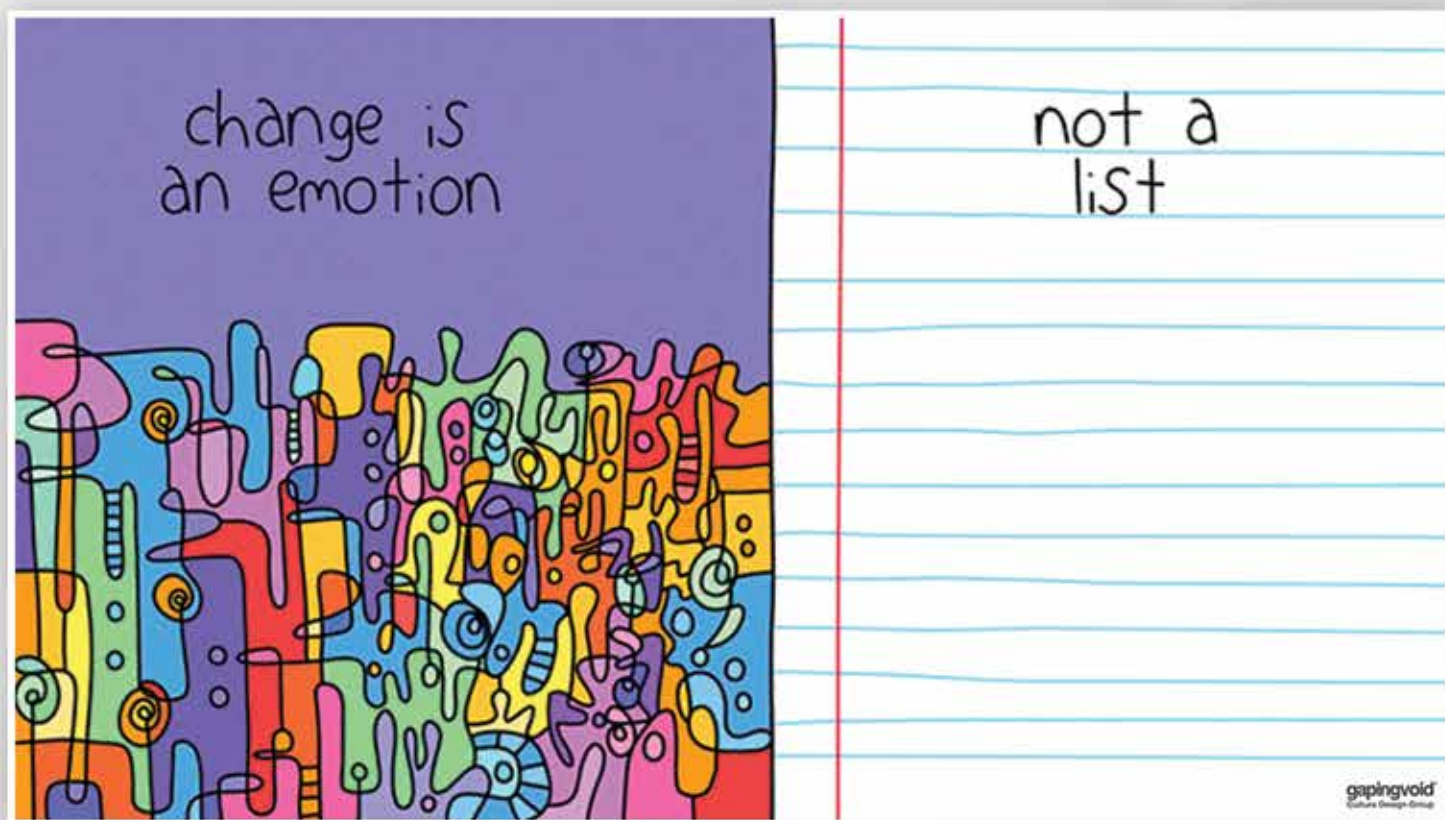


MAGAZIN



I **PROMENA ORGANIZACIONE STRUKTURE**

I **UPRAVLJANJE NOVČANIM TOKOVIMA**

I **PLANIRANJE = INOVIRANJE**

I **PREDUZETNIČKI DUH**

I **KOMPANIJSKE VREDNOSTI**



TRADICIJE U NASLEĐIVANJU I TRANZICIJI NEMAMO, ALI ISKUSTVA IMAMO

SAVETOVANJE U PROCESU TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA



Boris
Vukić



Dr. Mirela
Alpeza



Milovan
Zvijer

U poslednjih dvadeset pet godina upoznao sam, družio i družim se sa nekoliko stotina osnivača. Neki od njih su pokrenuli kompanije koje danas prave stotine hiljada, a neke stotine miliona evra. Ni sami nisu svesni koliko su međusobno slični,

samonikli i samouki, preduzetnici, retko kada zadovoljni, po pravilu nemilosrdni prvo prema sebi, a zatim i prema svojim saradnicima.

U poslednjih deset godina drugujem i radim i sa njihovom decom. Toliko koliko su im kompanije slične, toliko su im deca različita. Retki su poput njih preduzetnici, neki k'o stvoreni da se nađu u biznisu, za neke i za biznis bi bilo bolje da im se putevi nisu ukrstili, neki su daleko od osnivačevog biznisa. Većina su slična po tome što su osetili ili pritisak ili potrebu da nastave sve ono što je stvoritelj decenijama stvarao. **Boris Vukić**

SISTEMATIČAN RAD BAZIRAN NA, U PRAKSI, POTVRĐENOJ METODOLOGIJI „4 PRIPREME“

- Pokretanje porodičnog saveta
- Izrada porodičnih protokola
- Podrška u procesima tranzicije rukovođenja i vlasništva
- Deljenje iskustva i povezivanje „naslednika“ kroz Klub 2040

Više informacija na info@porodicnekompanije.com



Zakažite konsultacije na:
+38163545457

www.porodicnekompanije.com

www.obiteljsketvrtke.hr

VLASNIK SAM. ŠTA TREBA DA ZNAM?

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE – ODGOVORNOSTI I SLOBODE VLASNIKA

EDUKATIVNI PROGRAM OKUPLJA:

- Vlasnike koji žele više slobode da razvijaju nove poslovne poduhvate, a da im primarna kompanija bude investicioni oslonac;
- Naslednike - vlasnike, buduće vlasnike, suvlasnike - koji žele da rade van porodične kompanije, odgovorno se odnoseći prema njoj;
- Vlasnike koji žele slobodu da se odmore od godina, decenija vođenja poslovanja svojih kompanija, a da im ona pruži sigurnost koju su zaradili.

- Korporativno upravljanje nije priča samo za multinacionalne kompanije, ako se odabere model primeren poslovanju, delatnosti, fazi u životnom ciklusu.
- Direktor nije zaposlenik, on je stakeholder.
- Pravu odgovornost donosi balans internih i eksternih resursa u korporativnom upravljanju.
- Ne upravlja se putem očekivanja, već planirajući i kontrolišući.
- Gde se nalaze, kako se integrišu i nagrađuju izvršni/generalni direktori.
- Koji su konkretni finansijski pokazatelji koje vlasnik prati.
- Set pitanja koja se kvartalno, godišnje postavljaju voditeljima funkcija u kompaniji.
- Šta se radi sa novcem i slobodom da ti on pruži još novca i još slobode.

