim mišljenjem i stavom doprinese boljoj pripremi sledeće radionice.

U NAŠEM SLUČAJU MEĐUSOBNE „KONSULTACIJE“ VRŠENE SU I VERTIKALNO KROZ STRUKTURU, ŠTO JE VERUEM DOBRO, JER JE SVAKO DOBIO PRILIKU DA SVOJIM MIŠLJENJEM I STAVOM DOPRINESE BOLJOJ PRIPREMI SLEDEĆE RADIONICE

ZAJEDNIČKO OBLIKOVANJE PROMENA

Novoj radionici, kreiranju organizacione strukture, svi su pristupili vrlo zainteresovano. Tokom dana pojavili su se prvi obrisi nove strukture. Za mnoge od nas ona je otvarala različita pitanja, sumnje, pa čak i neslaganja. Ja lično nisam mogao lako da progutam nov koncept profitnih centara i imao sam snažnu potrebu da promovišem svoju, značajno drugačiju ideju. Moj koncept je u demokratskom duhu saslušan, čak i skiciran, ali ipak odbijen. Kako do ideje nisam došao vođen ličnim interesima, kao u prethodnoj kompaniji, relativno lako sam otvorio vrata alternativnoj opciji. Ipak, ta druga opcija je nekim kolegama značajno menjala svakodnevnu rutinu i oni su iz svog naoružanja pokušavali da obore novopredloženi koncept.

Nije bilo prijatno, čitav dan protekao je u prilično napetom tonu, bilo je više nego jasno da o koncenzusu nema ni govora. Uz neke kozmetičke promene, a zatim i nekoliko dodatnih pojašnjenja, krajem dana počeo sam da verujem kako bi ipak imalo smisla pokušati na taj novi način. Po svemu izrečenom, znao sam da neki od kolega ipak nisu „kupili“ priču do kraja, što me je odvelo kući sa značajnom dozom zabrinutosti.

Nakon ove radionice menadžment je još većao, obavljani su mnogi unakrsni razgovori, nije bilo tako lako preseći jer je trebalo sačuvati dobre međuljudske odnose. Konačno, posle izvesnog vremena, što milom, što silom (demokratija bez obaveznog koncenzusa), doneta je odluka o usvajanju nove strukture. Dodatno se moralo poraditi na opisima nekih radnih mesta, takođe detaljno smo mapirali i proces vođenja projekta sa klijentom, tako da su se u teoretskom smislu stekli uslovi za početak implementacije.

IMPLEMENTACIJA NOVE ORGANIZACIONE STRUKTURE

E sad, implementacija je tek priča za sebe. Ono što se obično dešava kod klijenata dešavalo se i kod nas: ljudi nastavljaju da se ponašaju po starim navikama, otvara se pitanje nepopunjenih kućica, nepotpunih kompetencija, neke kolege su preuzele obaveze i poslove koji im ne gode previše, za druge (pa i mene) predviđene su nove, povremene, ne baš jasne paralelne uloge.

Posle izvesnog vremena shvatio sam da se i moj posao značajno promenio, iako na prvu loptu nije izgledalo da će do toga doći. Ljudi na novim menadžerskim pozicijama, radeći svoj posao kako treba, počeli su da od operative očekuju više, neko u domenu administriranja, neko izveštavanja, drugi u domenu efektivnosti, a treći u delu razvoja. Po prirodi stvari, kada ti neko traži novi, detaljniji izveštaj ili nametne novi zadatak, počneš da se preispri-



tuješ: Ima li ovo smisla? Da li je baš i to neophodno? Da mi je samo znati šta će mu/joj to?

Kada ovi novi angažmani i zahtevi dolaze sa raznih strana, nekad vešto i na vreme, a nekad potpuno obrnuto od toga, neminovno dolazi do povećanja stresa, koji je moguće prevazići samo u uslovima visokog nivoa uzajamnog poverenja i poštovanja. Pored poverenja i poštovanja, boljem prihvatanju novonastalih okolnosti pomogao je i novi sistem nagrađivanja, najavljen baš u trenutku kada mu je bilo vreme. Ovo ne pričam radi hvalospeva našem vrhom menadžmentu, nego radi nauka onima koji u organizacionu transformaciju ulaze. Kada od ljudi očekujete više, bolje, posvećenije, pokušajte da to posle izvesnog vremena ispratite adekvatnom naknadom. Da ne bude zabune, nagrada treba da dođe ako i kada novi zadaci budu izvršeni kako treba.

EFEKTI TRANSFORMACIJE

Strpljenje, poverenje, čvrsta volja i upornost, kojih smo čini mi se imali „taman“, pomogli su da se za oko godinu dana stvari malo slegnu. Ljudi su konačno shvatili i prihvatili svoje uloge, čini se jasno ko šta radi i šta je čija odgovornost, obaveze su se povećale, ali je uz dobar rad moguće zaraditi više. U drugoj godini, rekao bih, stvari teku rutinski, smanjila se tenzija, a svako je fokusiran na svoj posao.

O efektima i uticaju ove organizacione transformacije na poslovni rezultat ASEE menadžment mogao bih reći nešto više. Sa moje tačke gledišta, urađen je dobar posao: pokrenuti su, a i završeni mnogi razvojni projekti, unapredili smo metodološki pristup i izgled prezentacija, uspešno je zaživela uloga vođa projekta, stigli su i novi poslovi sa teritorija na kojima smo ranije bili slabije zastupljeni. Najbolje od svega je što iskreno verujem da naš klijent danas od ASEE dobija neuporedivo više nego ranije.

P. S. Na poslednjem sastanku, uoči dočeka 2020. godine, ponovo smo došli do zanimljivih zaključaka. Analizirali smo novonastale okolnosti, trendove, aktivnosti konkurencije itd. i stidljivo se pojavila ideja o eventualnoj promeni strukture radi boljeg odgovora na izazove pred nama. ■

LATAKKO, RIGA

PRE 25 GODINA, U RIGI, u Litvaniji, Jevgenijs Kopilkovs otpočeo je sa uvozom akumulatora za automobile i osnovao kompaniju *Latakko*. Godine 1997, potpisivanjem ugovora za distribuciju sa *Pirelli* gumama, Jevgenijs je svom portfoliju proizvoda dodao i pneumatike.

Danas je *Latakko* tržišni lider na prostoru Baltika. U ponudi ima više od 40 međunarodnih brendova pneumatika i godišnju prodaju od preko 1.000.000 komada. Sa 270 zaposlenih i preko 60 miliona evra prihoda, *Latakko* je 2015. godine otvorio najveće skladište kao podršku prodaji na prostoru Baltika.

Ovaj uspeh nije bio bez izazova. Od 2015. do 2017. *Latakko* je zabeležio gubitke od 2,5 miliona evra. Pored toga, kompanija je imala nizak nivo angažovanosti menadžmenta i veliku fluktuaciju zaposlenih. Zaposleni, poverioci i dobavljači okrenuli su se Jevgenijsu u očekivanju da on reši probleme kompanije. Osećajući se usamljenim i preopterećen problemima, Jevgenijs se obratio *Adižes institutu*.

PRIMENA ADIŽES PROGRAMA U LATAKKU

U avgustu 2017. godine, Greg Mathers i Vladimirs Kuzmins, *Adižes* konsultanti, vodili su sinergetsku dijagnozu (*Sindag*), kojoj je prisustvovalo 25 ključnih menadžera *Latakka*. Tokom radionice dijagnostikovano je da je kompanija duboko zašla u „osnivačevu zamku“ i da su, pored gorućeg gubitka novca, međuljudski odnosi zategnuti, a nivo saradnje na niskom nivou. To je značilo da je neophodna hitna akcija radi sprečavanja negativne profitabilnosti, da je potrebno edukovati menadžere i razviti procese u cilju rasterećenja Jevgenijsa u vođenju kompanije.

„OD SAMOG POČETKA, BRIGA I PAŽNJA SU VREDNOSTI NA KOJIMA SE LATAKKO TEMELJI. UKLJUČIVANJE JOŠ DVE VREDNOSTI, POVERENJA I POŠTOVANJA, UMNOGOME JE UTICALO NA KOMPANIJU. ZAPOSLENI SU POČELI DA PRIHVATAJU PROMENE I IZAZOVE, DA SE ANGAŽUJU, POSTAJUĆI OTVORENI ZA NOVE PRILIKE, TRAGAJUĆI ZA POTENCIJALNIM POBOLJŠANJIMA.“

Jevgenijs Kopilkovs, osnivač kompanije *Latakko*

Krenulo se sa implementiranjem *Adižesovog* programa, a prvi naponi bili su usmereni ka optimizaciji planiranja prodaje, kao i ka kreiranju efikasne logistike i skladištenja. Istovremeno, program se fokusirao na izgradnju kolaborativne veštine upravljanja i na procese uključivanja većeg broja zaposlenih u donošenje odluka i njihovo jednostavnije sprovođenje. Jevgenijs je video gotovo trenutne promene u ponašanju direktora, koji su počeli da se suočavaju sa problemima i samostalno ih rešavaju, dok su ranije uvek dolazili kod njega i očekivali rešenje.

U novembru 2017. *Latakko* je bio spreman za narednu fazu organizacione transformacije, tokom koje je Mirko Mušić, *Adižes* konsultant, pomogao menadžmentu da definiše akcioni plan misije za naredne tri godine. Nekoliko meseci kasnije struktura je bila definisana u skladu sa novom misijom, uz pomoć Zvezdana Horvata, *Adizes Principle Associatea*.

OD „OSNIVAČEVE ZAMKE“ KA TOP FORMI

Iza današnje leaderske pozicije letonske kompanije Latakko na baltičkom tržištu ne stoji samo uspešan biznis model, već i spremnost njenog osnivača da se suoči sa problemima, potraži podršku u njihovom prevazilaženju i podeli odgovornost sa saradnicima



Greg Mathers, MD Adizes, Letonija; Jevgenijs Kopilkovs, osnivač Latakka; dr Isak Adičes; dr Zvezdan Horvat; Ervins Dortins, CEO Latakka

U novoj strukturi kreirano je nekoliko profitnih centara; svaki vodi menadžer sa kompletnom odgovornošću za profit ili gubitak i punom odgovornošću za razvoj svoje linije. Uspostavljeni su centri podrške za pružanje usluga profitnim centrima, radi kvalitetnog napretka i potpune budžetske odgovornosti.

EFEKTI ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE

Rezultati ovih promena, baziranih na Adičesovoj metodologiji, bili su impresivni. Godine 2018. kompanija je

ostvarila profit od preko 1 milion evra. U 2019. sve performanse su nastavile sa rastom.

Uspeh kompanije prepoznalo je i letonsko poslovno okruženje. Godine 2018. kompanija je proglašena jednim od 50 najpoželjnijih poslodavaca u Letoniji.

Jevgenijs Kopilkovs je izjavio: „Od samog početka, briga i pažnja su vrednosti na kojima se Latakko temelji. Uključivanje još dve vrednosti, poverenja i poštovanja, umnogome je uticalo na kompaniju. Zaposleni su počeli da prihvataju promene i izazove, da se

angažuju, postajući otvoreni za nove prilike, tragajući za potencijalnim poboljšanjima.

Profesionalizacija je nešto najbolje što zaposleni mogu da iskuse. Ali, da bi organizaciona transformacija bila pokrenuta potrebna je metodologija, a mi je sada imamo. Sa novom organizacionom strukturom, misijom, definisanim ciljevima i budžetima, mnogo je lakše da se ide napred. Srećan sam što smo danas suočeni sa postepenim sazrevanjem. Zaposleni su 'inficirani' virusom promena. Oni se razvijaju zajedno sa kompanijom, interno apliciraju za svaki konkurs koji otvorimo, što ranije nije bio slučaj. Dajemo priliku našim zaposlenima da se razvijaju, čak i kada nisu zreli za neku poziciju, no mi vidimo želju, vidimo potencijal.

Sve ovo pomoglo mi je da se promenim. Bio sam pun ideja i promena tokom 25 godina, iako sam često imao glavobolja sa kolegama. Danas pre svega i ja sam primenjujem metodologiju na sebi i vidim rezultate – postao sam smireniji i srećniji, a ove promene dotakle su i moje najbliže saradnike.“

Adičes trenutno pomaže kompaniji Latakko u ponovnom postavljanju sistema nagrađivanja, pojednostavljuje protok informacija i postavlja veću odgovornost za rezultate, dok Adičes integratori u kompaniji, Lena Ovsjanikova, Marija Ročane i Julija Sorokivskaja, preuzimaju vođenje modula kontinuiranog unapređenja Adičesovog programa.

Na 44. Adičesovoj internacionalnoj konvenciji u tajlandskoj prestonici Bangkoku, 13. januara 2020, Latakko je primio nagradu za top formu, kao potvrdu posvećenosti metodologiji i težnji ka top formi. ■

Ko je bolji?

Ima li razloga za poređenje generacije osnivača i generacije naslednika porodičnog biznisa? Ima li smisla pitanje: Ko je bolji?



Boris Vukić

regionalni direktor za razvoj porodičnih kompanija, Adizes SEE

„DALEKO JE ON OD OCA“, naveliko se šuška po porodičnim kompanijama. „Ovaj moj nije kao ja“, tiho izgovaraju osnivači najbližim prijateljima, vodeći računa da ih neko neznan ne čuje. „Da li ću ja zaista uspeti da budem uspešan kao on?“, pitaju se u sebi naslednici. Ima li razloga za poređenje generacije osnivača i generacije naslednika? Ima li razloga za rivalitet između osnivača i naslednika? Ima li smisla pitanje: Ko je bolji? Zapravo, i nema smisla.

OSNIVAČ I NASLEDNIK

Nema razloga za rivalitet u porodičnim kompanijama. Nema potrebe za dokazivanjem ko je bolji, zato što iza pitanja ko je bolji mora da sledi nastavak: U čemu bolji? Osnivači i naslednici se, jednostavnim jezikom rečeno, takmiče u različitim sportovima. Da li je bolji Michael Phelps ili Usain Bolt? Phelps je bolji plivač, a Bolt je bolji atletičar. Michael Phelps je bolji od Miće Jegulje, a Usain Bolt od Fiće Antilope.

Osnivači su preduzetnici, to jest osobe izražene kreativnosti i spremnosti da preuzmu rizik. To su ljudi koji pokušavaju da udahnu život i razviju ono što samo oni vide u svojim glavama. Statistika je šarolika, ali svodi se na to da samo nekoliko procenata ukupnog stanovništva ima dovoljno velik preduzetnički kapacitet da bude pokretač kompanija.

Pošto preduzetnici nisu amebe da se razmnožavaju prostom deobom, kloniranje ljudi dok pišem ovaj tekst nije aktuelno i preduzetnički gen se ne nasleđuje. Vas, dragi čitaoci, pitam: Kad se tih nekoliko procenata ukupnog stanovništva razmnožava, koliki će procenat njihovih naslednika biti opet preduzetnici? Opet nekoliko procenata od nekoliko procenata. Zaključak je jasan, no biću grub i otvoren: najveći procenat naslednika nikada ne mogu biti preduzetnici kao što su im roditelji. Nagrada za preduzetnika godine ne može otići u ruke naslednika, već osnivača. Osnivači su bolji preduzetnici nego naslednici.



PREDUZETNIK SE RAĐA, A MENADŽER SE STVARA. MENADŽMENT JE ZANAT KOJI SE UČI I NASLEDNICI GA MOGU NAUČITI.