PROGRAM SE REALIZUJE I ONLINE I UŽIVO

Više informacija na: irena.bulat@asee.biz

EDUKATIVNI PROGRAM ZA VLASNIKE IZ REGIONA

- 5 online sesija na teme:
- Korporativno upravljanje – zakonski okvir u regionu, sudska praksa, problem i preporuke;
- Uloga vlasnika i top-menadžera;
- Operacije i 10 zlatnih pravila upravljanja;
- Finansijsko izveštavanje – mehanizmi kontrole direktora i poslovanja;
- Novac u poslovanju, novac u investiranju u nove poduhvate, novac u ličnom bogatstvu.

Kotizacija: **900 EUR**

5

Bogdan Žigić
KOMPANIJA K'O AVION

8

Zvezdan Horvat
**SPORO PRILAGOĐAVANJE
IZNENADNIM PROMENAMA
ORGANIZACIONE STRUKTURE**

12

Selmir Vrabac
**ŽIVJELO PLANIRANJE
I INOVIRANJE**

14

Sreten Vranić
**ZAŠTO KOMPANIJE TREBAJU
INTERNE PREDUZETNIKE?**

17

Aleksandar Popović
**INVESTIRAJTE,
ALI OPREZNO**

19

Branko Kučan
**HR DEKALOG - 10 ZAPOVIJEDI
ISKUSNOG „KADROVIKA“**

21

Goran Nedić
PLATA. A ŠTA ĆEMO SAD?

23

Borislav Đurić



DRŽI RAVNOTEŽU

25

Hrvoje Bogdan
**KOJU BILJKU
ŽELIMO NJEGOVALI?**

27

Duško Ilić
**ŽIVOTNI CIKLUSI ORGANIZACIJA
POSMATRANI KROZ TEORIJU
SPIRALNE DINAMIKE**

30

Milovan Zvijer
**PARTNERSTVO
SA ZAPOSLENIMA**

32

Svetlana Radenković
**EMOTIVNE BARIJERE
OSNIVAČA TOKOM
PROCESA TRANZICIJE**

34

Boris Vukić
**ZAPISI PRED SVITANJE
U PORODIČNOOBITELJSKIM
TVRTKAKOMPANIJAMA**

36

Dubravka Milovanović
**RAČUNAJTE NA NJIH
- UDAR NAĐE ISKRU U KAMENU**

39

Ivan Stojilković
METAFIZIKA LJUBAVI I BIZNISA

40

Irena Bulat
**„SAZNAVANJE JE NEOPHODNO DA
BI SE MOGLO UŽIVATI.” - EPIKUR**

42

Dejan Ilić
NA ALP-U

Asee
IMPRESUM

IZDAVAČ

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Boris Vukić

IZVRŠNI UREDNIK

Marijana Pečić

DIZAJN I DTP

Vojislav Simić

REDAKTURA

Silvana Novaković

KOREKTURA

Marija Ana Cmiljić

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 Čarknajevo

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2022 ASEE

Kompanija k'o avion

„Avion je zrakoplov teži od vazduha, pokretan motorom, koji pogon u letu dobija dinamičkom reakcijom vazduha oko svojih učvršćenih (nepomičnih) krila. Dakle avion ne poleti zato što postane prebrz da se kreće pistom. Krila takođe nisu glavni činilac poletanja. Ključno je korišćenje zakrilaca na repnim horizontalnim stabilizatorima. Tek kada njima uspete da izdignete nos i time strujanje vazduha usmerite na donji deo aviona, velika krila počinju da stvaraju dovoljan potisak kako bi digla avion u vazduh.“



Bogdan Žigić

generalni direktor *Biofor Systema*, polaznik *Adizes Leadership* programa, II generacija

KOMPANIJA ZAŽIVI NE ZBOG KAPITALA I MOTORA VEĆ ZBOG DIZANJA NOSA, GLEDANJA VISOKO I JOŠ NEKOLIKO SITNICA

(korišćenje zakrilaca na repnim horizontalnim stabilizatorima). Naravno, vizija je važna – verovanje u sebe, sagledavanje šansi – ali za prve nesigurne korake izuzetno je važno gledati ispred sebe. Kamenčići i sitne prepreke su faktički prvi poslovi koje je potrebno odraditi. I ona priča o Rokfeleru i jabuci – ipak je glancao jabuku i prve pare tako zaradio.

- **„BRZINA POLETANJA AVIONA JE 240-280 KM/H I NAZIVA SE MINIMALNA BEZBEDNA BRZINA ZA POLETANJE.“**

Kompanija kreće iz mirovanja do neslućenih brzina upravo ovom minimalnom bezbednom brzinom za poletanje. Da pojasnimo, krećete se brzinom od 250 km/h i tada biznis neće propasti. Hoću da budem svoj gazda – ali mnogi ne znaju da to nije početak. Gazda se postaje. U početku si rob i mnogo ti je teže nego da si negde radio.

- **„IAKO DELUJE KAO ČUDO ŠTO AVIONI TEŽINE OKO ČETIRISTO HILJADA KILOGRAMA MOGU DA LETE I ODRŽAVAJU SE U VAZDUHU, TO ZAPRAVO NIJE PREVELIKA RAKETNA NAUKA. KRILA AVIONA SU ONO ŠTO OVOM PREVOZOM SREDSTVU OBEZBEĐUJE AERODINAMIKU. NAIME, AKO SE POGLEDA POPREČNI PRESEK KRILA AVIONA, MOŽE**



OKO 60% KOMPANIJA UMIRE U PRVIH PET GODINA RADA, DOK 100% U POSLEDNJOJ GODINI RADA KOMPANIJA. ČUVAJTE SE PRE POSLEDNJE GODINE. SVE IMA SVOJ VEK

SE UOČITI DA JE GORNJA IVICA ZAOBLJENIJA OD DONJE. STOGA VAZDUH I NJEGOVE ČESTICE PROLAZE I IZNAD I ISPOD IVICE. GORNJA ČESTICA VAZDUHA IMA DUŽI PUT I MORA DA PREĐE VEĆI PUT DA BI OBIŠLA KRILU. DRUGIM REČIMA, BRZINA VAZDUHA IZNAD KRILA VEĆA JE OD BRZINE VAZDUHA ISPOD NJEGA, TE JE AERODINAMIKA ODLIČNA. O TOME SVEDOČI I FIZIKA I BERNULIJEV PRINCIP, KOJI NAVODI DA ŠTO JE BRŽI VAZDUH KOJI PUTUJE, TO JE MANJI PRITISAK, ŠTO SE UPRAVO DEŠAVA OKO KRILA AVIONA, TE SE NA TAJ NAČIN STVARA AERODINAMIKA, POMOĆU KOJE SE DEŠAVA SAM LET AVIONOM.“

Kompanije nastaju i razvijaju se zato što su sile koje je vuku nagore snažnije od sila koje je vuku dole. Rezultujući vektor je profitna marža. Mera je uvek potrebna. Troškovi moraju postojati jer u suprotnom pad je neminovan.