KOMPANIJA SE MENJA

Pogledajmo sada stvari s druge strane. Način na koji su osnivači, samonikli preduzetnici i samouki menadžeri (dobre sam volje dok pišem tekst, pa ih častim zvanjem menadžer), uzdigli i uspešno vodili svoje kompanije jeste način na koji su ih samo oni mogli razviti i voditi. Tako njihovim kompanijama ne može operativno upravljati niko, pa ni naslednici. Kada (ili tačnije ako) se te kompanije uredi i profesionalizuju, onda mogu da ih vode naslednici, ako to žele, nauče i ako imaju snage za to. Ili, ajmo drugačije: Poznajete li ijednog osnivača koji bi mogao da bude na čelu profesionalizovane kompanije, koji bi sa žarom učestvovao u izradi operativnih i dugoročnih planova, podnosio izveštaje nadzornom odboru, prilježno koordinirao izvršenje zadataka? Opet grubo i otvoreno, osnivačima takvi zadaci nisu zanimljivi i ne samo da ih ne motivišu da dođu na opisane pozicije već

retko kad osnivači mogu do kraja da sprovedu sam proces profesionalizacije sopstvenih kompanija.

Priznaću da postoje izuzeci. U zemljama u tranziciji, tokom ponovnog procesa prelaska u kapitalizam, pojavio se i jedan broj osnivača koji to nikada ne bi bili da nije došlo do sloma prethodnog uređenja. Oni su bili školovani, pismeni, visokopozicionirani direktori nekadašnjih društvenih preduzeća i nakon promena u 20. veku iskoristili su svoje znanje i kontakte i pokrenuli sopstvene kompanije. Ako ste čitali ili slušali njihova sećanja, mogli ste primetiti da koriste reči „budžet“, „plan“, „delegiranje“, „podsticajne i izgradnja saradnika“, koje nisu u vokabularu tipičnog osnivača.

Ne radi se, najzad, o tome da li osnivači mogu ili ne mogu da nauče menadžerski zanat. Naravno da mogu. Radi se o tome da li žele i da li su spremni da puste da njihove kompanije budu drugačije. Na primer, verujete li zaista da su oni spremni da prepuste da finansijama njihovih kompanija upravlja finansijski direktor?

RAVNOTEŽA

Verujem da postoji neka ravnoteža u kosmosu i da onaj ko je osnivačima preduzetnički duh udahnuo isto tako im je neke stvari i oduzeo. Jedna od stvari koje im je uzeo jeste i talenat za menadžerski zanat. Ako ćete pojednostavljeno, preduzetnik se rađa, a menadžer (ko voli nek čita „lider“) se stvara. Menadžment je zanat koji se uči i naslednici ga mogu naučiti. Otuda i smatram štetnim i opasnim za drugu generaciju knjige tipa „probudi diva u sebi“, ispovesti radoholičarskih manijaka koji danima ne idu kući jer stvaraju (takvi su im roditelji bili kad su pokretali firme) i slične motivacione štoseve. Aman-zaman, mladi ljudi, sedite i naučite zanat! Menadžerski zanat, kako se planira, budžetira, izveštava, podstiču kreativni saradnici, procenjuje rizik pri pokretanju novih poduhvata...

Ako naslednici žele da budu na čelu (naravno profesionalizovanih) kompanija koje su pokrenuli njihovi roditelji, oni to mogu. Mogu da budu na čelu kompanija koje neće zavisiti

od preduzetničkog njuha osnivača i da uspešno vode odgovorne menadžere s kojima će kreirati budžete i godišnje planove, pratiti njihovo izvršenje, donositi strateške odluke o novim tržištima... Naslednici mogu da budu daleko bolji menadžeri nego osnivači.

U ovom poređenju osnivača i naslednika postoji redak izuzetak, toliko redak da sam namerno i napisao pleonazam „redak izuzetak“. Redak izuzetak nastaje kad se i kod naslednika javi unutrašnja preduzetnička pobuda da bude osnivač. To se može završiti na dva načina. Lepši, da naslednik pokrene svoj biznis i bude uspešan osnivač i da nakon nekoliko godina zaista poredimo ko je od njih dvojice uspešniji preduzetnik. Lošiji, da se priključi kompaniji na mnogostrana nezadovoljstva i tada stradaju i njih dvojica, i porodica, i zaposleni, i kompanija.

Osnivači dovode kompanije do šampionskih visina, a naslednici ih na tim visinama mogu održati. Ako nauče kako. ■



BORIS VUKIĆ

**OSNIVAČI,
NASLEDNICI,
MENADŽERI**

... idemo dalje. Uspešno prenesite preduzeće sa prve generacije na drugu

ASEE

**PRAKTIČNA
KNJIGA O
PORODIČNIM
KOMPANIJAMA**

- Kako pripremiti naslednike, kompanije, osnivača i porodice
- Menadžersko opismenjavanje kompanije i saradnika
- Nepotizam u porodičnim kompanijama
- Druga karijera za osnivača

NARUČITE NA:

bgoffice@asee.biz • office@asee.ba • office@adizes.hr

Porodični protokoli – juče, danas, sutra

Imajući u vidu da porodični biznis često predstavlja splet složenih međuljudskih i poslovnih odnosa, kreiranje porodičnog protokola postaje veoma praktično sredstvo za stvaranje okvira za nesmetan razvoj biznisa bez obzira na dinamiku porodičnih odnosa i preduslov za očuvanje kontinuiteta pri prenosu poslovanja sa jedne na drugu generaciju.



Milovan Zvijer

advokat, partner u *Four Legal* i saradnik *ASEE Centra za razvoj porodičnih kompanija*

POSLEDNJIH GODINA svedoci smo povećanog interesovanja bitnih učesnika na tržištu za mala i srednja preduzeća (eng. small and medium-sized enterprises – SME). Povećano interesovanje ogleda se i u donošenju nacionalnih strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća, posebnim bankarskim proizvodima za SME sektor, organizovanju konferencija na temu razvoja SME sektora, pristupa finansijama, novim tržištima i sl.

Nakon što se odomacila mantra da su mala i srednja preduzeća „motor razvoja privrede“, kako zbog broja ljudi koji se u tom sektoru zapošljavaju, tako i zbog ukupnog učešća u bruto društvenom proizvodu koji kreiraju, dosta stidljivije počela su da se pominju i ona društva za koja Kodeks korporativnog upravljanja (*Službeni glasnik RS*, br. 99/2012) kaže da su „do sada bila neopravdano zanemarena“, a to su porodična društva ili, kolokvijalnije, porodične kompanije, porodične firme ili porodični biznisi (eng. family business), koji čine većinu SME sektora.

Iako su svetska iskustva i prakse na temu porodičnih biznisa brojni i dostupni, u Srbiji, pa i u užem okruženju, broj autora, i u akademskoj zajednici i među praktičarima, koji su se uhvatili u koštac sa temom porodičnih biznisa i dalje je zanemarljiv. Zašto je to tako? Moguće je da se odgovor krije u činjenici da porodični biznisi predstavljaju splet složenih međuljudskih i poslovnih odnosa, u koje su uključeni i poslovni interesi, i emocije, i ekonomija, i pravo, i psihologija – porodična i kompanijska prošlost, sadašnjost i budućnost.

PORODIČNI PROTOKOLI NISU POTPUNO NEPOZNATI NA NAŠIM PROSTORIMA – POSTOJE ODREĐENI REGULATORNI OKVIRI, KAO I PRAKTIČNI PRIMERI PORODIČNIH KOMPAJNA KOJE IMAJU OVAKVE PROTOKOLE I USPEŠNO IH PRIMENJUJU



Ako se o porodičnim biznisima u stručnoj i javnosti uopšte stidljivo i tiho govori, onda se slobodno može reći da se u okvirima porodice i porodičnih biznisa o porodičnim protokolima (porodični statut, porodični ustav i sl. prema eng. family constitution) ne govori, a u najboljem slučaju se o tome šapuće. Zašto je to tako? Moguće je da odgovor na ovo pitanje leži u činjenici da većina vlasnika porodičnih biznisa, tj. većina porodica jednostavno nikada nije ni čula za nešto što se zove porodični protokol.

ŠTA JE PORODIČNI PROTOKOL?

PORODIČNI PROTOKOL JE DOKUMENT KOJI TEŽI DA NA SVEOBUHVAATAN NAČIN REGULIŠE PRAVA, OBAVEZE I ODGOVORNOSTI ČLANOVA PORODICE U ODNOSU NA PORODIČNI BIZNIS.

ŠTA JE SADRŽINA PORODIČNOG PROTOKOLA?

CILJEVI I VREDNOSTI PORODICE; ORGANI PUTEM KOJIH SE OSTVARUJE DELOVANJE (PORODIČNA SKUPŠTINA, PORODIČNI SAVETI I SL.) I NAČIN I DELOKRUG RADA TIH ORGANA; OBRAZOVANJE ČLANOVA PORODICE; POLITIKA ZAPOSŁJAVANJA ČLANOVA PORODICE; POLITIKA DIVIDENDI I PORODIČNI FONDOVI; PLAN PRENOSA UPRAVLJANJA I VLASNIŠTVA (TZV. PLAN NASLEĐIVANJA), NAČIN REŠAVANJA SPORNIH SITUACIJA (NPR. MEDIJACIJA) ITD.

ŠTA JE SVRHA PORODIČNOG PROTOKOLA?

RAZVOJ KULTURE POVERENJA I TRANSPARENTNOSTI; STVARANJE OKVIRA DA SE PORODIČNI BIZNIS NESMETANO RAZVIJA, BEZ OBZIRA NA DINAMIKU PORODIČNIH ODNOSA; DEFINISANJE PRINCIPA ZA PROCES PLANIRANJA SUKESIJE, TJ. PRENOSA UPRAVLJANJA I VLASNIŠTVA U PORODIČNOM BIZNISU NA JEDNE NA DRUGU GENERACIJU ILI NAPUŠTANJE POSLOVANJA PRODAJOM; USTANOVLJAVANJE NAČINA KOMUNIKACIJE U CILJU SPREČAVANJA (TJ. SMANJENJA RIZIKA) SUKOBA UNUTAR PORODICE I NEGATIVNOG UTICAJA KOJE TAKVI SUKOBI MOGU DA IMAJU NA RAZVOJ I OPSTANAK PORODIČNOG BIZNISA.

KADA I KAKO SASTAVITI PROTOKOL?

Pitanje koje se nameće jeste kada je pravo vreme za pisanje porodičnog protokola. Pojedina stanovišta i globalne prakse idu ka tome da nikada nije rano da se krene sa pisanjem porodičnog protokola, te da porodični protokoli treba da se pišu i pre nego što je biznis započet. Smatramo da je taj stav isuviše rigidan i gotovo neprimenjiv na biznise u Srbiji i okruženju, te da momenat za pisanje porodičnog protokola mora da se sagleda iz više aspekata, a pre svega iz stepena razvoja, tj. životnog ciklusa porodičnog biznisa, te iz strukture porodice i životne dobi osnivača i ostalih članova porodice.

Poznati su slučajevi da pojedine globalne kompanije podstiču (pa u određenim slučajevima i finansiraju) svoje lokalne partnere da pravovremeno rade na planu prenosa poslovanja sa jedne na drugu generaciju, što uključuje i izradu porodičnih protokola

u periodu kada naslednici biznisa nisu ni spremni da preuzmu biznis. Razlozi za to su praktične prirode: globalnoj kompaniji je u interesu da lokalni partner ima kontinuitet u poslovanju, te je nekad mnogo jeftinije da se lokalnom partneru pravovremeno pomogne, nego da se u budućnosti traže/prave nova partnerstva.

Dakle, s obzirom da porodični protokol (za razliku od npr. osnivačkog akta) nije obavezan dokument, ne postoji ni tačno određena vremenska granica ili rok kada ga je potrebno pripremiti, već je taj rok najčešće uslovljen osećajem potrebe osnivača da se neke stvari poslože (ili možda, još češće, pritiskom članova porodice, tj. dece da se nešto uradi). Ono što treba izbeći je da se problemima (npr. konfliktima u porodici) bavimo tek onda kada nastanu i zato je preporuka da se priprema porodičnih protokola ne odlaže u nedogled, jer postoji rizik da u jednom trenutku za njihovu pripremu bude kasno.

Ono što je poseban izazov u procesu izrade porodičnih protokola je da ne postoji jedno rešenje koje odgovara svima, tj. ne postoji obrazac (template) porodičnog protokola. Dakle, prepisivačka (copy/paste) kultura u procesu izrade porodičnih protokola neće biti od velike pomoći, te procesu njihove izrade mora da prethodi detaljna analiza i razumevanje i porodičnog biznisa i porodice. Takođe, jednom donet porodični protokol nije nešto što je „zakucano u kamenu“ i ukoliko se porodične skupštine ne budu redovno održavale (minimum dva puta godišnje), ukoliko se protokol ne bude s vremena na vreme ažurirao (prateći dinamiku razvoja, pre svega porodice), postoji veliki rizik da porodični protokol ostane „mrtvo slovo na papiru“ tj. dokument bez praktičnog domašaja i značaja. Stoga su poznati slučajevi u praksi da porodica imenuje treće nezavisno lice koje bi bilo administrator ili kontrolor sprovođenja porodičnog protokola, što povećava šanse da se protokol primenjuje, ažurira i dobije svoju svrhu.

POGLED U BUDUĆNOST

S obzirom da porodični protokol nije obavezan dokument (a često ni kad se izradi nije obavezujuć), to može da služi kao argument porodici, tj. porodičnom biznisu da možda i ne moraju da ga



PORODIČNI PROTOKOL TREBA POSMATRATI KAO PORODIČNI BIZNIS PLAN I/ILI PORODIČNU SISTEMATIZACIJU RADNIH MESTA. MOŽE SE I BEZ NJEGA, ALI JE SA NJIM SVAKAKO LAKŠE

imaju. (Kad već nije obavezan, zašto bismo oko toga trošili vreme i resurse?) S druge strane, kompanije nisu obavezne da imaju biznis planove, pa zašto ih onda imaju? Imaju ih iz razloga jer za njima imaju potrebu. S tim u vezi, porodični protokol treba posmatrati kao porodični biznis plan i/ili porodičnu sistematizaciju radnih mesta. Može se i bez toga, ali je lakše sa tim.

Porodični protokoli **juče** (tj. primeri iz prošlosti) ne postoje, pre svega jer je praksa obnovljenog privatnog preduzetništva (pa i porodičnih biznisa) u Srbiji i zemljama u okruženju stara tek par decenija. S druge strane, porodični protokoli **danas** predstavljaju temu koja ipak nije potpuno nepoznata na našim prostorima – postoje određeni regulatorni okviri, a postoje i praktični primeri porodičnih kompanija koje imaju porodične protokole i uspešno ih primenjuju.

Kakvo je **sutra** porodičnih protokola? Odgovor na to pitanje zavisiće ne samo od svesti i potreba osnivača i njihovih porodica, već i od spremnosti drugih učesnika na tržištu da im približe značaj i efekte porodičnih protokola i da im pomognu u izradi istih. Bilo bi naivno tvrditi da će porodica koja ima porodični protokol time rešiti sve svoje probleme u vezi s porodičnim biznisom, ali joj porodični protokol sigurno neće ni odmoći. A ono što ne odmaže, možda može da pomogne... ■

POREZ NA KAPITALNU DOBIT KOD PRENOSA UDELA UZ NAKNADU

Važno je da se zna, ako vašu kompaniju razvijate kroz kupovinu ili prodaju biznisa...



Bojan Žepinić
partner, TPA Srbija

PORESKI ASPEKT prenosa udela često je u praksi podređen finansijskim, pravnim ili drugim aspektima transakcije. Dešava se da postane aktuelan tek u kasnijim fazama planirane transakcije, a tada može negativno da utiče na njen tok ili dovede do kraha pregovora, do tog momenta obećavajućih.

Kada govorim o poreskom aspektu transakcije, mislim pre svega na porez na kapitalnu dobit koju prodavac – fizičko lice plaća (ili ne plaća) prilikom prodaje udela u svojoj kompaniji. Kapitalna dobit podrazumeva pozitivnu razliku između prodajne i nabavne vrednosti udela u kompaniji. Navođenje prodajne cene kao elementa za utvrđivanje kapitalne dobiti podrazumeva da se ovaj porez plaća samo kod prenosa uz naknadu. Dakle, ukoliko se udeo u kompaniji pokloni nekom drugom fizičkom ili pravnom licu principijelno nema osnova za plaćanje ovog poreza.

ELEMENTI ZA UTVRĐIVANJE KAPITALNE DOBITI

Prenos uz naknadu udela trebalo bi shvatati, u širem smislu, ne samo kao prodaju. Unošenje udela svoje kompanije u osnovni kapital neke druge kompanije takođe može da podrazumeva plaćanje ovog poreza, naravno, ukoliko je nabavna vrednost manja od „prodajne“. Zakonodavac definiše kako se utvrđuje prodajna cena kod razmene, jer u ovom slučaju vlasnik menja udele u svojoj kompaniji za udele u drugoj kompaniji, u čiji osnovni kapital unosi svoje udele.

Nabavna cena za potrebe utvrđivanja kapitalnog dobitka jeste cena po kojoj je vlasnik udeo stekao, odnosno koliko je investirao u isti. Dakle, tu bi pripadali uplaćeni novčani uloz i unešeni

nenovčani uloz i (u stvarima i pravima), pod uslovom da su isti uredno registrovani kod Agencije za privredne registre. Ukoliko je udeo stečen poklonom ili nasleđem od darodavca/ostavioca, nabavnom cenom smatra se cena po kojoj je darodavac/ostavilac stekao udeo.

Za svrhu određivanja kapitalnog dobitka, prodajna cena je ugovorena cena, odnosno tržišna cena koju utvrđuje Poreska uprava, ako oceni da je ugovorena cena niža od tržišne. Ova korektivna odredba primenjuje se na one promete koji se oporezuju porezom na apsolutna prava, kao što su nepokretnosti, gde Poreska uprava ima ovlašćenje da za poreske svrhe koriguje kupoprodajnu cenu i na istu zaračuna porez. Kako prodaja udela nije predmet poreza na prenos apsolutnih prava, ovde to ne može biti slučaj.

Kapitalna dobit oporezuje se poreskom stopom od 15%. Obveznik je dužan da podnese poresku prijavu u roku od 30 dana od dana kad je ostvario ili započeo ostvarivanje prihoda po osnovu prenosa udela. Porez se plaća po rešenju Poreske uprave, dakle, potrebno je prvo sačekati izradu i prijem rešenja Poreske uprave i videti da li je usvojen obračun iz vaše prijave, pa tek onda platiti porez.

IZUZECI OD ZNAČAJA

Međutim, porez na kapitalnu dobit ne plaća se kod svih transakcija gde je prodajna cena udela veća od njene

nabavne cene. Zakonodavac predviđa nekoliko izuzetaka, koji su od značaja za ovu temu.

Pre svega, porezom na kapitalni dobitak ne oporezuje se prenos udela koji je fizičko lice pre prenosa imalo u svom vlasništvu neprekidno najmanje deset godina.

Takođe, izuzima se od oporezivanja prenos uz naknadu između bračnih drugova i krvnih srodnika u pravoj liniji. Ova odredba ima veliki značaj za vlasnička reorganizovanja u okviru porodice, pri čemu treba imati u vidu zakonsko pravilo iz prethodnog paragrafa.

Pravo na poresko izuzimanje (konkretno, posledica desetogodišnjeg vlasništva udela) ne ostvaruje se u slučaju kada član društva prenese udeo društvu, a po osnovu tog prenosa društvo stiče sopstvene udele. Ovo pravilo uvedeno je 2018. godine, verovatno kao posledica prakse velikog broja fizičkih lica da svoju poresku situaciju optimizuju korišćenjem instituta sopstvenog udela, tj. udela u društvu čiji je vlasnik samo društvo.

Takođe, važno je znati da zakonodavac dozvoljava prebijanje kapitalnog gubitka sa kapitalnim dobitkom. To prebijanje može se izvršiti u slučaju kada obveznik prvo ostvari kapitalni gubitak, a kasnije kapitalni dobitak. Ako se i posle prebijanja iskaže kapitalni gubitak, dopušteno je njegovo prebijanje u narednih pet godina. ■

Poreski tretman prodaje ili kupovine biznisa samo je jedna od važnih tema koje se obrađuju, diskutuju i na koje se daju praktični saveti na programu „Razvoj poslovanja kroz kupovinu i/ili prodaju biznisa“

AN G C E

Challenging Practice

Razvoj poslovanja kroz kupovinu i prodaju kompanija

Evo kako da prodate ili kupite kompaniju, a da zaista budete učesnik tog procesa

Adizes SEE/TPA/Four Legal realizuje novi ciklus edukacija za vlasnike i generalne direktore koji treba da im pomogne da budu ravnopravni učesnici u složenim transakcijama.

- **Cilj** ovih edukacija je da kroz otvorene razgovore sa ekspertima i vlasnicima koji su kroz ovakve procese prošli demistifikuju situacije prodaje i kupovine i da ih pripreme za procesa M&A.
- **Program** predviđa održavanje šest radionica u trajanju od 16 do 20 sati, u formi prezentacija studija slučajeva od strane

eksperata, kao i prezentacija iskustava vlasnika koji su prošli kroz proces promene vlasničke strukture kompanije.

- **Edukacije** su namenjene vlasnicima i suvlasnicima kompanija, naslednicima, kao i generalnim i izvršnim direktorima. Teme programa su: odabir targeta, faze M&A procesa, procena vrednosti kompanije ili njene bitne imovine, kupovina iz stečaja, kupovina od strane menadžera i posebno o osetljivom postakvizicijskom periodu iz ugla i prodavca i kupca.



Prijava: bgoffice@asee.biz
Kotizacija: 900 EUR + PDV

**TERMINI PROGRAMA
ZA 2020:**

5. i 6. mart
19. i 20. mart
2. i 3. april

Nejednakost

Nejednakost je globalna tema, koja sa univerzalnim rastom „bogatstva naroda“ i povećanjem blagostanja pretežne većine pojedinaca na planeti postaje predmet ne samo stručne literature, istraživanja i makroekonomskih mera, već i tema pojedinaca i popularnih medija. „Narastajuća plima podiže sve brodove“, rekao bi leaderski Džon Kenedi.



Irena Bulat
Regional Director, ASEE

POZNATA I SVEVIDLJIVA NEJEDNAKOST koja izvire iz razlike u dohotku od kapitala i dohotka od rada, opisana još od Marksa, danas je dovedena do poskočica o zlatnim kupatilima kraljeva sa Bliskog istoka ili jahtama ruskih tajkuna (što je sve plaćeno, naravno, dohotkom od kapitala). U našem okruženju postsocijalističkih privreda ona nije tako zastupljena jer su antiheroji prvobitne akumulacije kapitala iz 90-ih ili srušeni sa pijedestala, čak do zatvora, ili su kultivisani naučili da njihov dohodak bude manje primetan, više u funkciji stvaranja vrednosti i manje tabloidno eksploatisan.

Poremećaji na tržištu radne snage, koje kompanije danas osećaju u formi pritiska na rast cene rada i nedostatka kvalifikovane radne snage spremne da se angažuje, samo su titraji vrlo jasnih ekonomskih kategorija – nejednakosti unutar kategorije dohotka od rada i elastičnosti supstitucije kapitala i rada. Nejednakost dohotka od rada u modernom društvu mnogo je izraženija i istinski eskalira poslednjih decenija. Raspon zarada unutar kompanija, koji sada prelazi dvocifrene, čak i 1:100 odnose, i bestidno veliki menadžerski bonusi daju novu dimenziju reči nejednakost.

VREDNOST LJUDSKOG KAPITALA

Nejednakost dohotka za rad ima svoj koren, i zdravorazumski i stručno, u nejednakosti ljudskog kapitala. Bez namere da sada ulazim u definiciju i sadržaj ljudskog kapitala, te u razloge i načine kako se ta nejednakost u ranim fazama života i obrazovanja može smanjiti i stvoriti efekat socijalne pravednosti, želim da ukažem na jednostavno vrednovanje ove vrste kapitala. Vrednost ljudskog kapitala određena je doprinosom koji svaki od najamnih radnika (a to je većina koja čita ovaj tekst, bez obzira kako im ova formulacija gadno 19-vekovno zvuči) daje kreiranju dodatne vrednosti kompanije. Različite

NEJEDNAKOST DOHOTKA OD RADA U MODERNOM DRUŠTVU MNOGO JE IZRAŽENIJA I ISTINSKI ESKALIRA POSLEDNJIH DECENIJA. RASPON ZARADA UNUTAR KOMPANIJA, KOJI SADA PRELAZI DVOCIFRENE, ČAK I 1:100 ODNOSI, I BESTIDNO VELIKI MENADŽERSKI BONUSI DAJU NOVU DIMENZIJU REČI NEJEDNAKOST.



vrednosti ljudskog kapitala nipošto ne znače različitu vrednost ljudi. Ako jasno postavimo tu barijeru i čisto uđemo u objašnjenje da različito vrednujemo ljudski kapital bazirano na onome što on daje vrednosti koju kompanija stvara, onda smo na mnogo sigurnijem tlu.

Jednostavan primer informatičara koji digitalizuje određeni proces obrade podataka i administrativnog radnika koji nakon toga obrađuje podatke, sada u velikim obimima i u skladu sa normama (svaka čast!), pokazuje ko od njih stvara veću dodatnu vrednost i čija je produktivnost predmet veće nagrade. U ovom primeru ne uvodimo kategoriju tržišta radne snage, niti konkurencije. Na žalost, poslodavci će prečesto pre uzeti u obzir ponudu i tražnju na tržištu radne snage, nivo sopstvene unutrašnje organizacije ili pregovaračku moć pojedinih zaposlenih kao osnov za vrednovanje ljudskog kapitala i radnika. Sve ove kategorije su važne i treba ih imati u vidu, ali prvo treba razmatrati koliki doprinos novostvorenoj vrednosti daju pojedinačna radna mesta.

Ljudi koji rade na različitim radnim mestima uneće u kompaniju svoj ljudski kapital, a nejednakost koja se javlja će delimično biti rezultat okolnosti na koje oni pojedinačno nisu imali uticaja (mesto rođenja, primarna porodica, obrazovanje). Drugi osnov nejednakosti dohotka rada javiće se usled nedostataka mehanizama merenja i kontrole: što su sektor i radna mesta teži za uvođenje kontrole, to je veća i verovatnoća da će se javiti veći jazovi u zaradama, koji se ne mogu objasniti vrednošću ljudskog kapitala. To su situacije nezrelih organizacionih kompanija, ortačke ekonomije i slično.

Vratolomna nejednakost dohotka od rada danas je posledica i nesrazmerne pregovaračke moći inače najplaćenijih najamnih radnika. Godišnji bonus glavnog menadžera u iznosu od 323 miliona evra ne može se objasniti njegovim tolikim doprinosom stvorenoj dodatnoj vrednosti kompanije. Ova nejednakost posledica je nameštenih modela nagrađivanja i jake ruke koju ta kategorija najamnika ima u svetu disperzovanog kapitala. Dobri mehanizmi korporativnog upravljanja i odgovorni nadzorni odbori mogu biti način za susprezanje nejednakosti u ovom domenu.

POREMEĆAJI NA TRŽIŠTU RADNE SNAGE

Ono što danas na našim tržištima vidimo jeste još dodatno efekat oskudice u ponudi specifičnih znanja, usled sporog prilagođavanja obrazovnih sistema trendovima u poslovanju. Budući da su naše obrazovne institucije i načini kreiranja kurikuluma zaista na modelima od pre 150 i 50 godina, na tržištu se javlja potreba za radnicima koji su svoj ljudski kapital kreirali iskustveno i prilika da takvi najamni radnici mogu diktirati svoje dohotke. Ovo ima posledice kako na troškove radne snage za kompanije (a iz toga izvedeno na mnoge kategorije poslovanja u koje sada ne ulazim) tako i na sve izraženiju nejednakost u dohotku od rada.

Samo uzmite do sada opisane slučajeve – top menadžera u finansijskoj instituciji ili nekom velikom akcionarskom društvu i softver developera u egzotičnom gejmerskom okruženju, te njih stavite na skalu dohodaka od rada sa prodavačicom iz lokalne pekare, gde ste jutros uzeli svoje pecivo ili musli. U svetlu ovoga, cenim da je jasno u kojoj meri nejednakost dohotka od rada jeste tema duboko bolne socijalne nejednakosti, od koje se spasavamo našim dobrim poslovima i idejom da ćemo bar našu decu obezbediti da rade neki dobar posao koji im mi „nabacimo“.

Sa druge strane, imamo ekstremna iskakanja iz ovog niza koja nam trenutno zamagljuju sliku i prave probleme u poslovanju. Naime, nije „normalno“ da zarada magacionera ili vozača bude veća od zarade doktora ili terenskog komercijaliste, odnosno, tačnije, vrednost ljudskog



VREDNOST LJUDSKOG KAPITALA ODREĐENA JE DOPRINOSOM KOJI SVAKI OD NAJAMNIH RADNIKA DAJE KREIRANJU DODATNE VREDNOSTI KOMPANIJE. RAZLIČITE VREDNOSTI LJUDSKOG KAPITALA NIPOŠTO NE ZNAČE RAZLIČITU VREDNOST LJUDI.

kapitala i doprinos koji oni pojedinačno daju kreiranoj vrednosti kompanije i sistema u celini ne odgovara trenutnom tržišnom vrednovanju tih radnih mesta. Laički i kratkoročno reći ćemo da je to vrednovanje rezultat ponude i tražnje na tržištu radne snage („Nema vozača!“) i sledeći tu osnovnu logiku cena će se, ponavljam kratkoročno, stabilizovati na ovom sada visokom nivou (koji, usput budi rečeno, mnoge poslovne modele čini neodrživim).

No, iako to možda nije uteha onima koji danas plaću za magacionerima i plaćaju ih suvim zlatom, treba imati u vidu i kategorije supstitutivnosti. Koeficijenti elastičnosti supstitucije kapital/rad i rad niskokvalifikovanih/kvalifikovanih radnika zvuče kao termini za makroekonomiste, ali upravo ove kategorije uveliko objašnjavaju kako nejednakosti tako i mere koje preduzimaju ili u budućnosti treba da preduzmu kompanije suočene sa izraženim poremećajima na tržištu radne snage.

Dugoročno i ekonomski mudro uzmimo u obzir supstitutivnost i bićemo sigurni da će na srednji rok doći do supstitucije kapital/rad, te ćemo umesto magacionera imati mašine, a umesto vozača samovozne kamione, te supstituciju unutar rada ka kvalifikovanijoj radnoj snazi koja će podstaći radikalnije promene poslovnih modela, radnih pozicija i načina rada uopšte. Ekonomisti Riderstral i Nordstrom tvrde da će vozači za desetak godina biti jedno od zanimanja pred nestankom, usled prelaska na automatsku vožnju.