- **„STAJAČA BRZINA JE BRZINA KRETANJA AVIONA KADA VAZDUH DOVOLJNO BRZO STRUJI PREKO KRILA DA SE ODRŽAVA VISINA LETA. ZA MALE AVIONE OVA BRZINA MOŽE BITI MALO MANJA OD 50 KM/H, ALI NA TAKO MALIM BRZINAMA LETELICA NIJE STABILNA I MOGUĆNOST PADA JE VELIKA.“**

Stajaća brzina kompanije definiše se kao minimalna profitna stopa grane u kojoj deluje i svaki pokušaj da se radi ispod ovog definisanog minimuma neće dugo trajati. Potrebe kompanije nisu i ne mogu biti osnivačeve potrebe. Kompanija ima svoj vlastiti život. Isto kao i dete – ti ga vaspitaš a okolina ga formira.

- **„UKOLIKO BI SVAKI PUTNIK U AVION PO-NEO MALI RUČNI PRTLJAG I TORBU, KAO ŠTO MU JE I DOZVOLJENO, ČETVRTINA NE BI IMALA GDE DA SE ODLOŽI.“**

Kada bi klijenti prihvatili svaku poslatu ponudu, kompanija ne bi mogla ni četvrtinu da isporuči. Kapaciteti i realnost. Nedostatak podataka i dominacija osećaja. Ako si dugo u modu „kako sam bio pametan i tačno sam osetio“, nisi na dobrom putu. Profesionalizacija je upravo prelazak na to da sistematizovani podaci postanu ključni faktor donošenja odluka.

- **„U AVIONSKOM SAOBRAĆAJU 85% NESREĆA NASTANE ILI U PRVIH TRI MINUTA, PRI POLETANJU, ILI U POSLEDNJIH OSAM MINUTA, PRI SLETANJU.“**

Oko 60% kompanija umre u prvih pet godina rada, dok 100% u poslednjoj godini rada kompanija. Čuvajte se pre poslednje godine. Sve ima svoj vek.

- **„AVION JE U STANJU DA LETI BEZ MOTORA. TO SE ZOVE GLIDE RATIO. BOING 747 NA SVAKIH IZGUBLJENIH 300 METARA VISINE U STANJU JE DA „PADAJUĆI“ PREĐE OKO TRI KILOMETRA.“**

Mnogim kompanijama nije javljeno da su mrtve. Opsena leta odnosno pada ljudima je toliko bliska da veverice koje poseduju veštinu sporog padanja zovemo leteće veverice. Gledaš oko sebe i vidiš da firma ima imovinu. Finansijski izveštaji jasno i objektivno pokazuju pravu sliku. Pravilo mnogo puta izgovoreno, ali i mnogo puta zaboravljeno, jeste da firme ne umiru usled nedostatka imovine već zbog nelikvidnosti. To je ono kad dođeš u selo, a oni ti pričaju kako mnogo vredi njihova šuma, a nemaju para za lekara.



KOMPANIJE
NASTAJU I
RAZVIJAJU SE
ZATO ŠTO SU
SILE KOJE JE
VUKU NAGORE
SNAŽNIJE OD
SILA KOJE JE
VUKU DOLE.
REZULTUJUĆI
VEKTOR JE
PROFITNA
MARŽA

- **„FAZA USPONA AVIONA TRAJE SVE DOK AVION NE DOSTIGNE VISINU KRETANJA KOJA MU JE PROPISANA ZA KRSTARENJE I KOJA SE OD NJEGA OČEKUJE. AVIONI LETE NA VISINI OD 11.000 METARA. MANJE-VIŠE. RAZLOG JE IDEALNA GUSTINA VAZDUHA KAKO BI SE ŠTO LAKŠE I EFIKASNIJE LETELO.“**

Organizacije koje imaju jasne organizacione strukture rade znatno lakše, mirnije i efikasnije. Dizanjem organizacije stiže se do „top-forme“ i mogućnosti znatno efikasnijeg rada. Energetski bilans je važna komponenta uspeha. Koliko ste energije potrošili da biste nešto postigli? Koliko vas to uistinu košta? Životna energija je resurs i pri odlučivanju se mora uzeti u razmatranje.

- **„AVIONSKE NESREĆE SU U 80% SLUČAJEVA LJUDSKA GREŠKA, OSTATAK OTPADA NA MEHANIKU, VREME I OSTALE FAKTORE.“**

Mnoge kompanije ne dostignu velike visine jer stradaju najčešće ljudskom greškom i usled nerealnih očekivanja. Mada, naravno, svi pričaju o retkim slučajevima neverovatnog sklopa slučajnosti koje su dovele do propasti kompanije.

- **„NA 40% PREKOOKEANSKIH LETOVA TOKOM LETA ZASPI PILOT ILI KOPILOT. NA SVAKOM DESETOM LETU U NEKOM MOMENTU ZASPALI SU OBOJICA. ZA 99% LETA AVIONU UOPŠTE NE TREBAJU LJUDI. SAD VAM JE LAKŠE KADA POMISLITE DA PILOT I KOPILOT SPAVAJU.“**

Kada se osetiš moćno, kad ti sve ide od ruke, kad pomisliš kako sve ide kô podmaz-



no, to je faza razvoja preduzeća koja prosto tera na san. Kada nema problema, hvata te dremež. Tako je lako zadremati. Živeti u snovima je lepo, ali obično sledi bolno buđenje.

- **„ISTRAGA POSLE PADA Meksičkog aviona u vlasništvu vlade pokazala je da su oba pilota imala lažirane licence u pogledu odrađenih obuka.“**

Neretko ljudi osnivaju i vode kompanije bez obzira na obuku koju su prošli i mnoge obuke koje nisu prošli. Kada bi postojala istraga o uzrocima pada kompanije, često bi zaključak bio „Neadekvatni ljudi na odgovornim pozicijama“.

- **„SVEGA 25% PUTNIKA PRVE KLASJE JE STVARNO PLATIO TU KARTU. OSTATAK SU ZAPOSLENI U AVIO-KOMPAIJAMA, PREBAČENI PUTNICI IZ EKONOMSKE KLASJE I IZ FREQUENT FLYER PROGRAMA.“**

Možda je 25% menadžera stvarno menadžeri, ostali samo glume sa više ili manje uspeha. Kao i kod aviona ovi „popunjivači“ jednostavno su bili raspoloživi. Na čovekovodstvu je da sa tim svojim i ujedno najboljim ljudima ostvari rezultat. Znam da je

moja žena jedna jedina i najlepša iz očiglednog razloga zato što je moja.

- **„SAM MOTOR AVIONA PROUZROKUJE DA KRILA PROĐU KROZ OKOLNI VAZDUH. MOTOR STVARA RAVNOTEŽU U KOJOJ JE MOGUĆE VIDETI DVE SILE HORIZONTALNO – SAM POGON SE KREĆE NAPRED, ALI NASUPROT TOME, POSTOJI OTPOR VETRA NA AVIONU, TE JE TAKO OMOGUĆEN PROTOK VAZDUHA KOJI JE NEOPHODAN ZA LET AVIONOM.“**

Držeći se analogija, „otpor sredine“ je neophodan da bi kompanija napredovala. Konkurencija, zahtevni kupci, promena klime, društvene promene i drugi problemi teraju nas da se adaptiramo i postanemo bolji.

- **„UKOLIKO NAMERAVATE DA SE POSVAĐATE SA NEKIM U AVIONU, 74% SU ŠANSE DA ĆE TO BITI ZBOG SPUŠTANJA SEDIŠTA.“**

Ukoliko se posvađate sa nekim u firmi, 74% su šanse da će to biti zbog nespuštanja daske. Deluje banalno, ali nije jer oslikava poštovanje unutar organizacije.

- **„LET AVIONOM SE ZAVRŠAVA SLETANJEM I PRIZEMLJAVANJEM, NAKON ČEGA PUTNICI UGLAVNOM APLAUDIRAJU PILOTU KOJI JE USPEŠNO SLETEO.“**

Ovaj običaj se ustalio i u poslovnom okruženju tako da svako „sletanje“ (propali posao) izaziva oduševljenje mase. Nije sveta inkvizicija postojala zarad čistote vere već radi uveseljavanja mase. Upravo ta krvožedna masa jeste ona iz koje se i regrutovala žrtva. Svaki pojedinac te mase je zadovoljan jer nije on. Dobio je i društveno priznanje da je bolji od žrtve koja je sigurno krivlja, gluplja, lenja i ružnija.

- **„NAJNEBEZBEDNIJE AVIO-KOMPANIJE NA SVETU SU AIR BAGAN, LAO AIRLINES, FASTJET TANZANIA, IRAQI AIRWAYS, YETI AIRLINES, NAURU AIRLINES, MOLDAVIAN AIRLINES I JOŠ 35 SLIČNIH. OVE KOMPANIJE SU DOBILE OCENU DVA OD SEDAM ZA BEZBEDNOST I NEKO IPAK LETI S NJIMA.“**

Ima šanse i za Vas. Znači ne opstaju samo najbolji. Samo nađite tržišnu nišu gde će vaša brljiva usluga biti poželjna i tražena. Razmišljanje izvan kutije mnogima se isplatilo. Na ovom svetu mora biti mesta za vašu dozu nesavršenstva.

Dakle „Samo hrabro, jednom se živi!“ (moto pozajmljen od jedne od pomenutih avio-kompanija).

Korišćena literatura i citati preuzeti su sa:

<https://tripblogpost.com/sr/>

sve-treba-da-znate-letenje-avion-oldtajmer-muzej-vazduhoplovstva/

<https://aviation.stackexchange.com/questions/19514/>

whats-the-minimum-cruise-speed-of-modern-airliners

<https://balkanfun.travel/avio/kako-avion-leti-i-koje-su-faze-leta-avionom>

SPORO PRILAGOĐAVANJE IZNENADNIM PROMENAMA ORGANIZACIONE STRUKTURE

Naslovna sintagma je tačka potencijalnog poboljšanja iskazana pre mnogo godina pri dijagnozi koja pokazuje suštinu „go-go” kompanija – sve se menja i to stalno, pa čak i organizaciona struktura. A ljudi bi trebalo da se snalaze kako znaju i umeju.



Dr Zvezdan Horvat

profesionalni direktor, *Adizes Institute Worldwide*

OSNOVA ZA PRELAZAK IZ OVE HAOTIČNE FAZE U SISTEMATIZOVAN RAST JESTE DOBRA ORGANIZACIONA STRUKTURA I ONA SE BAZIRA NA DVE STVARI: problemima koje imate i razvoju koji želite da podržite. Ako nemate problema i ne želite razvoj, nema potrebe da menjate organizacionu strukturu.

Međutim „go-go” kompanija uvek ima problema sa organizacionom strukturom iz navedenih razloga. Često se dešava da se samo dokupi nova kompanija, ili pokrene nova organizaciona jedinica. Tada se vođa poduhvata određuje po principu – idemo u Makedoniju, ti imaš makedonsko prezime, ti ćeš biti menadžer, znaš tamo nekoga. Dakle, ništa se ne predviđa, na svaku šansu se skače i nova organizaciona jedinica se smešta ko zna gde. To nije organizacioni razvoj, to je preduzetnička reakcija koja ima svoj smisao u jednoj fazi razvoja, ali kreće u besmisao u neophodnoj organizovanoj fazi.

PROJEKTOVANJE RAZVOJA

Razvoj treba projektovati, kako razvoj proizvoda tako i organizacije. Ovo prvo je verovatno svima jasno, ali ovo drugo većina osnivača ili ne zna kako ili stvarno ne razume. Često se u organizacijama dešava da imate ljude koji rade više poslova, i to nije ništa neobično. Zapravo je i normalno za određenu fazu u životnom ciklusu. Na primer, vlasnik može da bude ujedno i šef razvoja, marketin-

ga, finansija i da određuje ko će ići na obuke. I naravno da s vremena na vreme prodaje ključnim kupcima. I to može do određenog trenutka, kada bi sve ovo trebalo da se radi profesionalno. Dok je to sve pomalo, s vremena na vreme, liči da prvi čovek sve to može, ali ako bi trebalo da za sve to ima plan, ciljeve, budžet, samo je pitanje šta ne radi dovoljno dobro. Da ne zaboravim, trebalo bi i da odgovara za sve to. Jedan klijent je shvatio da zapravo sedi na šest organizacionih pozicija, i naravno da nešto škripi. Potrebno je to shvatiti, jer inače će ovaj koncept ići unedogled. Određivanje prioriteta za top menadžment jeste: šta neću da radim, a ne šta ću raditi. Inače ćeš raditi sve.

PLANIRANJE RAZVOJA PUTEM STRUKTURE IZUZETNO JE VAŽNO JER ĆETE TADA RASTI BEZ TRZAVICA. RAZVOJ TREBA PROJEKTOVATI, KAKO PROIZVODA TAKO I ORGANIZACIJA





Ali uzmimo primer bez vlasnika, nekoga zaposlenog unutar kompanije. Zamislite da imate čoveka koji najbolje peva u kompaniji, odlično prodaje i zna da popravlja štampače. Ako takav čovek ode iz organizacije, nikad nećete naći sličnog. Ako analiziramo njegov posao, vidimo da su to tri potpuno odvojene sposobnosti, a mi ih gledamo kao jedno radno mesto. Verovatno ima tri šefa, tri plana aktivnosti, što je sve zajedno prilično šizofreno. Kao neka troglava aždaja. I toga ima mnogo u firmama koje brzo rastu, ali taj problem moraju da reše. Inače će struktura oko ljudi biti kočnica njihovom razvoju.

ova naša aždaja će raditi dve stvari, dok na kraju ne odlučimo gde ćemo ga najbolje iskoristiti. I tako ćemo planirati razvoj prema potrebama organizacije, a ne pokušavati da kreiramo strukturu prema ljudima.

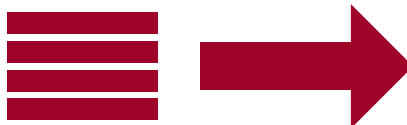
Ovo je jedan tipičan problem brzorastućih organizacija – potreba da se poslovi strukturno razdvoje kako treba da se rade, a ko ih radi i koliko dugo to traje, jeste druga stvar. Obično se nova osoba zapošljava onda kada obim posla preraste mogućnosti postojećeg izvršioca. Pokazaću to na ličnom primeru. Ja obavljam funkciju direktora ASEE, radim konsalting, vodim profitni centar *Adizes Institute USA* i naš

no taj posao, to radno mesto, kao i neke druge poslove koji ti takođe organizaciono pripadaju. I kada nisam mogao da odgovorim tim obavezama, kada me je to dovoljno nerviralo, unapredili smo osobu da vodi računa o tom segmentu poslovanja. Tako se to dešava u praksi, ali struktura treba da bude spremna da bismo mogli preuzimati ili dodeljivati pozicije. Ako je to jedna velika gomila gde se ne zna ko pije a ko plaća, to postaje nemoguće.