Osvetljava različite aspekte nejednakosti dohodaka od rada kao objašnjenje mnogih naših današnjih situacija i kao sliku nepravde u kojoj aktivno sudelujemo (pa makar neznanjem i nečinjenjem). Svi zajedno nalazimo se u vrlo turbulentnom vremenu traganja za novim kapitalizmom, novim načinima poslovanja i u budućnost treba ući širom otvorenih očiju, razumevajući stvari koje nam se događaju. ■

Koji broj cipela nosite?

Iskustva iz projekta unapređenja procesa u finansijskoj instituciji...



Aleksandra Nonković
ASEE Lean Consultant



Autorska fotografija (2020)

STOJITE IZA ŽUTE LINIJE i čekate da se na nekoj od tabli pojavi vaš broj ili da neko sa druge strane šaltera izgovori: „Sledeći!“ Prilazite, govorite da ste došli da otvorite račun ili štogod i da ste prvi put u datoj banci, osiguravajućoj kompaniji... - koji god primer rezonuje sa vama. Službenik traži lični dokument, a onda, u zavisnosti od vremenske prognoze, planetarnih uticaja i od toga u koju ste banku ušetal, prolazi najmanje 8 minuta do prvog pitanja koje vam službenik postavlja u vezi sa otvaranjem računa - a to je razlog vašeg dolaska, zar ne?

Ipak, za vas vreme kao da je stalo. Najverovatnije niste ni primetili da je tih 8+ minuta prošlo, jer vam je u međuvremenu službenik postavio neka, možda čudna pitanja i predao da potpišete nekoliko papira, više ni sami ne znate koje.

Vreme je stalo i za službenika. Užurbano kuckanje na tastaturi se na momente prekida, uz upućivanje namrštenog pogleda u pravcu monitora, odlazi najmanje jednom do štampača i

nekoliko puta ga neko prekida pitanjima, sa jedne ili druge strane šaltera.

Šta je to što na šalteru traje najmanje 8, a često i preko 15 minuta? Jedni će reći „unos novog komitenta“, drugi „unos matičnih podataka klijenta“, treći „proces identifikacije“. Ali da ne psujem dalje, ovoliko traje prikupljanje i unos vaših podataka u sistem, u cilju stvaranja osnove za sve dalje poslove koji će se odvijati između vas i izabrane kuće u budućnosti.

Možda 8 do 15+ minuta vašeg života ne zvuči toliko alarmantno, ali trajanje ove aktivnosti u kombinaciji sa aktivnostima koje slede nakon nje (npr. otvaranje računa, apliciranje za kredit, ugovaranje osiguranja i sl.) mogu da vas kao klijenta na šalteru zadrže najmanje 30, 40 ili 60 minuta, a vas kao službenika još više od toga. Drugo, aktivnost unosa, provere ili ažuriranja podataka o klijentu početak je svih ostalih procesa u datoj instituciji. Treće, nije problem samo u vremenu, već i u tačnosti, ažurnosti, korisnosti i upotrebljivosti podataka.

Mnogobrojni su uzroci ovakvog stanja:

- nije definisan vlasnik procesa i/ili nisu utvrđeni kriterijumi šta jeste, a šta nije matični podatak;
- podaci se prilikom izmena (zakona ili politike institucije) samo dodaju, ali retko kad se vrši kompletna revizija, ili - podaci su deo nasledstva iz prethodnih sistema;
- aplikacija za unos podataka je neprilagođena procesu, usled raskoraka između načina definisanja potreba od strane učesnika u procesu i shvatanja i tumačenja istih potreba od strane IT-ja.

U nastavku teksta moći ćete da pročitate o iskustvima tokom analize ovog procesa i na koji način je vreme koje je potrebno za unos ovog seta podataka svedeno na 3 minuta.

DILEMA 1

ČIJI SAM JA PODATAK? ODAKLE DOLAZIM? KUDA IDEM?

Kako biste reagovali da vas službenik pita za devojačko prezime vaše majke? Zvuči savršeno logično, zar ne? Šalu na stranu, iako iza ovog polja postoji svrha, u današnje vreme postoje alternativni načini da se ona ostvari. Ipak, postojanje ovakvog polja pokazalo se izuzetno zabavnim i korisnim. Fenomen koji smo nazvali „Lakmus polje“ pokazao se kao odličan za započinjanje diskusija i podizanje dobre atmosfere prilikom usaglašavanja predloga za izbacivanje nepotrebnih polja sa drugim odeljenjima u kompaniji. Postavljanje simpatičnog pitanja: „Da li koristite i da li vam je potrebno polje 'devojačko prezime majke'?“ govori samo za sebe.



D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous? P. Gauguin, 1897. - Preuzeto sa wikimedia.org

Zatečeno stanje u aplikaciji za unos matičnih podataka je sledeće: preko 200 polja, od kojih se neka popunjavaju, a neka i preskaču, sa namerom ili bez nje. Tim uočava probleme, počev od nejasne svrhe i nepoznatog korisnika polja, pa sve do problema u vezi sa dozvoljenim vrednostima, vrstom polja i mandatornosti. Paralelno sa definisanjem As-Is stanja i trenutnih problema, definisan je i To-Be izgled forme za unos podataka. Polje po polje, od rasprave zašto je za određeno polje bolji „radio button“, a ne „checkbox“, pa do ograničenja, kontrole i diskusije da li je samo mandatorno ili uslovno mandatorno... Igre bez granica.

Bilo je potrebno nekoliko dana kako bi se prošla sva polja koja sadrži forma za unos podataka i kako bi se ustanovilo As-Is i To-Be stanje, i to samo za jednu varijaciju – „nov klijent koji je punoletni građanin sa prebivalištem i boravištem u državi X koji dolazi zbog posla Y“.

Zašto samo jedna varijacija? Prvo, sam naziv koji smo varijaciji dodelili govori o razlogu. Drugo, zato što je za prvo mapiranje najvažniji fokus tima koji mapira. Pareto je zakon, tako da dobra osnova dobijena kvalitetnom analizom jedne varijacije garantuje dobru razradu i ostalih varijacija. Treće, zato što se ispostavilo da postoji pet osnovnih varijacija (vrsta klijenata), a ne dve, kako je prvobitno izgledalo.

Nakon jasnog definisanja jedne glavne varijacije, a uz pomoć matrice „podatak vs vrsta klijenta“, definisane su potrebe ostalih varijacija i podvarijacija, u smislu strukture polja (prikazivanja i mandatornosti).

Utisak učesnika, dan 1: „Brzo ćemo ovo srediti.“

Utisak učesnika, dan 2: „Nikada ovo nećemo završiti.“

Zaključak faze: Odabir i razrada jedne varijacije je pravilo za započinjanje svih vrsta mapiranja. Pokazalo se da je prilikom „mikromapiranja“ pogodnije paralelno raditi na As-Is i To-Be prikazu.

DILEMA 2

ZAŠTO SAM BEŠE OVDE?

Koji su razlozi vaših dolazaka? U kojim ulogama se klijenti javljaju? Na koji način različite uloge, u kombinaciji sa uticajem zakona i ostalih regulativa, direktiva i sl., utiču na set podataka koji se uzima od klijenta?

Utisak učesnika, prva diskusija: „Postoji oko 10 razloga za dolazak klijenta.“

Utisak učesnika, poslednja diskusija: „Postoji preko 30 razloga (uloga), ali još uvek brojimo.“

Na ovom mestu nailazi se na veliki problem. Većina aplikacija za unos matičnih podataka sa kojima sam se do sada susrela izolovane su od ostatka sistema. Šta je posledica? Polje „broj izdržavanih članova domaćinstva“ će, u zavisnosti od toga da li je obavezno ili u zavisnosti od raspoloženja zaposlenog, biti popunjeno ili nepopunjeno. Problem je kada ostane nepopunjeno, a klijent je došao po npr. keš kredit ili karticu. Takođe, problem je i kada vam neko postavi to pitanje, a vi došli samo da otvorite običan tekući račun.

Naravno da je ovo trenutak kada se stavlja prst na čelo i postavlja pitanje

šta bi bilo lepo da imamo od podataka o klijentu (nice to), a šta nam je uistinu potrebno u određenoj situaciji (need to). Ako sam došla da otvorim račun, nemojte me pitati koliko dece imam, postoje i drugi načini da u nekom trenutku dobijem ponudu koja počinje sa: „Congratulations! You are qualified to get...“

Zaključak faze: Otrežnjujuće je bilo popunjavati matricu „razlog vs podatak“. Mislim da smo se svi mi koji smo učestvovali u projektu najlakše stavljali u poziciju klijenta u ovoj fazi. Definisanje razloga dolaska (pojavljivanja) klijenta bio je i uvod za „Dilemu 3“, koja sledi.

Ovde je važno postaviti i pitanje sa kime klijent komunicira. Neprihvatljivo je da jednak pristup i jednake dozvole prilikom unosa ili ažuriranja matičnih podataka ima osoba koja radi u kontaktu centru i neko ko je u direktnom kontaktu sa klijentom. Matrica „razlog vs lokacija“ pokazala je granice pristupa i mesta na kojima je potrebna dodatna validacija podataka.

DILEMA 3

ŠTA JE STARIJE: „KO SAM?“ ILI „ZAŠTO SAM DOŠAO?“... A ŠTA JE VIŠE „PROCESNO“?



Autorska fotografija (2009)

Zapravo, šta klijent prvo izgovori? „Dobar dan, moje ime je...“ i daje svoj lični dokument ili „Dobar dan, došao sam zbog...“ i onda službenik banke traži lični dokument?

Ukoliko ovome pridodamo i težnju da klijentu ne postavljamo pitanja neprimerena njegovom razlogu dolaska, kao i želju za intuitivnom front-end aplikacijom, jasno je zašto smo ovoliko pažnje posvetili da formu za unos matičnih podataka postavimo na pravo mesto i pravilno je povežemo sa ostatkom procesa.

U BUDUĆNOSTI ĆE SE KOMPANIJE SVE VIŠE DIFERENCIIRATI OD SVOJE KONKURENCIJE UPRAVO PUTEM OPTIMIZACIJE SVOJIH PROCESA, UZ PRAĆENJE GLOBALNIH TRENDOVA NA POLJU OPERATIVNE IZVRSNOSTI

Primenjujući pravilo „proces je uvek isti“ prilikom dolaska bilo novog, bilo postojećeg klijenta, a u zavisnosti od lokacije, razloga dolaska, vrste klijenta i kriterijuma promenljivosti podataka, kroz određene „petlje“ se prolazi ili ne prolazi. Službenik više ne razmišlja o tome šta je sledeće potrebno da uradi na računaru, već može da bude fokusiran na klijenta koji je ispred njega. On sad brzo dolazi do momenta kada se za klijenta stvara vrednost, a pri tom je verovatnoća za nastanak greške bliže nuli nego ikada do sada.

Takođe, na ovaj način postavljen sistem pruža mogućnost jasnog i jednostavnog prilagođavanja budućim izmenama zakonskih regulativa povodom identifikacije klijenta i upotrebe podataka.

DILEMA 4

NA KOJI NAČIN PROVERITI TO-BE PREDLOG?

Simulacijom. Zašto simulacija? Prvo, zbog konačne provere u smislu logičnosti i adekvatnog redosleda polja, koraka i sl. Ukoliko imate priliku i da tokom simulacije imate klijenta ispred, to je najbolja prilika da proverite To-Be predlog koji je tim kreirao.

Drugo, smatram da je kreiranje predloga novih formi za unos u npr. excelu uz malo VBA bolji način da se dođe do dovoljno realne procene vremena trajanja To-Be rešenja, nego da se uđe u neku analizu-paralizu prilikom računanja istog putem npr. MTM-a.

Pozabavimo se vremenima.

Vreme trajanja identifikacije novog klijenta u As-Is situaciji (zatečeno stanje) bilo je najmanje (u idealnoj situaciji) 8 min 30 sek, pa sve do skoro 10 minuta, kada se jave tipična rasipanja u vezi sa štampanjem, čekanjem, prekidanjem itd.

Vreme trajanja identifikacije novog klijenta u To-Be situaciji određeno je kroz tri varijante simulacije:

- rad sa novom formom za unos matičnih podataka – 5 min 20 sek;
- rad sa novom formom + OCR ličnog dokumenta – 3 min 45 sek;
- rad sa novom formom + OCR ličnog dokumenta + potpisna ploča – 3 min 5 sek.

Kada uporedimo vremena trajanja pojedinačnih varijanti sa idealnim vremenom na stari način dobijamo

rezultat od preko 30% skraćenja za a), preko 50% skraćenja za b) i preko 60% skraćenja za c) varijantu. Uz napomenu da je c) varijanta ujedno i paperless varijanta.

Još jednom sve pohvale za tim koji je učestvovao u projektu.

DILEMA 5

KAKO OSIGURATI DA SE NE VRATIMO NA STARO? (SISTEM ZVAN „YOU SHALL NOT PASS!“)



Svaka čast na dobrom rešenju, ali koliko je to održivo? Nađi rešenje za to.

Ovo rešenje gradilo se tokom čitavog projekta, a na momente je izgledalo kao da trenutno nije moguće osmisliti mehanizam koji će sprečiti da se, tokom određenog protoka vremena, ponovo nagomilaju podaci u formi za unos matičnih podataka. Otuda sam i dobila inspiraciju za naziv mehanizma „Adel“ (od ADL – Anti Data Laundry – bankari znaju zašto).

Kada u As-Is stanju imate situaciju gde se prikazuje preko 200 polja u aplikaciji matičnih podataka, nezavisno od vrste klijenta i razloga dolaska, i kada u To-Be stanju dođete do cca 60 polja u prikazu za konkretnu varijaciju, kreiranje mehanizma koji sprečava da se vratimo na staro je prioritet.

Šta za vas predstavlja matični podatak? Upravo je preduslov za kreiranje mehanizma bilo definisanje kriterijuma šta jeste, a šta nije matični podatak. Iako zvuči krajnje banalno, prošli su sati diskusije pre nego što se došlo do prvog konkretnijeg predloga. Završno rešenje konačno je omogućilo taj „mehanizam“ koji će bilo koju potrebu za novim podatkom, a na osnovu nekoliko kriterijuma, svrstati u grupu:

- matičnih podataka (podataka o klijentu);
- podataka o proizvodu;
- podataka u „upitnicima“ (podaci koji ispunjavaju neke od kriterijuma prethodne dve grupe).

Šta je za mene ovde čarobno?

To što sada sa sigurnošću mogu da kažem da će podatak „broj cipela“ završiti na matičnim podacima samo ukoliko ispuni dva ključna kriterijuma. U suprotnom, podatak će se nalaziti na „proizvodu“ ili u „upitniku“.

ZAKLJUČAK

Divno je bilo otkrivati ogroman potencijal za unapređenje ovog segmenta procesa, čije se protočno vreme meri u minutama. „Sve može bolje“ je u redu ponavljati kao mantru. Lep osećaj je i prepoloviti vreme nanošenja dekora na šerpu u nekoj proizvodnji. Ipak, poseban osećaj je učestvovati u kreiranju nove aplikacije koja će

od tog trenutka obeležavati početak svakog posla i čiji će efekat osetiti svaki klijent koji iz bilo kog razloga uđe u poslovnicu, pristupi online aplikaciji ili na bilo koji način dođe u kontakt sa finansijskom institucijom.