Organizaciona jedinica, ili kućica, jeste skup povezanih funkcija ili nadležnosti. Postoje neke organizacione funkcije ili nadležnosti koje neće postati organizaciona jedinica. One su deo opisa posla unutar jedinice. Na primer, marketing će biti naziv jedinice ali istraživanje tržišta može biti samo jedna nadležnost ili opis posla te jedinice. Ili ako je dovoljno značajna, možemo definisati podorganizacionu jedinicu u okviru marketinga – istraživanje tržišta. Zavisí od potreba, potencijala, naših namera i želja.

Recimo da pokrećemo novo predstavništvo u inostranstvu. Na početku, osoba koja vodi tu jedinicu radi sve: prodaju, marketing, carinsku administraciju, i ko zna šta još. To je jedna organizaciona jedinica, jedan čovek sa opisom posla za sve spomenuto.

- Predstavništvo
- Marketing
- Carinska administracija
- ...

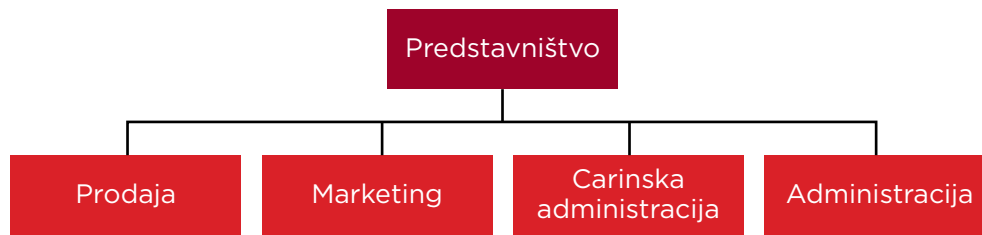


Predstavništvo

Ono što treba da priznamo jeste da su to zapravo tri radna mesta, sa tri plana aktivnosti, ali zbog toga što to nisu radna mesta sa punim radnim vremenom, mi moramo da ih pokrívamo sa istim čovekom. I recimo da on to radi sa po trećinom radnog vremena. Znamo da ovo nije najbolje, ali za malu organizaciju nema druge. Kako posao bude rastao, na jedno od radnih mesta uzećemo nekoga ko će samo raditi jedno, a

razvoj. Sasvim dosta, i pitanje je da li baš sve radim kako treba. I jednog dana naša koleginica koja je vodila podršku ode u penziju. Pošto je ona organizaciono ispod direktora, a nje nema, po definiciji ja moram da pokrívam i to radno mesto. I šta se događa: počinju kod mene da dolaze neka administrativna pitanja kojima ja stvarno ne bi trebalo da se bavim. Ali moramo da shvatimo, pokrívati neko mesto znači raditi profesional-

Kako se posao razvija, pojaviće se podjedinice, možda prvo prodaja, pa redom još nekoliko. Dakle, ono što je bio opis posla prerasta u jednu specijalizovanu organizacionu jedinicu, pa drugu, pa treću i dolazi do potrebe da se sve te jedinice koordinišu. I možda šef predstavništva vodi i prodaju, sve dok na kraju šef predstavništva ne bude samo šef predstavništva. Sve ovo zavisi od brzine željenog rasta, od resursa koje



uložimo, sredstava koje uložimo i, naravno, mogućnosti samog tržišta.

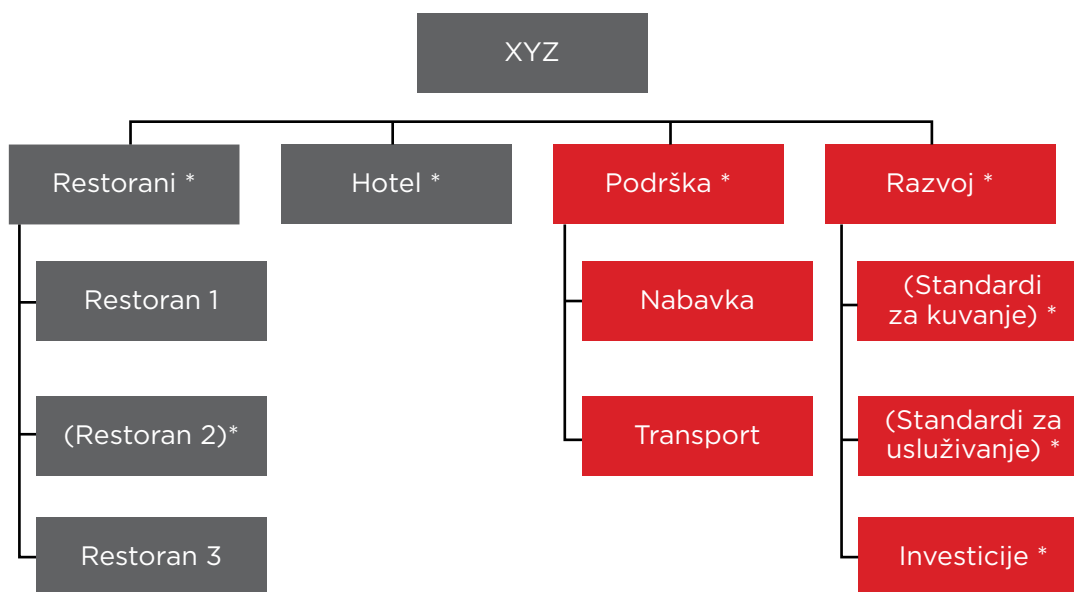
Šta se dešava kada planiramo otvaranje čitavog niza novih jedinica? Na primer, krenuli smo sa jednim restoranom, gradimo drugi, u bliskoj budućnosti biće još nekoliko, a uskoro i hotel. Kada pogledate strukturu, danas sve organizacione funkcije pripadaju postojećem restoranu, i nabavka, transport, kuvari i konobari. Ali ako se pojave novi restorani, ko će upravljati njima? Mora se uspostaviti jedinica restorani, jedinica hotel, verovatno podrška sa nabavkom i transportom za sve, neko mora da misli o konceptima, standardima za sve kuvare, za sve konobare.

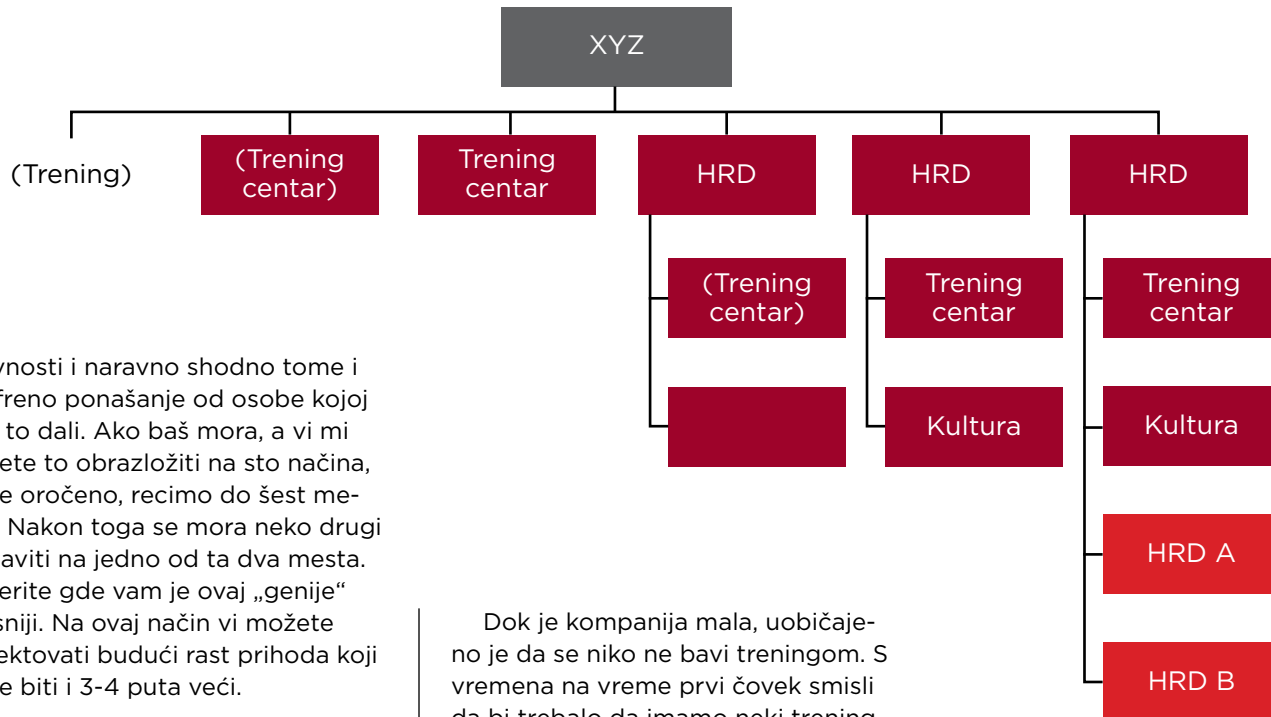
To znači da se organizacija strukturno razvija od jednog restorana u lanac restorana sa hotelom, i sve to sada izgleda sasvim drugačije. Ne može se lancem restorana upravljati iz postojećeg restorana; to su dva potpuno različita nivoa biznisa. Moraju se definisati buduće pozicije,

koje iako su danas nepopunjene, biće popunjene vrlo uskoro. Ove organizacione pozicije označene zvezdicom (*) sada ne postoje, ali ako ih ne budemo definisali i počeli lagano popunjavati, ništa se od ovog željenog razvoja neće desiti. Alternativa može da bude da prvi čovek, direktor, vlasnik, pokriva sve to. I sada zamislite radno mesto koje se zove: direktor – šef restorana – šef restorana 1 – šef restorana 2 – šef hotela – šef podrške – šef razvoja – šef standarda za kuvanje – šef standarda za usluživanje – investicije. To je sve verovatno radio dok je postojao jedan restoran, ali ako se pokrene ovakav razvoj, ili će početi dodeljivati nadležnosti i drugima, ili će dobiti infarkt. Izbor je njegov. Mora odlučiti šta neće raditi. Naravno, moguće je da će jedan čovek pokrivati više od jedne pozicije, ali bi to trebalo da su slični poslovi. Na primer, onaj ko vodi razvoj mogao bi da vodi i standarde za usluživanje

i kuvanje. To se označava zagradom () koja kazuje da je rukovodilac ovih jedinica osoba od gore. Ili će rukovodilac svih restorana na početku, dok se ne razradi, biti i šef restorana 2. Na ovaj način projektujemo kako organizacija treba da se razvije do svog punog potencijala, a preraspoređujemo svoje ljudske resurse da uspeju da sve neophodne funkcije pokriju. Nikako ih ne ostavljamo kao jednu veliku gomilu, pa nek se oni samoorganizuju po volji. Upravljanje znači da se nešto planira i nakon toga se na tome radi. Plan nije spisak lepih želja, već šta ćeš uraditi danas da se to desi.

U slučaju da jedna osoba preuzme vođenje restorana i, na primer, razvoj, to nije najbolje rešenje. Naravno, neko može reći da je to neophodno, jer eto baš taj čovek jedini može sve to da radi. Ali su to veoma različiti poslovi, postavka budućeg sistema i operativno razrađivanje restorana. Dakle tražimo šizofrene





aktivnosti i naravno shodno tome i šizofreno ponašanje od osobe kojoj smo to dali. Ako baš mora, a vi mi možete to obrazložiti na sto načina, može oročeno, recimo do šest meseci. Nakon toga se mora neko drugi postaviti na jedno od ta dva mesta. Izaberite gde vam je ovaj „genije“ korisniji. Na ovaj način vi možete projektovati budući rast prihoda koji može biti i 3-4 puta veći.

RAST BEZ TRZAVICA

Planiranje razvoja putem strukture izuzetno je važno jer ćete tada rasti bez trzavica. Kupovina novog pogona će prirodno naći svoje strukturno mesto. Dodavanje nove zemlje, novog restorana, novih prodavnica već će biti projektovano. Nećete se uvek ponovo pitati kako da se organizujemo. Samo je pitanje kada će se aktivirati. Dakle nova postavka strukture ne znači da je u svakoj strukturnoj kućici potreban poseban čovek. Jedna osoba može biti na više sličnih pozicija, ili nakratko na više različitih, ali planirano i logički, a ne kako ispadne. U redu je imati prazne, neaktivirane organizacione jedinice. Doći će i na njih red kada se to isplanira. A tada ćete imati mnogostruko manje problema.

Da bih prikazao ovaj planirani rast od male preduzetničke firme do velike kompanije, uzeću primer brige o organizaciji i izvođenju treninga. Mala napomena, organizacione jedinice na slici nisu jedinice u istom razdoblju. Svaka predstavlja brigu o treningu u različitom razvojnom periodu, i to sleva na desno od nerazvijene organizacije do veoma razvijene organizacije.

Dok je kompanija mala, uobičajeno je da se niko ne bavi treningom. S vremena na vreme prvi čovek smisli da bi trebalo da imamo neki trening. Ne postoji organizaciona jedinica već je to deo opisa posla direktora. To je označeno kao zagrada bez kućice. Naravno da postoji i prethodna faza, kada nismo ni svesni čija je ovo nadležnost, ali recimo da smo razgovarali i da pošto nemamo nikoga zaduženog za ljudske resurse, o tome treba da brine direktor.

U sledećoj fazi osnivamo organizacionu jedinicu – trening centar sa nekoliko zaposlenih, a rukovodilac tog centra je direktor, definisano zagradama, pored drugih stvari koje radi. Naredni korak jeste da naš trening centar dobije svog rukovodioca i na taj način se polako odvaja od direktora. Kako se dalje razvijamo, raste potreba za unapređenjem odeljenja za razvoj ljudskih resursa – HRD (*Human resources development*), gde je trening samo jedna od stvari koja se radi. Zato je rukovodilac jedinice za trening rukovodilac HRD. U sledećem koraku se trening centar osamostaljuje i od rukovodioca HRD i dobija svog šefa i smešten je kao i ranije u okviru HRD. U svim dosadašnjim situacijama trening centar se, sem organizovanjem i izvođenjem treninga, bavi i procenom potreba za celu organizaciju. U poslednjem

koraku, kada je organizacija porasla, postoje posebna odeljenja za razvoj ljudskih resursa u okviru nekih divizija koje procenjuju potrebe, a generalno postoji trening centar koji se bavi izvođenjem obuka.