Sve je to lepo, ali uvek ima ono: „Čemu sve ovo?“

Moje viđenje: Diferencijacija. Finansijske institucije ne predstavljaju izuzetak na tržištu gde je konkurencija sve surovija. Kada iscrpimo mogućnosti diferencijacije putem smanjenja cene prema klijentu, preostaje nam samo da se takmičimo u brzini i kvalitetu usluge. Čini mi se da je taj trenutak došao i na ove prostore. Kontinuirano unapređenje procesa sa ciljem dizajniranja efektivnih i efikasnih procesa koji generišu manje troškova i obezbeđuju realizaciju adekvatne usluge prema klijentu predstavljaju jedno od rešenja.

Tako će se i kompanije u ovom segmentu u budućnosti sve više diferencirati od svoje konkurencije upravo putem optimizacije svojih procesa, uz praćenje globalnih trendova na polju operativne izvrsnosti. Biće divno učestvovati i posmatrati promene koja slede. ■

Različitost nam treba

Poštovanje i uvažavanje različitosti temelj su za osobni rast i rast kompanija



Hrvoje Bogdan

regionalni direktor za organizacioni konsalting, ASEE

POŠTOVANJE JE SVAKAKO JEDAN OD NAJČEŠĆE KORIŠTENIH POJMOVA i često ga upotrebljavamo u osobnom i poslovnom životu. „Poštujem tvoju odluku“ i „On se prema svima odnosi sa poštovanjem“, ili, nasuprot tome, „Ti mene ne poštuješ“ ili „Ti nikad ne poštuješ moje mišljenje“, neki su od izraza koji se često čuju u svakodnevnom životu. Pojam koji se toliko često koristi, a čini mi se da nije uvijek lako ponašati se i živjeti u skladu sa samom biti tog pojma.

Za početak, hajde da pogledamo značenje pojma poštovanje. Čini mi se ponekad da je lakše definirati što je nepoštovanje. Uzimajući kao primjer gorenavedene iskaze, rekao bih da „Poštujem tvoju odluku“ ili „Ti nikad ne poštuješ moje mišljenje“ zapravo govore o jednom važnom aspektu poštovanja različitosti, a odnose se na uvažavanje sugovornika i njegovih stavova i kada se razlikuju. Prema definiciji, poštovanje se odnosi na: osjećati i izražavati svijest o tome da tko ili što posjeduje dobre i poželjne odlike; štovati, uvažavati, respektirati. Uzevši u obzir latinski *respcio*, *respectus*, govorimo o prijevodu „uzeti u obzir“, „još jednom pogledati“.

UVAŽAVANJE RAZLIČITOSTI U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Zašto je važno poštovati različitost? Svjedoci smo porasta intenziteta promjena u kompleksnom okruženju u kojem živimo i poslujemo i sasvim je prirodno da jedan način gledanja na izazove i potencijalna rješenja ne može biti sveobuhvatan. Prepoznavanje ključnih izazova i donošenje kvalitetnih rješenja moguće je upravo ako kroz poštovanje različitosti mišljenja i stavova učimo jedni od drugih ili, da odem korak dalje, zajedničkim sagledavanjem kompleksnog okruženja, upravo zbog naših različitih ideja i pogleda, postizemo sinergijski efekt i rezultat kojeg ne bismo imali da si nismo dozvolili uvažavanje različitosti i spremnost na učenje. Lako za reći, ali nije uvijek tako lako za provesti.



PREPOZNAVANJE
KLJUČNIH IZAZOVA
I DONOŠENJE
KVALITETNIH
RJEŠENJA MOGUĆE
JE UPRAVO AKO
KROZ POŠTOVANJE
RAZLIČITOSTI
MIŠLJENJA I
STAVOVA UČIMO
JEDNI OD DRUGIH

U poslovnim modelima za donošenje odluka, prilikom definiranja sustava vrijednosti, njegovanja organizacijske kulture, hvalospjevi se dižu različitosti i poštovanju iste. Ali kada dođe do donošenja odluka u kompleksnim situacijama, nije baš lako čuti one koji se ne slažu sa nama. Budi-mo iskreni, suočavamo se sa velikim izazovima, tražimo rješenja u kompleksnom i nepoznatom okruženju i sasvim je prirodno da nam odgovara da pronađemo istomišljenike, koji slično ili jednako gledaju na zadanu problematiku. Ljudski je. Želimo unijeti neku dozu sigurnosti, pa ako dvojica mislimo slično, valjda smo na pravom tragu. A ovaj koji postavlja teška pitanja ili ima drugačije mišljenje, pa gotovo sigurno (nadam se) nije u pravu i... mislim da nam je ovaj neistomišljenik višak - jedan je od čestih scenarija kada tražimo rješenja za kompleksne probleme.

Vjerujem da je za poštovanje različitosti ključ da argumente, razmišljanja i prijedloge neistomišljenika slušamo stavivši sa strane svoje prijedloge i ideje. Ako slušam istinski zainteresiran za kut gledanja sugovornika, tada dozvoljavam sebi da učim, rastem, prihvatim dio gledanja ili jednostavno u miru saslušam stav sugovornika. Možda samo mirno prokomentiram prijedloge i podržim prijedlog sugovornika ili ipak dodatno argumentiram svoje stajalište, a možda se dogodi sinergija, pa zajedno sa sugovornikom kreiramo novo, kreativnije rješenje. Jedno je

sigurno, kada istinski poštujem različitosti druga će strana osjećati i znati da se njegov stav uvažava, uzima u obzir bez obzira na konačan ishod.

ISTINSKO POŠTOVANJE I NJEGOV PRIVID

Privid poštovanja različitosti može se prepoznati kroz dva ekstrema. Prvi privid poštovanja različitosti je kada se sugovornik ponaša kao da sluša, a zapravo u sebi konstruira argumente kojima želi uvjeriti drugu stranu da je on u pravu i ne uspijeva čuti i sagledati kut gledanja druge osobe. Drugi privid poštovanja različitosti je kada se sugovornik apriori, prerano složi sa stavom druge osobe (često u komunikaciji sa osobama sa više hijerarhijske pozicije). Govorimo o ekstremima koji se prečesto pojavljuju u svakodnevnim situacijama i najčešće sugeriraju da se sebično držimo svojih ideja ili, u drugom slučaju, da nemamo povjerenje da će nas željeti istinski saslušati, pa odustajemo i prerano se složimo na samom početku.

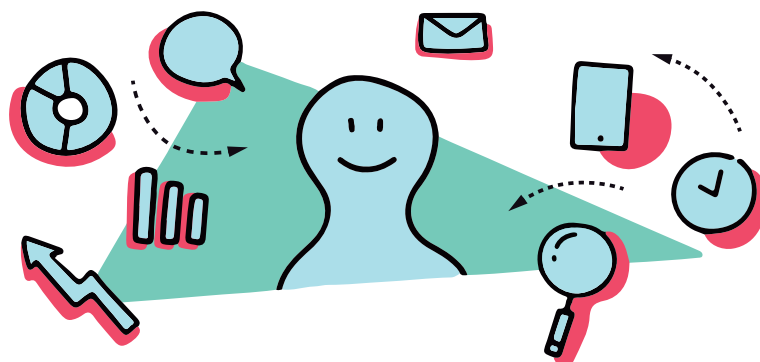
Vratimo se na početnu premisu u poslovnom okruženju: različitost nam treba kako bismo kvalitetnije i sveobuhvatnije sagledavali izazove sa kojima se suočavamo, te na temelju toga donosili kvalitetne odluke.

Možda jedan od najboljih primjera poštovanja različitosti je kad su dvojica (šef i podređeni) dva sata razgovarali o razvoju firme, a komentar šefa na kraju bio je: „Super je bio razgovor! Dva sata smo razgovarali o važnim stvarima i oko ničega se nismo složili, ali je bilo odlično i presretan sam da imam takvog sugovornika!“

Siguran sam da način (ne)slaganja i uvažavanje prava na različit stav, kao i svjesnosti koliko možemo jedni od drugih naučiti, utječe da sudionici rasprave sa različitim stavovima požele i dalje sudjelovati i doprinositi, bez obzira koliko se njihovih ideja prihvatilo, a koliko nije.

Nije uvijek lako istinski slušati argumente sugovornika, ponekad (od)pustiti svoje ideje, a ponekad dodatno ukazati na svoj kut gledanja, ali sam siguran da je željeni rezultat poštovanja i uvažavanja različitosti da na kraju razgovora ne razmišljamo više u kontekstu „moja ideja je prošla“, već „pronašli smo najbolje rješenje“. ■

ADIŽESOVA TIPOLOGIJA STILOVA PONAŠANJA



INDIVIDUALNE RAZLIKE određuju naš osobeni stil ponašanja. A šta je zapravo stil? Stil je dosledan model ponašanja izražen tokom vremena. U njemu se najbolje osećamo. Utiče na percepciju, konceptualizaciju, odlučivanje i akciju. Drugim rečima, stil je objedinjeni način razmišljanja, opažanja, ponašanja i (naravno) komuniciranja. Naše urođene sklonosti i iskustva određuju naš osnovni stil ili preferiran model za rešavanje problema u životu. Međutim, problemi u životu nisu istog tipa. Neke možemo lako rešiti koristeći određeni stil, ali neki drugi zahtevaju potpuno drugačiji pristup, tj. stil. Tako nas život uči da budemo fleksibilni i da prihvatimo stil koji je najprimereniji određenom problemu.

PAEI STILOVI PONAŠANJA

Zamislite situaciju da treba da utešite dete koje je upravo poraženo na nekom sportskom takmičenju. Vaše misli i osećanja koja se odnose na to dete, vaša odluka šta ćete mu reći i vaše razumevanje situacije zajedno se uklapaju u određeni model. Reč je o integraciji, stilu koji najviše odgovara upravljanju ljudskim odnosima i koji pomaže u tome da ljudi lepo rade zajedno čak i u kriznim situacijama. Po Adižesovoj tipologiji stilova ponašanja, to je **I stil**.

Stil koji najviše odgovara situacijama rešavanja problema prilikom popunjavanja određenih administrativnih dokumenata, kao i obavljanja administrativnih poslova potpuno je drugačiji. Kada su u pitanju poteškoće u formama, pravilnicima, integritetu podataka, moramo biti sistematični i dobro organizovani ukoliko želimo da problem rešimo na odgovarajući način. To znači da godinama pre ovakve situacije moramo razvijati administra-

PREDISPOZICIJA I IZVRSNOST ZA JEDAN STIL POTISKUJU OSTALE STILOVE, KOJI SU OBIČNO ISPODPROSEČNI. NA SREĆU, FORMIRANJEM TIMOVA SOPSTVENU SLABOST MOŽEMO KOMPENZOVATI NA KOMPLEMENTARAN NAČIN I UDRUŽITI NAŠE RAZLIČITE POTENCIJALE.

STIL PONAŠANJA MODEL ZA REŠAVANJE PROBLEMA

Davno je ustanovljeno da smo svi različiti. Lične razlike postaju naročito vidljive u stresnim i konfliktnim situacijama. U takvim situacijama nastojimo da se vratimo svom osnovnom stilu ponašanja – onom koji nam se čini najprirodnijim.



Duško Ilić
ASEE HR konsultant

tivne sposobnosti kako bismo zadatak korektno obavili. To zahteva **A stil** po Adižesovoj tipologiji stilova ponašanja – stil koji obezbeđuje postavljanje sistema kojim se upravlja svim potrebnim detaljima, uz minimalno trošenje napora ili vremena.

Jasno je da A stilom, odnosno A pristupom rešavanju navedenog dečijeg problema nećemo doći do najboljeg rešenja. Isto tako, ni I stil ili I pristup takođe neće dati najbolje rezultate u administriranju, organizovanju i sistematizovanju podataka.

Ukoliko student kao krajnji rezultat svoga rada vidi položen ispit i napor koji će uložiti da postigne taj (kratkoročni) rezultat, on u tom slučaju podržava P pristup, odnosno **P stil**. Međutim, studenti često položen ispit vide samo kao usputnu stanicu na putu ka ostvarenju svoje ambiciozne karijere i velikih planova. Sebe vide ili zamišljaju uspešnim u dalekoj budućnosti. U ispunjenju ovog dugoročnog cilja koriste svoju imaginaciju, intuitivnost, spremnost na preuzimanje rizika i za njih kažemo da podržavaju **E stil**.

Posmatrano iz aspekta problema u pomenutom slučaju, šta mislite koliko će studentu prilikom polaganja ispita koristiti njegova intuicija, imaginacija i E stil, ako prethodno nije uložio rad i stekao znanje (P pristup) da bi savladao gradivo?

RAZVOJ VEŠTINA I KOMPLEMENTARNOST STILOVA

Kao što ljudi imaju određene stilove ponašanja, tako su i problemi sa kojima se svakodnevno susrećemo određenog tipa, odnosno stila. Ti stilovi mogu se



razvrstati u pomenute četiri (PAEI) kategorije. Dok ne odrastemo, suočavamo se sa problemima sva četiri tipa i razvijamo veštine u sve četiri oblasti. Međutim, svaka osoba koja je stvarno dobra u nečemu u stvari je za to specijalizovana. Prirodne predispozicije koje nekome omogućavaju da postigne uspeh npr. kao baletski igrač automatski isključuju mogućnost istovremenog postojanja predispozicija za sumo rvača ili džokeja. Naučene veštine, stečene životnim iskustvom ili obukom, ne mogu od nekog napraviti odličnog sportistu u sve tri discipline.

Rađamo se sa određenom grupom talenata i sa sklonostima na koje u velikoj meri utiču naša najranija iskustva. U zreloom dobu imamo širok i dobro razvijen stil koji nam omogućava da budemo izuzetno dobri u rešavanju određene vrste problematike. Veštine i talenti koji nas čine odličnim u izvršavanju određenih zadataka su isti

obrasci razmišljanja i opažanja koji nas čine slabijima za izvršavanje drugačijih tipova zadataka. Kao kod balerine i sumo rvača, predispozicija i izvrsnost za jedan stil potiskuju ostale stilove, koji su obično ispodprosečni.

Na sreću, formiranjem timova i organizacija sopstvenu slabost možemo kompenzovati na komplementaran način i u timu ili organizaciji možemo udružiti naše različite potencijale.

Podsticajno okruženje, u kome se uči, zahteva od nas da razumemo i vrednujemo različite stilove saradnika u timu. Svi mi drugačije reagujemo na promene, a naši načini ponašanja i komuniciranja će to i pokazati. Potrebno je da svoja očekivanja spram toga postavimo, vrednujući sve odgovore prema relativnim merilima. ■

ADIŽESOVA TIPOLOGIJA stilova ponašanja pruža odgovore na neka važna pitanja:

- Koliko poznajete svoje dobre strane (potencijale, snage)?
- Da li ste svesni „blagoslova“ koji se odnosi na vaše potencijale?
- Da li ste svesni da kvaliteti koji vas čine odličnim i talentovanim za određene zadatke u isto vreme predstavljaju kvalitete koji vas čine manje podobnim za neke druge zadatke?

Zajedno

Ili: Kako biti kreativan radeći „dosadne“ poslove?



Srđan Nonković
ASEE Lean Consultant

ZA 30 I VIŠE GODINA SVOJE KARIJERE imao sam prilike da radim i sa proizvodnim i sa uslužnim, i sa privatnim i sa javnim kompanijama i korporacijama. Projekti su bili raznovrsni, od analize procesa na nivou celog sistema do mikronivoa. Izazovno je, „većim se konsultantom“ osećam kada radim na makronivou, ali prepuno je draži i kad se spustim do mašine, do šaltera, na najoperativnije zadatke.

Kada govorimo o unapređenju organizacije na mikronivou, najčešće se spominje 5S, a malo ređe i MTM (Method Time Measurement). Ukratko, koristeći 5S kreiramo efikasno i standardizovano radno mesto, redukujemo nekorisne aktivnosti i omogućavamo da se nepravilnosti i greške trenutno uočavaju i eliminišu. MTM je metod za racionalizaciju aktivnosti do nivoa mikropokreta i koristi se već više od pola veka u visokoserijskoj proizvodnji, pa sa sigurnošću mogu da kažem da danas u svetu ne postoji veća kompanija koja ga ne koristi. Ovaj zanat učio sam od oca krajem prošlog veka, u brojnim preduzećima nekadašnje Jugoslavije.

S obzirom da većina kompanija sa kojima danas radim ne spada u visokoserijske, koristim samo osnovne postulate MTM-a, a jedan od glavnih je omogućavanje operateru da posao obavlja pomoću obe ruke (a ne da jednom rukom pridržava). Gde god je to moguće, uvodi se rad sa obe ruke, skraćuje putanje pokreta, smanjenje broja pokreta i omogućavaju ergonomični položaji tela i ruku koji minimizuju zamaranje u radu. Kombinacija 5S i MTM je, po meni, idealna jer je u jednom posmatranju/analizi radnog mesta moguće primeniti oba alata.

U ovom tekstu osvrnuo bih se na konkretne slučajeve rada na MTM iz prošle godine, odnosno na analizu načina rada operatera pri sklapanju elemenata za kuhinju, gde je uobičajen rad u timovima od po dvoje.

ZAJEDNO JE LAKŠE...

Već sam imao prilike da radim slične projekte u nekoliko drvoprerađivačkih kompanija, tako da



NAJLEPŠI MOMENTI SU KADA SMO KREATIVNI, KADA STVARAMO, ALI KAKO BITI KREATIVAN RADEĆI „DOSADNE“ POSLOVE? RADEĆI ZAJEDNO, GDE GOD JE TO MOGUĆE, JEDAN JE OD MOGUĆIH ODGOVORA.

sam znao šta me očekuje. Ipak, ovaj put odlučio sam da uključim „nove kamere“ i pokušam da posmatram rad dva operatera kao da to činim prvi put. To nije bilo lako jer su mi poznata rešenja automatski navirala. Bilo bi najlakše da sve to potvrdim u razgovoru sa timom i operaterima, da potom propišemo konkretne mere i izmene, dopišemo predloge operatera, isprobamo, dokupimo potrebne alate itd. I sve je to odlično i potrebno, ali ja sam hteo nešto novo ili sam osećao da mogu bolje i više, pogotovo sada kada sam smanjio „šumove“ u glavi.

U tih nekoliko sati analize rada i razgovora sa operaterima stalno sam se vraćao posmatranju. Primetio sam da dva operatera koji zajedno sklapaju određeni element u stvari sve vreme rade odvojeno, svako svoj posao. Dok bi jedan šmirglao ivice, drugi bi stavljao šarke, dok bi jedan sastavljao jedan korpus, drugi bi sastavljao drugi i samo kad baš nisu mogli sami, zbog težine elementa ili jer je na trenutak bilo potrebno nešto pridržati, pomagali bi jedan drugome.

Setio sam se da je tako radio i tim na CNC mašini u jednoj metalnoj firmi pre par godina, setio sam se rada bankarskih službenika i

shvatio da je u većini firmi sa kojima sam sarađivao rad koncipiran upravo tako da svako ima svoj zaseban posao. Zatim sam se setio da i moj sin, kad ga pozovem da mi nešto pomogne u vikendici, uvek radi jedan posao, dok ja radim drugi. Uvek mi se činilo da ću tako najbolje iskoristiti njegovu pomoć.

Setio sam se onda i kako prijatelji i ja zajedno pripremamo kotlić, potpuno sinhronizovano: zajedno sečemo, dodajemo, svi volimo da promešamo i proverimo ukus. Doduše, istina je da pri tom ne žurimo, pa je efikasnost upitna, ali svakako uživamo. Sve mi se to odmotavalo u glavi i pozeleo sam da na licu mesta proverim koliko će efiksni biti operateri ako posao budu obavljali zajedno.

Izneo sam im svoju zamisao, a oni su meni lepo objasnili da će tako biti sporiji. Kada smo se još malo objasnili, shvatili smo da je to zato što im delovi za sklapanje dolaze na gomili, nesređeni, pa im je lakše da se svako uhvati svog posla. Isto tako, zaključili smo i da operater na CNC mašini, čija operacija dolazi pre njihove, može da im složiti delove po celinama, a da mu to ne oduzme previše vremena. Zaključili smo da ipak вреди probati.

Odvojili smo i složili na paletu sve delove za jedan korpus, pripremili potreban okov i alat na priručni sto (naknadno smo napravili pokretna kolica) da ne bi morali da ga traže. Dogovorili smo se da će jedan operater obavljati bazne aktivnosti (bušenje, zavrtnanje i uklapanje), dok će drugi obavljati pomoćne (dodavanje, pridržavanje, donošenje okova i šrafova) i pripremati sve što je potrebno kako bazni operater ne bi čekao i morao da razmišlja korak unapred.

Operateri su podelili uloge i kada smo svi bili spremni uključio sam kameru, a oni su otpočeli sa sklapanjem. Bilo je interesantno posmatrati ih jer su se neprekidno prilagođavali jedan drugome. Bili su to iskusni operateri i nisu puno pričali, pa je sve ličilo na neki performans, tokom kojeg su oni neprekidno usklađivali aktivnosti i pokrete. Postalo je veoma zanimljivo.

Još jedno zapažanje bilo je za mene veoma važno: s obzirom da nisu radili rutinski, serijski posao, morali su stalno da razmišljaju jedan o drugom kako bi održali kontinuitet posla. Njihov fokus bio je tu, ovde i sada, baš kao što bi Eckhart Tolle preporučio (njega sam



se setio tek kasnije). Na ovaj način oni se nisu fokusirali na vreme, čekajući pauzu ili kraj radnog vremena, već na ono što trenutno rade.

Moj posao je retko dosadan jer stalno radim sa ljudima, ali sam se za 30 godina nagledao „dosadnih“ poslova i lica koja su mi očima govorila: „E samo mi je još ovaj falio!“ U tim momentima i ja sam bio sam i moj um bi me tada podsećao da moram da radim kako bih zaradio svoju platu, a kada mi je bilo teško gledao bih u sat. Najlepši momenti su kada smo kreativni, kada stvaramo, ali kako biti kreativan radeći „dosadne“ poslove? Radeći zajedno, gde god je to moguće, jedan je od mogućih odgovora, ali cilj mi nije da sam donosim zaključke, već da pokrenem razmišljanje o tome. Palo mi je na pamet i da bi na ovaj način novi i neiskusni operateri brže učili. Možda bi i brakovi duže opstajali...

Operateri koje posmatram smeškaju se jer su napravili par grešaka, što im je oduzelo nekoliko sekundi, ali ubrzo završavaju i pitaju me na alban-

skom koje je vreme. Ja ne razumem najbolje i govorim im da je upravo prošlo „pes minic“ (5 minuta - sećam se iz vojske). Gledaju se i čude kako su tako brzo završili. Ispada da bi, kada bi im sve došlo lepo složeno, kada bi imali radno mesto sređeno po 5S principu i radili na ovaj način, zajedno, posao možda obavljali još efikasnije. Znači, zajednički rad nije bio smetnja, bar u ovom slučaju.

Setio sam se i toga kako su naučnici pre nekoliko godina zapanjeno primetili da se određeni atomski eksperimenti odvijaju svaki put drugačije, ali u zavisnosti od očekivanja. Ne bi mi zasmetalo ni da smo uspeli samo zato što smo svi to želeli. I to je negde vodilo. Jedva sam čekao sutrašnji dan da to isto isprobam kod drugog klijenta. Uspelo je, a ni meni nije bilo dosadno.

... I LEPŠE

Kada sam se vratio u Novi Sad, dogovorio sam se sa sinom da mi u subotu pomogne da isečem granje i da počnemo da slažemo betonsku stazu iza kuće. Već sam mu odredio teži posao - da premešta betonske blokove dok ja sečem grane. Pitao me je do kada ćemo raditi, a ja sam mu odgovorio: „Dok se ne smrkne.“ Ne znam koliko je bio srećan zbog toga, ali „ja sam mu ipak otac“, „častiću ga na kraju“, „ostaće mu ova kuća kad umrem“... Ređale su mi se misli jer sam znao da on radije ne bi bio ovde. Počeo sam da sečem, a on da „veselo“ prenosi betonske blokove... I onda mi je bljesnulo - zajedno! Strčao sam dole i rekao mu da ćemo ipak zajedno praviti betonsku stazu. Dok je on i dalje donosio blokove, ja sam odmah krenuo sa pravljenjem staze. Ne znam koliko je on bio srećniji, ali sve je dobilo nekakav smisao, imali smo zajedničku priču. Za sebe znam da mi je bilo mnogo zanimljivije da radim zajedno sa sinom, a ne sutradan sam, kako sam planirao. Sledeće nedelje došli smo da zajedno sečemo grane.

„Vrati igračke na mesto!“ „Pospremi svoju sobu!“ „Ja sam skuvala ručak, a ti usisaj!“ Ove rečenice deluju kao kazne. „Hajde da vratimo igračke na mesto!“ već više liči na nastavak igre. Slušam Hansa Zimmera, druga stvar sa albuma za film „Batman Begins“. Violine lepo zvuče, pa klavir, fagot, ali kada na kraju zasviraju svi zajedno, sa hornama, otvara mi se srce. ■

KAKO PRIVUĆI, RAZVITI I ZADRŽATI TALENTE U KOMPANIJI?

Suočeni smo sa brojnim izazovima na tržištu intelektualnog kapitala i neophodno je da se kompanije u regionu suštinski posvete ovom pitanju. Međutim, to je posao koji podrazumeva strateški pristup i čitav niz aktivnosti i modifikacija unutar kompanija.



Dubravka Milovanović

Regional Director for People Development Programs, ASEE

SVEDOCI SMO OŠTRE KONKURENTSKE BORBE

za najbolje i najtalentovanije ljude među kompanijama i čitavim društvima, na globalnom nivou. Suočavamo se sa nedostatkom ljudi na tržištu koji su nam neophodni, ne samo za stručne poslove već i za mnoge izvršne pozicije. Čujemo da ljudi odlaze, napuštaju svoje firme, gradove, zemlje. S jedne strane, čini nam se da nema dovoljno dobrih ljudi koje bismo uposlili, dok se istovremeno dešava masovan odliv kadrova. Šta se to dešava? Kako ćemo kao kompanija i kao društvo da odgovorimo na ovaj, po svemu sudeći ključan izazov pred nama?

U društvima relativno zakasnele tranzicije, kakva su u manjoj ili većoj meri sva u okruženju, mnoštvo kompanija nije razumelo važnost upravljanja ljudskim kapitalom. Tranzicija je podrazumevala otpuštanje radne snage, pa je delovalo da će jedna od prednosti poslovanja u regionu biti njegova relativno niska cena. U borbi za poziciju na tržištu, sustizanju tehnoloških zaostataka, privlačenju finansijskih sredstava i investicija, dugi niz godina zanemaran je ljudski kapital. Posledice su veoma ozbiljne jer daroviti i sposobni kadrovi napuštaju takvo okruženje, pa su biznisi koji nam preostaju uglavnom oni koji su vezani za slabo kvalifikovanu radnu snagu i nisku dodatnu vrednost. Čak i ako je biznis dobar, razvijaju se toksični odnosi unutar preduzeća, moral zaposlenih je nizak, javlja se nedostatak poverenja u kompaniju, pa su rezultati značajno slabiji nego što bi mogli da budu.

Zato je neophodno da se u kompanijama u regionu dramatično promeni odnos prema ljudskom kapitalu i to treba da bude jedna od glavnih osa u strategiji rasta kompanije. Naravno, to podrazumeva dugoročan napor i čitav niz aktivnosti koje će nas iz stanja u kojem među zaposlenima vladaju tenzija i nedostatak volje i entuzijazma prevesti u stanje u kojem smo

STRPLJIVO, DUGOROČNO I STRATEŠKI ORIJENTISANO RAZVIJANJE ZAPOSLENIH DONOSI OGROMNE BENEFIGITE ZA KOMPANIJU, KOJA POSTAJE AKTIVNO I DINAMIČNO OKRUŽENJE U KOJEM ZAPOSLENI OSEĆAJU POTREBU DA DOPRINESU ZAJEDNIČKOM USPEHU



prepoznati kao kompanija u kojoj je zadovoljstvo i čast raditi, jer je odlikuje dinamično radno okruženje u kojem se pružaju mnoge šanse za profesionalni razvoj i napredak.

KAKO ZADRŽATI TALENTE U KOMPANIJI?

Suštinsko pitanje sa kojim svaka kompanija treba da se suoči jeste na koji način tretira svoje zaposlene. Ako ih vidi kao trošak, a ulaganje u njih kao gubljenje vremena, onda je sasvim izvesno da će i zaposleni tu kompaniju videti kao trenutno radno mesto na kojem će biti dok ne nađu nešto bolje. Ako kompanije veruju da njihovi zaposleni nisu dovoljno stručni, onda se postavlja pitanje kako su ih zaposlili, zašto ne ulažu u njih i zašto bi neko ko je stručan uopšte želeo da se zaposli kod njih? Dešava se da su top menadžeri vođeni više svojim egom nego uspehom kompanije, pa veruju da u njihovoj okolini ne postoji niko ko je dovoljno stručan da bi valjano

obavljao posao. To kreira nepoverenje i strah, vodi do povlađivanja i dodvo-ravanja tom egu, stvara klanove, klike i zatrovanu atmosferu u kompaniji, koja onda stagnira ili svoj uspeh crpi izvan tržišta, zahvaljujući anomalijama u dru-štvu. Menadžer mora da veruje u svoje zaposlene, jer će u protivnom, čak i u povoljnim okonostima, biti prinuđen da bude i portir, i vozač, i magacioner, i proizvodni radnik, i komercijalista itd. Zato je prvi i ključan savet: svoje zaposlene treba tretirati kao najbolje ljude, koji svoje sposobnosti treba da razviju na najbolji način i upotrebe ih za dobrobit kompanije. Drugim rečima, najbolji menadžer je onaj koji je okru-žen najboljim ljudima.

Dakle, da biste zadržali talente neophodno je da ih prvo prepoznate unutar svoje kompanije. Mnogi zapo-sleni imaju sposobnosti kojih niko nije svestan, imaju potrebu i želju da se dokažu, ali za to nemaju priliku i ose-ćaju da su njihovi potencijali blokirani. Nasuprot verovanju da je to u najvećoj meri do plate, pokazalo se da je glavni razlog zbog kojeg ljudi napuštaju kompanije osećaj da u njima nemaju perspektivu.