Kao što vidite, postoje različite faze, različite mogućnosti i potrebe pri trasiranju organizacionog razvoja. Sve se to mora uzeti u obzir da bi se uveo sistem, da postoji unutrašnja logika razvoja. Svako iznuđeno, zakrpljeno, nesistemske, neorganizovano rešenje će boleti. I to i one koji vode organizaciju i one koji manje-više samo izvršavaju svoje nadležnosti. A na kraju će se pokazati i u rezultatu. Struktura znači sistem, znači da je logično a nikako smandrljano. Ako nema logike i sistema, nešto ne valja.

„Kada radim na problemu, nikad ne mislim o lepoti, ali kada završim, ako rešenje nije lepo znam da nije u redu.”

R. Buckminster Fuller

Sve ovo da ne dodemo na sporo prilagođavanje iznenadnim promenama organizacione strukture.

Živjelo planiranje i inoviranje

Negdje krajem februara 2020. godine, nakon što smo ambiciozno krenuli sa implementacijom revidiranih biznis planova za tu poslovnu godinu, otputovao sam na (ispostaviće se, posljednji u toj godini) poslovni put.



Selmir Vrabac

generalni direktor *Imtec d.o.o., Ilijaš, BiH* i uspješan učesnik ALP-a

SAJAM KOJI SMO POHODILI ODRŽAO SE U AMSTERDAMU, a bio je tehnološki i organizacijski top priča. Amsterdam ne baš, jer je bio tih dana vjetrovit, kišan, neljubazan za šetnju, generalno tmuran, umorio nas je. Čudio sam se poslovnjacima sa kravatama kako biciklima hrle na posao, prkoseći vjetru i kiši koja tih dana nije prestajala. Prilagodili su se vremenu u Amsterdamu. Avionsko putovanje je trajalo predugo, sa dugim presjedanjem u Istanbulu pa se taman za to vrijeme koliko smo se valjali po aerodromima moglo otići u SAD. Na sajmu se jedino osjetio manjak firmi iz Kine, a ono što ih je bilo, osjećalo se da su u nekom grču. Korona je već bila poznata nama koji nešto radimo sa kineskim kompanijama, ali smo se mi već tradicionalno balkanski odnosili prema tome okrećući tu priču na šalu. Ipak, atmosfera na sajmu i aerodromu je već bila – malo je reći čudna, a kao da se u zraku osjećao neki belaj. Po povratku smo zatekli već pola firme sa „gripom”, a jedan kolega je imao tešku upalu pluća. Sumnjali smo na neku ekipu poslovnjaka Kineza koji su nas posjetili negdje sredinom februara. A onda je za koji dan krenulo, Italija, Španija... panika, vanredna situacija, stalni TV i internet koučing kako preživjeti koronu, kako živjeti sa koronom, kako živjeti poslije korone, ima li života poslije korone itd. Poslovni planovi su pali na drugo mjesto, krenula je borba za preživljavanje ili je bar tako izgledalo. Svijet na koji smo navikli nestao je za nekoliko dana, a

**PROCESI
PLANIRANJA
UVIJEK SU
I PROCESI
INOVIRANJA.
TO JE UPRAVO
TO TRAŽENJE
RJEŠENJA,
NEKOG
DRUGAČIJEG
PUTA, KOJE
DRUGI NISU
PREPOZNALI**

rađao se neki novi svijet, sa novim pravilima. Kao što to obično biva, svi smo se bojali onoga što dolazi sutra, a zanemarivali posljedice koje nas očekuju godinama nakon tog sutra. Pišem ovaj uvod da bih pokušao dočarati bar djelić oluje promjena koje smo svi proživljavali tih dana. Sjećanja blijede, ali sa posljedicama živimo. Ključna rečenica ovog predugog uvoda trebalo je u svom istinitom formatu da ima sljedeći sadržaj: „Nakon što smo ambiciozno krenuli sa implementacijom revidiranih biznis planova za tu poslovnu 2020. godinu, trebalo je svega 14 dana da nam okruženje dokaže da smo džaba krečili.” Ili možda nismo?

IRONIJA PLANIRANJA

Živite li sa ovom dilemom svaki dan? Ima li smisla planirati ako se redovno potvrđuje da je brzina promjena bližeg i daljeg poslovnog okruženja takva da sve manje biva onako kako smo planirali? Sve rjeđi periodi prividne stabilnosti samo potvrđuju pravilo da je gotovo nemoguće predviđati ono što će izvana uticati na vaš biznis. Globalizacija, digitalizacija, beskonačni lanci snabdijevanja (sve više povezani u višestruko spletene i zamršene krugove), globalna migracija radne snage, rad na daljinu, brzina i jednostavnost pokretanja i vođenja ratova, nestabilnost finansijskih tržišta i generalno tržišta kapitala, klimatske promjene, regulatorne promjene, promjene vlasti i uređenja država... Ne po-

stoji nijedan globalni problem iz kojeg neće iskočiti neka manja ili veća mečka da zaigra u vašoj biznis avliji. Činjenice su takve da je distribucija svega postala jednostavna. Robe, usluge, ljudi, kapital – sve se lahko distribuira širom svijeta. Ali isto se odnosi i na probleme, izazove, dakle promjene generalno. „Postojanje promjena je konstanta”, kaže profesor Adižes. Ja bih na ovu vrhunsku misao dodao nešto što je neka imitacija Murovog zakona o poluprovodnicima, a to bi bila sljedeća teza: „Brzina promjena u poslovnom okruženju minimalno se udvostruči svake dvije godine.” Na prvi pogled malo, ali ako ste u biznisu recimo 20 godina, ovo znači da se sve promijenilo za nekih 1.000 puta. Kako u takvom dinamičnom okruženju planirati i kakve koristi možemo imati od planiranja?

Ovo pitanje je danas najsličnije pitanju: Kakve koristi možemo imati od inoviranja? Definitivno od inoviranja kratkoročno teško da ćete imati koristi. Štaviše, kratkoročno će taj proces trošiti resurse koji su uvijek ograničeni i skupi, sa velikom neizvjesnošću da nećete imati nikakvog konkretnog rezultata. Slično je i sa procesom planiranja. Trošimo vrijeme, ljude, druge resurse. A onda dođe neka „korona” i sve pada u vodu. Ako se planovi najčešće ne realiziraju, a inovacije najčešće ne budu primjenjive, kakav poslovni interes može voditi kompaniju u procese planiranja i inoviranja, ako su gotovo pa izvjesni promašaji u tim procesima? Ovakva pitanja pojednostavljuju stvarnost, a ove procese pokušavaju linearizirati. Realan biznis kao i život nije linearan, iako je ljudski i razumno da biznis i životni planovi imaju određeni stepen linearnosti. Život, uposlenici, biznis, kupci, dobavljači, banke, država se ne ponašaju po linearnim modelima, ali naša ljudska percepcija će sve to pokušati staviti u tabelu sa 12 kolona te nekom linearnom formulom pokušati napraviti podjelu planiranih brojeva i aktivnosti. Planovi jesu važni, čak i kad se ne ispunjavaju. Ali je proces planiranja od suštinskog značaja za razvoj kompanije. Uloženi resursi u proces planiranja i inoviranja jesu investirane u psihičku i fizičku sposobnost kompanije da istrpi sve nepoznate šokove na koje će sigurno nailaziti tokom poslovanja. Ti procesi planiranja i inoviranja jačaju mentalnu spremnost menadžmenta i uposlenika da razviju taj kontrolirani osjećaj koji im omogućava da odluke donose brzo i s najvećom vjerovatnoćom da će one dati pozitivan rezultat.