Aktivan pristup podrazumevao bi da se zaposlenima predoči da kompa-nija računa na njih, da bi želela da uoči njihove sposobnosti i proceni njihove kompetencije, da bi želela da se po-stavi kao mentor koji će im pomoći u stalnom unapređivanju znanja i razvoju veština. Procena kompetencija zapo-slenih korisna je i kao indikator u kojim poljima bi oni u budućnosti mogli da daju najbolji doprinos kompaniji, odno-sno koje su to veštine kojima su skloni, a koje bi valjalo još unaprediti. Na bazi toga moguće je razgovarati sa zapo-slenima i podstaći ih da se posvete unapređenju svojih kvalifikacija, što će ih motivisati i staviti im do znanja da ih kompanija vidi kao buduće lidere u poslu kojim se bave. Time se podiže njihov entuzijazam i samopouzdanje, a ujedno se izgrađuju vrednosti koje zaposlene vezuju za kompaniju, čine ih lojalnim i zainteresovanim za njen uspeh, jer raditi u uspešnoj kompaniji i biti uvažan u njoj značajan je deo opšteg društvenog uspeha i statusa kojem svaki čovek teži.

KAKO RAZVITI TALENTE?

Ako znamo koje su kompetencije zaposlenih, koji su ljudi i za koje oblasti



AKO KOMANIJA SVOJE ZAPOSLENE VIDI KAO TROŠAK, A ULAGANJE U NJIH KAO GUBLJENJE VREMENA, ONDA JE SASVIM IZVESNO DA ĆE I ZAPOSLENI TU KOMANIJU VIDETI KAO TRENUTNO RADNO MESTO NA KOJEM ĆE BITI DOK NE NAĐU NEŠTO BOLJE

talentovani, kao i gde postoje određeni „gapovi“, onda ćemo biti u stanju da napravimo planove njihovog razvoja. Brojne kompanije zaposlenima pružaju mogućnost da pohađaju određene profesionalne obuke, što je svakako pozitivno i motivišuće. Međutim, često se dešava da to nije posledica strateškog planiranja, jasne svesti o ciljevima i mogućnostima, već više stvar ustaljene prakse ili čak praćenja trendova. To se najjasnije vidi onda kada kompanije suočene sa krizama prvo smanjuju budžete za edukaciju zaposlenih, jer veruju da će tako uštedeti. To nam govori da i onda kada su ulagali u ljudski kapital to nisu radili strateški i svesno, pa je pitanje koliko je uopšte bilo efektivno.

Mnogo efektivnije bilo bi da se pro-grami razvoja za zaposlene sastavljaju ciljano u odnosu na potrebe kompa-nije, ali i u odnosu na kompetencije zaposlenih, njihove lične i profes-iionalne profile i sposobnosti koje bi mogli da razviju. Pošto zaposleni u svom okruženju rade kao tim i svoje performanse ispoljavaju i razvijaju kao deo grupe, potrebno je da se i profes-iionalne obuke sprovede kao grupna aktivnost, kako bi se pokazala njena unutrašnja dinamika, izgrađivali odnosi poštovanja i poverenja i kreirao timski duh. Izgradnja kapaciteta zaposlenih uvek se vezuje za one veštine koje su u kompaniji najpotrebnije ili u vezi sa kojima postoje određeni izazovi (npr. motivacija, timski rad, komuni-

kacija itd.). Međutim, rad u grupi daje mogućnost da se identifikuju i druge oblasti koje je neophodno razvijati, kao i da se utvrdi mnoštvo tačaka potencijalnog poboljšanja u kompaniji samim aktiviranjem grupe da o tome diskutuje. Tako se oslobađaju skriveni potencijali pojedinaca koji se osećaju pozvanim da komentarišu i sugerišu moguća poboljšanja unutar kompanije, a istovremeno se dobija nepregledan niz kvalitetnih i konkretnih predloga koje bi valjalo razmotriti.

Paralelno sa grupnim radom, kori-sno je povremeno obavljati i individu-alne evaluacije performansi i razgovore sa učesnicima obuka. Praćenjem njihovi-h profesionalnih profila, razgovorom o njihovim unapređenjima, razmatra-njem daljih mogućnosti za profesional-ni razvoj kompanija podstiče kod ljudi potrebu da stalno uče i unapređuju se. Ako je takav pristup kontinualan, ako je komunikacija dvosmerna i ako to dovodi do istinskih unapređenja tokom njihove karijere, zaposleni će svoj profesionalni angažman videti kao za-jednički uspeh, svoj i kompanije u kojoj rade. Tako se stvara dugoročna kultura učenja, kao i svest o kompaniji kao mestu u kojem se zaposleni ostvaruje na profesionalnom, ali i ličnom nivou. Strpljivo, dugoročno i strateški orijen-tisano razvijanje zaposlenih donosi ogromne benefite za kompaniju, koja postaje aktivno i dinamično okruženje u kojem zaposleni osećaju potrebu da doprinesu zajedničkom uspehu.

KAKO PRIVUĆI TALENTE?

Kompanija u kojoj postoji razvijena svest o ljudima kao najdragocenijem kapitalu kojim se raspolaže brzo postaje atraktivna i predstavlja magnet za najambicioznije i najtalentovanije u svom poslu. Međutim, ona mora da bude sposobna da apsorbuje kvalitetne ljude, da ih usmeri na mesta na kojima će pružiti dobre rezultate i sa kojih će moći da napreduju u budućnosti.

Privlačenje talenata podrazumeva da se u javnosti komuniciraju prednosti koje kompanija pruža svojim zaposlenima, što se često vidi kao brendiranje poslodavca (Employer's Branding). Ipak, da bi poslodavac zaista bio percipiran kao atraktivan ovo obećanje (Brand Promise) mora da bude u stanju da dugoročno isporučuje. Da bi se to ostvarilo neophodno je da postoji dobro uređena HR služba koja sve ove korake može da sprovede na organizovan način. Korisno bi bilo da kompanije razmotre i izradu strategije za ljudski kapital (Human Capital Strategy), koja će sveobuhvatno odgovoriti na potrebe i izazove sa kojima se suočavaju na ovom tržištu. To bi obuhvatalo čitav niz pitanja, kao što je koordinacija u procesu zapošljavanja, rešavanje problema i upravljanje pritužbama zaposlenih, razmatranje i procena kompetencija zaposlenih, razvijanje veština, koordinacija obuka itd. Na višem nivou uključivalo bi i inovativne aktivnosti, kao što je podsticanje inovacija, kreiranje okruženja za rojenje ideja i stvaranje startapa, što podrazumeva i inovativniji institucionalni okvir. U svakom slučaju, kvalitetna i strateški fokusirana HR služba bila bi ključni implementator strategije za ljudski kapital i transformaciju preduzeća u ovom smislu.

Jasno je da smo suočeni sa brojnim izazovima na tržištu intelektualnog kapitala i da je neophodno da se kompanije u regionu suštinski posvete ovom pitanju. Međutim, to je posao koji podrazumeva strateški pristup, čitav niz aktivnosti i modifikacija unutar kompanija. Sve počinje promenom odnosa prema ljudskom kapitalu, a dalji koraci predstavljaju putovanje koje top menadžment treba da izvede kako bi svoju kompaniju učinio i promovisao kao mesto aktivnog i dinamičnog razvoja koje nadahnjuje ljude i motiviše ih da pruže najbolje od sebe i maksimalno razviju svoje potencijale, kao profesionalci i kao članovi jedne šire društvene zajednice. ■

ADIŽESOV PROGRAM RAZVOJA MENADŽERA

OD OPERATIVCA DO MENADŽERA

Posvećen rad, rezultati, zadovoljstvo klijenata i pohvale pretpostavljenih za dobro obavljen posao nominuju dobre operativce da budu unapređeni, odnosno da postanu rukovodioci. Da li će organizacija u tom momentu zaista dobiti dobrog šefa ili izgubiti dobrog operativca?

**Borislav Đurić**Certified Associate, *Adizes Institute*

U MLADIM ORGANIZACIJAMA koje rastu ceni se rezultat. Brz odgovor na klijentov zahtev, brza isporuka robe ili usluge, dobra razlika u ceni, dobra naplata, brzo rešavanje reklamacija sastavni su deo svakog radnog dana. Radni dan u ovakvim organizacijama neretko traje 10-12 sati, a subotom se radi „skraćeno“ osmočasovno radno vreme. Klijenti zovu u svako doba dana, često i pred spavanje, kako bi izneli svoj zahtev ili rešili svoj problem. Kada klijenti počnu da se vraćaju i tržište da raste, pojavljuje se i potreba za novim radnicima. Broj ljudi unutar organizacije počinje da raste. Počinju da se izdvajaju ljudi koji mogu da nose pritisak posla i oni koji nisu sposobni za isto. Poslodavci bi rekli da se pokazuje ko može da pravi rezultat, a ko ne.

Zbog stalnog rasta broja zaposlenih i prelaska organizacije u više faze životnog ciklusa javlja se potreba za boljom organizacijom, potreba za kreiranjem strukture koja definiše hijerarhijske odnose unutar kompanije. U momentu kreiranja takve strukture dolazi do stvaranja različitih sektora unutar kompanije i javlja se potreba za srednjim menadžmentom/rukovodiocima koji će voditi ljude unutar tih sektora.

Ko će biti novi rukovodioci? Naravno, oni koji su prošli kroz „krv, znoj i suze“. Oni koji su bili tu od početka, pokazali se i dokazali. Oni koji su bezrezervno odgovarali na sve zahteve klijenata. Pravili rezultat. Oni su sigurno najbolji kandidati za nove rukovodeće funkcije jer su oni i najbolje upoznati sa načinom rada kompanije, zahtevima vlasnika ili top menadžmenta. Na kraju krajeva, potrebno je da se organizacija na neki način i oduži tim ljudima za dosadašnji trud uložen u razvoj same kompanije.

OPIS RADNOG MESTA NOVIH RUKOVODILACA SASVIM JE DRUGAČIJI OD ONOG KOJI SU IMALI KAO OPERATIVCI. ZATO NOVE MENADŽERE TREBA OBUČITI, DATI IM ALATE, PRIPREMITI ZA NOV, PLANSKI I PROAKTIVAN NAČIN RAZMIŠLJANJA, ZA VOĐENJE LJUDI.



Da li je ovo početak jedne blistave menadžerske karijere ili početak kraja saradnje između do sada uspešnog operativca i kompanije?

ZNAČAJ TOP MENADŽERA ZA RAZVOJ SREDNJEG MENADŽMENTA

Uloga top menadžmenta je ključna za početak razvoja srednjeg menadžmenta. Mnoštvo je primera iz prakse koji potvrđuju da je ovo tačno. Od ljudi koji su imenovani kao rukovodioci sektora očekuje se da svoje znanje stečeno u operativnom radu prenesu na svoje podređene. Isto tako, očekuje se da kontrolišu, koriguju, usmeravaju ljude unutar svojih sektora.

Međutim, to se vrlo često ne događa. Nezadovoljstvo vlasnika i top menadžmenta radom novih rukovodilaca neretko raste i počinje bivati izvor konflikata unutar kompanije. Glavna primedba top menadžmenta je da su ti novi rukovodioci i dalje dobri operativci i da zapravo oni obavljaju posao koji bi sada trebalo da obavljaju njihovi podređeni. „Da li smo mi to izgubili dobre operativce, a dobili loše menadžere?“, pitanje je koje se postavlja u ovakvim situacijama. Opis radnog mesta novih rukovodilaca/menadžera sasvim je drugačiji od onog koji su imali pre unapređenja. Top menadžment očekuje rezultate, a oni se pre svega ogledaju u proaktivnosti novih rukovodilaca.

U kompanijama se često može čuti: „Menadžeri treba da rade na predviđanju, a ne da budu puki operativci.“ Naravno, to je lako reći, ali potrebno je rukovodioca/menadžera obučiti, dati mu alate, pripremiti ga za ovakav način razmišljanja. Potrebno je sprovesti prelaz od operativnog pristupa radnim zadacima prema planskom, proaktivnom pristupu.

Upravo zbog svega navedenog, potrebno je da top menadžment shvati potrebu za edukacijom srednjeg menadžmenta i donese odgovarajuću odluku. Znanja stečena tokom operativnog rada jesu korisna, ali ne i dovoljna da bi se očekivanja ostvarila.

Adižesov program razvoja menadžera je način da se započne proces učenja. Program je sačinjen iz više modula, prilagođen potrebama organizacija, gde polaznici dobijaju osnovne alate kako da rukovode ljudima.

INTEGRACIJA SEKTORA U PROCESU RUKOVOĐENJA

Uključivanje menadžera iz različitih sektora kompanije povećava uspešnost realizacije programa razvoja. Bolje upoznavanje ljudi iz različitih kompanijskih sektora (proizvodnja, prodaja, kontrola kvaliteta, logistika, služba podrške, finansije itd.) dodatno povećava razumevanje, i međusektorsko i potreba internih klijenata - integraciju.

Pored modula koji rukovodiocima daju osnovna, bazična znanja i alate, radi bolje praktične primene istih pojavljuje se potreba za dodatnim individualnim radom. Na ovaj način menadžeri dobijaju dodatnu pomoć i stručne smernice u radu. Cilj individualnog rada je **transformacija operativaca u stvarne menadžere, rukovodioce.**

Program individualnog rada - praktične primene dobijenih znanja sa modula sprovodi se u tri faze:

1. POMOĆ PRI PREUZIMANJU DEFINISANIH OVLAŠĆENJA: Poznato je da se ovlašćenja definišu kroz opise radnih mesta. Ono što je „prokletstvo“ srednjeg menadžmenta jeste to da su ovlašćenja često deklarativno napisana, a u praksi se ne primenjuju. S druge strane, srednji menadžment nije spreman, nema dovoljno znanja da ista u potpunosti uzme u svoje ruke.

2. POMOĆ U DELEGIRANJU I KONTROLISANJU IZVRŠENJA DELEGIRANIH ZADATAKA: Jedan od najvećih problema srednjeg menadžmenta jeste taj da nedovoljno delegira. Razlozi su različiti: gubitak kontrole, lakše je uraditi nego objašnjavati kako, ne znaju kako da to urade...

3. POMOĆ U BOLJEM UPRAVLJANJU VREMENOM: Ne možemo organizovati druge ako ne možemo da organizujemo sebe. Bez plana nemamo vremena ni za šta. Potrebno je detektovati „kradljivce vremena“, vreme koje se troši na dugoročne strateške aktivnosti i vreme koje se troši na kratkoročne operativne aktivnosti.

RUKOVODILAC, A NE „RUKOVALAC“

Stalno prisutno pitanje je: „Šta ako investiramo u znanje menadžera i oni sa tim i takvim dobijenim znanjem odu od nas?“ Odgovor koji se nameće je opet pitanje: „Šta ako mi kao kompanija ne investiramo u znanje i razvoj menadžera, a oni ostanu kod nas?“

Stvaranje menadžera jedan je od najizazovnijih i - usuđujem se reći - jedan od najzahtevnijih poslova koji se stavlja pred vlasnike/osnivače i kompanijski top menadžment. Ipak, investiranje u učenje i razvoj srednjeg menadžmenta sigurno je i jedna od najvrednijih investicija u budućnost kompanije. To je način da top menadžment dobije proaktivne rukovodioce, koji će više raditi na planiranju, predviđanju i usmeravanju, jednom rečju - na vođenju ljudi. ■

KAKO JE NASTAO MOJ POGLED NA MENADŽMENT DOK SMO TEŽILI TOP FORMI?*



Dobrica Stevanović

generalni direktor, *Hahn+Kolb Srbija*, predavač, ALP

Kako uopšte u vreme SUPERFRIKONOMIJE naučiti VEŠTINU POBEĐIVANJA? Da li POSTATI MENADŽER ZA JEDAN MINUT ili izabrati da budete MENADŽER NA MAFIJAŠKI NAČIN, kao što to diktira OLOŠ EKONOMIJA? Ovde nisam imao neku dilemu. Shvativši da JE TALENAT PRECENJEN, sredio sam svoje MISLI i rešio POMIRITI SE SA SVIMA. Zbog toga što LEDENI BREG NAM SE TOPI, uzeo sam u ruke EKONOMSKI PRIRODNJAK i shvatio da ćemo biti NATPROSEČNI samo ako primenjujemo najmanje 12 ELEMENATA SJAJNOG UPRAVLJANJA. Ovo je KNJIGA ZA ONE

KOJI PREVIŠE RADE, bez obzira da li imaju STIL DOBROG ILI LOŠEG UPRAVLJANJA. I ma koliko želite da PROMENITE SE ILI ČE VAS PROMENITI, to će pratiti DOBAR STRES ILI LOŠ STRES. Niko se ne pita KAKO IZGUBITI PRIJATELJA I RAZBESNETI ŠEFA, već obratno. BUDUĆNOST MENADŽMENTA je INSPIRATIVNI MENADŽMENT, iz koga će se izroditi DIVIDENDA ZNANJA. SVAKOME JE POTREBAN MENTOR da bi stekao ATOMSKE NAVIKE i VEŠTINU DELOTVORNOG DIREKTORA. Nije potrebna ni prevelika FINANSIJSKA INTELIGENCIJA, ni EMOCIONALNA INTELIGENCIJA kako bismo shvatili da ima mnogo ŠARGAREPA na tom putu.

PRODAJA

Da li uopšte postoji VODIČ DO SAVRŠENSTVA U PRODAJI? Da li postoji BIBLIJA PRODAJE koja će nam pokazati KAKO OVLADATI VEŠTINOM PRODAJE i da budemo KORAK ISPRED SVIH u ARENI PRODAJE? Jer, svaki AS PRODAJE će vam reći da je to prednost koja će nam pomoći da kažemo: VIDIMO SE NA VRHU. Nikakav BRENĐ MENADŽMENT, LATERALNI MARKETING ili PROFITBRENĐ i nikakva lista od 10 SMRTNIH GREHOVA U MARKETINGU neće pomoći da shvatimo kako DA ŽIVI U ZEMLJI NE i da često JEDAN POZIV MENJA SVE, kao i da mnogo rešavamo dijalogom iako sam RAZGOVOR MALO KOŠTA. Kada naučite KAKO DA POSTIGNETE DOGOVOR, nastaće i PRODAJA OD POVERENJA.

MOTIVACIJA

Pitanje KAKO BITI USPEŠAN ili opet često pitanje KAKO IZAĆI IZ KRIZE mnogo puta se svodi samo na UMEĆE STICANJA PROFITA. Da li ćete biti samo ČOVEK KOJI TRČI UZ STEPENICE ili ćete da NAPRAVITE SVOJE SOPSTVENE MERDEVINE? ŠTA KAŽEŠ POSLE ZDRAVO i uz kakav GOVOR TELA, umete li da OSETITE STRAH I SUOČITE SA SE NJIM? VOĐA JE U VAMA i može biti VOĐA BEZ TITULE, važno je OSTATI OK kao samuraj koji poznaje BUŠIDO. Ričard Brenson je rekao NIŠTA NIJE NEMOGUĆE, i vi RECITE TO JASNO I GLASNO.

* Tokom svojih predavanja često sam dobijao pitanja koju bih knjigu preporučio. Da ne bih odgovarao kao narodni pevač na pitanje koja mu je pesma najdraža i formulisao nešto u stilu „sve su mi knjige drage“, ovde je odgovor dat kroz integralni tekst. Već zamišljam upitnike koji se roje oko glave ako je neko krenuo da čita redom, bez pogleda na fusnotu, dok za one koji su prvo

pogledali ispod, situacija je, verujem, jasnija. Sve ovo liči na ono kada ne radi neki uređaj: pomučimo se da ga uključimo, pa onda na kraju i pročita-mo uputstvo. Ideja je da preporučim neke od knjiga koje sam pročitao, a čiji su naslovi u tekstu ispisani velikim slovima, uz želju da pokažem još nešto: čak i spisak literature može biti zabav-niji nego što očekujete. Neko ume da

ubije i najinteresantniju temu svojom gušilačkom prezentacijom, a neko ume da izveštaj o vodostanju ili vremensku prognozu za Katmandu učini interesantnom, iako verujem da većina od nas nikada neće tamo kročiti nogom. Što se tiče navedenih knjiga, sve su prevedene, tako da su svakako dostupnije od Katmandua, a verujem da mogu da budu podjednako interesantne.

PRAKTIČNI ALP SAVETI DOBRICE STEVANOVIĆA, LIDERA KOJI PRAVI DRUGE LIDERE

Dobrica Stevanović, generalni direktor Hahn+Kolb Srbija i profesionalni menadžer sa tridesetogodišnjim iskustvom, jedan je od predavača na Adizes SEE Leadership Programu – ALP. Na ALP-u on govori o svojim iskustvima razvoja menadžerskog zanata i savetima koji razjašnjavaju elementarne menadžerske i upravljačke dileme. Savete prenosimo kao zabeleške, jer saveti tome i služe – korisno je da su zakačeni iznad radnog stola i da pomažu u pravljenju izbora, čiji je najteži posao ipak implementacija. Podsećamo: saveti mogu biti i jako korisni, ali sami od sebe ne rešavaju probleme.



Dobrica Stevanović

generalni direktor, Hahn+Kolb Srbija, predavač, ALP

O INDUSTRIJAMA...

Industrije se u praksi dele na „seksi“ i „neseksi“ industrije. Prvo što ćete možda pomisliti je proizvodnja podvezica – i to zaista jeste seksi industrija, ali ovde ne pričamo o tome, nego o tome ko lakše privlači, ne samo kupce nego i nove zaposlene. Auto-industrija je tipičan predstavnik nečega što je seksi, u smislu da je magnet za mlade ljude da rade u toj branši, po cenu manjih primanja i toga da i dalje žive kod mame i tate, radeći za malu platu uz korišćenje atraktivnog službenog auta. Seksi industrije vam nude pakete privilegija uz koje deluje da radite ozbiljan i bitan posao. Neseksi industrije su „rudarske“ industrije u kojima uglavnom niko i ne zna šta radite osim onih najbitnijih – vaših kupaca. Dobro je proći kroz obe priče, videti razlike i odabrati ono što nam leži, ono što želimo da radimo celog života.

O PROCESU NABAVKI...

U današnjim nabavkama treba obratiti pažnju da uvek imamo bar dva kontakta koje možemo zvati danas. Ne listu kontakata i vizitki, ne puku listu dobavljača, nego bar dva dobavljača koji su spremni da rade sa nama danas. I koji su spremni da ulože dodatni napor da nam pomognu da uradimo nešto bolje, rešimo problem ili „samo“ dobijemo ponudu na vreme. Svi želimo da i mi budemo takav preferirani dobavljač u očima naših partnera.

O MENADŽERSKIM VEŠTINAMA...

Ima ljudi koji ne vole da rade sa drugim ljudima, draže im je da sve rade sami. Jednostavno, nisu integratori i ne znaju, pa i ne žele da brinu o ljudima i da ih okupljaju. Oni takođe imaju svoje mesto u firmi. Često ih krasi tzv. „neparan način razmišljanja“, odnosno sposobni su da nađu nepravilnost i tamo gde na prvi pogled sve izgleda upareno i složeno kako treba. Ovakvi ljudi mogu da budu, na primer, sjajni kontrolori, ali nipošto menadžeri.

O POSLOVNOM OKRUŽENJU...

Mi smo na području bivše Jugoslavije vrlo slični Nemcima, ako gledamo pojedinačno. Naši ljudi to ne gledaju tako, ali stvari tako stoje. Vijetnamci i Korejci su mentalitetski drugačiji od nas, dok smo Nemci i mi, kao evropski narodi sa teritorije ex-Yu, po mentalitetu slični. Međutim, Nemci znaju šta je sistem i znaju šta je samokritika, i tu je prednost koju stiču. Znaju šta je njihov posao, šta je njihova odgovornost, ne gube se i ne improvizuju bez potrebe. Mi smo tek počeli da učimo šta je sistem, a mislim da smo još daleko od odgovornosti.

O KARAKTERU LJUDI SA KOJIMA RADIMO...

Toliko smo neskloni prihvatanju kritike i preispitivanju svojih odluka, da je u praksi teško govoriti eksplicitno. Donošenje odluka povlači i odgovornost za donete odluke, i to je ono što velika većina ljudi izbegava kad im se ukaže prilika za „eskivažu“. Bez odgovornosti i pozitivnog prihvatanja kritike nemoguće je graditi uspešan tim. Uvek će neko opravdanje biti starije od interesa kompanije. Često se u kompanijama srećemo sa „umeticima nalaženja opravdanja“. Ovo vrlo brzo može da postane deo kulture kompanije i vodi ka odumiranju i posla i firme.

O ULOZI OSNIVAČA...

Kada ljude pitam o tome šta je uloga osnivača, ako firmu zamislimo kao brod, oni obično odgovore da je osnivač kapetan broda. Osnivač može biti, ali i ne mora da bude kapetan broda. Osnivač je u suštinskom smislu konstruktor broda, a brodom može upravljati on, ako je za to osposobljen (što ne mora da bude formalno, nego kao zanat ispečen radom i rastom sa firmom) ili profesionalac koji to radi bolje od njega. Profesionalac često može da bude bolji samo zato što je prisutan u firmi, u toku sa svim izazovima, dok je osnivač-konstruktor možda već na izgradnji nekog novog (za osnivača interesantnijeg) broda.

O PROCESU SELEKCIJE...

Mislim da je u procesu selekcije značajnije raspoznati emocionalnu inteligenciju i karakter ljudi, nego se oduševljavati njihovim IQ-om. IQ je nešto poput konjskih snaga u automobilu. I kao što kažu u onoj reklami za gume: „Snaga bez kontrole je ništa.“ Ako nemate dobro upravljanje, jača kola će završiti snažnije zabijena u jarak pored puta.

O KLJUČNIM ELEMENTIMA KORPORATIVNE POLITIKE...

Mislim da su za korporativnu politiku ključne stvari: poštovanje, poverenje i neponavljanje grešaka. Poštovanje i poverenje, uz adekvatnu selekciju, dostižemo davanjem ličnog primera iskorenjivanjem svih vrsta igara koje vode u laži. Što se grešaka tiče, one su sastavni deo posla, neki put čak i poželjne kao način da pokušamo nešto novo i napredujemo. Ista greška koja se ponovi svakako nije ništa novo, jer smo nešto već pokušali i pogrešili i sada pokušavamo to isto. To može biti samo nehat ili nepoštovanje discipline. Ovde se mora ponekad odgovoriti – zašto da ne – i nekom kaznom. Najvažnije je da pohvale za uspeh budu višestruko češće i da oni koji pokušavaju nešto novo imaju podršku „odozgo“.

O EMOCIJAMA U PROFESIONALNOM MENADŽMENTU...

Emocije unosim u posao samo kad su pozitivne. Umesto negativnih reagujem čisto profesionalno, jer negativne emocije su suviše, pa i štetne. Ja sam profesionalac i tu sam za izvršavanje zadataka. Moje slobode i moje zadovoljstvo su onoliko koliko su rezultati dobri ili, još bolje, izvrsni i ako emocije pomažu dobrodošle su. One mogu da oboje sivilo svakodnevnih rutinskih poslova i da daju presudni kvalitet u dostizanju ciljeva.

O FOKUSU KOMPANIJE...

Za ideje koje dolaze od zaposlenih imam običaj da pitam: A kakvu će to korist doneti našim kupcima? Ako će kupci videti pozitivnu razliku, onda ima smisla. Ako je u pitanju interno menjanje procesa, prihvatljivo je ako barem donosi uštede. U drugim slučajevima – nije. Zato što se skoro sigurno radi o internom marketingu, samo da bi se pokazalo da je „neko nešto uradio“ ili (još gore) da bi se olakšao proces zaposlenima po cenu snižavanja nivoa usluge prema kupcu.

O ODGOVORNOSTI...

Ako vidite neki zadatak koji se u kompaniji ne izvršava – uzмите ga, sigurno je vaš. Jer vi ste ga jedini primetili, što znači da je nekako vezan ili potreban u vašem procesu rada. Onaj ko tog posla nije ni svestan, verovatno nema veze sa njim. Nisam još video radnu sistematizaciju koja je opisala sve što neko složno radno mesto traži. Zar zbog toga što nešto nije navedeno u sistematizaciji to treba da ostane nedovršeno?

ALP – ADIZES SEE LEADERSHIP PROGRAM

ALP je dvogodišnji specijalistički program namenjen preduzetnicima i menadžerima, pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama, te rukovodiocima u firmama na području

jugoistočne Evrope. Namenski je dizajniran za potrebe kompanija koje žele da dodatno razvijaju svoje menadžere u cilju podrške rastu i razvoju kompanija. Na web stranicama ASEE (www.

asee.biz) dostupno je više informacija o ALP-u, te prijavni obrazac za učesnike (<https://www.asee.biz/prijava-za-alp/>). Četrnaesta generacija počinje sa radom u februaru 2020. godine.



Adizes SEE Leadership Program

UPIS GODINE 2020.

generacija 14 - februar
generacija 15 - oktobar

BEZ VLASTITOG RAZVOJA GUBIMO SPOSOBNOST DA RAZVIJAMO DRUGE IAKO IMAMO PRILIKE

Adizes SEE Leadership Program pruža holistički pristup upravljanju organizacijama. Ono što se od top menadžera i lidera očekuje jeste doživljaj i briga o celini sistema. Adizesov pristup je upravo to - celovit pristup organizaciji sa konkretnim polugama kako je unaprediti.

Kroz ovaj program balansiramo tri pristupa:

- 1.** Best practice kroz prezentovana iskustva predavača, konsultanata, direktora, vlasnika... za situacije jasnih problema i oprobanih rešenja.
- 2.** Ekspertiza Adizes metodologije kroz nesebičnu demonstraciju alata organizacione transformacije, uz stručni zajednički rad na case study modelima.
- 3.** „Pokušaj i pogreši slobodno” atmosferu rada, uz podsticanje razgovora, subjektivnosti, promišljanja sebe i drugih na nov način.

Program je razvijen po modelu **1+1 godina**, sa fokusom na iskustveno učenje i razmenu iskustava, kao što sam naziv kaže - **Challenging Practice**.



Kontakt i prijave:
Elena Mirić-Suberić
bgoffice@asee.biz
tel: +38 11 3640-740, 3640-741





Alati ASEE

ZA USPEŠNU TRANZICIJU U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

Priprema naslednika

- Razumevanje i podrška za rad u porodičnoj kompaniji - Klub 2040
- Ovladavanje menadžerskim i liderskim veštinama - Adizes SEE Leadership Program

Priprema kompanije

- Profesionalizacija - Adizes Program organizacione transformacije
- Podizanje menadžerskih i liderskih kompetencija - Razvoj menadžera

Priprema osnivača i porodice

- Koučing sa osnivačima
- Formiranje Porodičnog foruma
- Izrada „Jednog lista papira“ - seta inicijalnih dokumenata za proces nasleđivanja