OD KRATKOROČNOG INOVIRANJA TEŠKO DA ĆETE IMATI KORISTI. ŠTAVIŠE, KRATKOROČNO ĆE TAJ PROCES TROŠITI RESURSE KOJI SU UVIJEK OGRANIČENI I SKUPI, SA VELIKOM NEIZVJESNOŠĆU REZULTATA

Procesi planiranja i inoviranja omogućavaju da se kreira atmosfera, poslovna kultura realistično orijentisanog pobjednika koji u svakoj situaciji traži najkraći put da poveća korist i minimizira štetu za kompaniju. Zbog svih ovih činjenica proces planiranja i inoviranja je neophodno približiti i sistematizirati do svakog nivoa organizacije. Ulaganje u ljudske resurse obavezno mora obuhvatiti obuke za procese planiranja i inoviranja.

PLANIRANJE = INOVIRANJE

Pažljivom čitaocu neće promaći da sam u jednom momentu uveo sintagmu proces planiranja i inoviranja. Ovim sam želio dati težinu procesu planiranja, kao inovativnom procesu koji bi trebalo da realizira svaka kompanija. S druge strane, mnogim kompanijama se čini nemoguće da unutar svog sistema vode procese inoviranja. Ponajviše jer se često od inoviranjem podrazumijevaju neka tehnološka rješenja za koja treba obezbijediti velika sredstva, ali i znanje. Lično smatram da svaka kompanija koja posluje duži period, u svom DNK ima inovacije svojstvene samo za nju kao takvu. Da li su one u proizvodnom procesu, marketingu, organizaciji, nekim tehnološkim rješenjima, svejedno je. Ako je ta kompanija uspjela da opstane duži period na tržištu, ona mora imati nešto po čemu je preskočila svoje konkurente. Proces planiranja uvijek su i procesi inoviranja. To je upravo to traženje rješenja, nekog drugačijeg puta, koje drugi nisu prepoznali. To je davanje prilike samima sebi da probamo, pogriješimo, učimo, opet probamo, uspjevamo djelimično, učimo... Bez te prilike, koju možemo sebi uskratiti, u jednom momentu nećemo biti sposobni prepoznavati one prilike koje će se pojavljivati preko noći pod uticajem globalnih događaja, a prijetnje koje će izranjati iz tih događaja činiti će se nesavladivim. Integracija u globalne lance snabdijevanja omogućila je razvoj većine kompanija koje danas postoje. Vjerovatno i vaše. Oni koji su bolje integrisani, beru više profita. Taj profit će sigurno privući konkurente sa svih strana svijeta. Opstaće samo oni koji budu investirali u planiranje i inoviranje, jer će im to omogućiti da se transformišu i prilagode kada budu napadnuti od konkurenata. U konačnici prepoznaće priliku da je vrijeme da se prodaju, ako je to najbolja opcija. I to je dio poslovnog planiranja, kao što čovjek mora planirati da jednog dana neće biti živ. Živjelo planiranje i inoviranje.

Zašto kompanije trebaju interne preduzetnike?

U teškim i kriznim vremenima standardni koncepti razmišljanja najčešće ne piju vodu i traže se neki novi pristupi, neki novi načini razmišljanja i ponekad „spajanje spojivog sa nespojivim”. Najčešće upravo u tim momentima oslanjamo se na „preduzetnički njuh”, slušajući osnivače šta uraditi u teškim i nepredvidivim vremenima, kuda krenuti dalje, jer oni ipak najbolje znaju i imaju najviše iskustva sa tim kako je upravljati brodom u izazovnim okolnostima.



Sreten Vranić

Adizes Leadership Programs Developer, ASEE

MNOGE KOMPANIJE KOJE SU USPEŠNO PREŽIVELE KRIZE PRETHODNIH DVADESET I VIŠE GODINA i opstale na tržištu, duguju to između ostalog svom preduzetničkom duhu (da ne napišem njuhu), to jest sposobnosti da se kontinuirano prilagođavaju novonastalim promenama. Kada je velika magla i ne vidi se jasno put, treba mnogo hrabrosti da se preduzme korak napred i krene u pravcu za koji niko ne može da tvrdi (ili bar ne zasigurno) na koje odredište će nas odvesti, a obično su najhrabriji upravo osnivači.

Ono što je interesantno, posmatrajući u praksi više stotina preduzeća zapaža se da firme koje su prebrodile sve izazove veliki deo uspeha duguju tom preduzetništvu (sposobnosti da preuzmu rizik, urade nešto novo i drugačije i prilagode se novonastalim okolnostima). Međutim, ono što je zanimljivo, malo organizacija radi na institucionalizaciji tog glavnog vitamina kao odgovora na sve buduće izazove i jednog od glavnog mehanizma za budući rast i razvoj.

**INTERNO PRE-
DUZETNIŠ-
TVO JE PRE-
DUZETNIŠTVO
UNUTAR PO-
STOJEĆE OR-
GANIZACIJE
SA FOKUSOM
ODOZDO PRE-
MA GORE, UME-
STO ODOZGO
PREMA DOLE**

Vitamin E koji nas dovodi do uspeha u određenim fazama rasta i razvoja životnog veka organizacije (preduzetništvo) u praksi se nažalost u nedovoljnoj meri replicira unutar organizacije i dolazi do situacije da sve zavisi od jednog ili ređe nekoliko pojedinaca.

Osnivači ponekad tiho i u poverenju iskažu kako bi voleli da su „oni njihovi” malo preduzimljiviji, inovativniji, ponekad čak da imaju veća m..., to jest da vole da uzmu na sebe više odgovornosti, međutim, sa druge strane ne rade dovoljno na kreiranju kulture koja doprinosi institucionalizaciji preduzetništva i podržava takvu vrstu ponašanja i odgovornosti.

Dolazi vreme da se kompanije zaista zapitaju šta rade na podsticanju internog preduzetništva. I što je još važnije, koliki je izgubljeni oportunitetni trošak ako se to ne ohrabruje i ne podstiče?

Preduzetnici često iskorištavaju sopstveni ljudski i društveni kapital za osnivanje i razvoj svojih poslovnih poduhvata. Nasuprot tome, interni preduzetnici obično pokreću nove



poslovne prilike unutar svojih organizacija koristeći postojeće resurse organizacije.

Interni preduzetnici se mogu percipirati kao zaposleni koji preuzimaju rizike (iako se razlikuju vrste rizika s kojima se tipični preduzetnici mogu suočiti), dodaju vrednost svom radu i doprinose inovacijama proizvoda/usluga, novim poslovnim poduhvatima ili strateškom samoobnavljanju unutar firme. Interno preduzetništvo je preduzetništvo unutar postojeće organizacije sa fokusom odozdo prema gore, umesto odozgo prema dole.

Istraživanja pokazuju da interne preduzetničke aktivnosti imaju veću stopu uspešnosti u odnosu na redovne preduzetničke poduhvate (Shah et al., 2014). Konkretno, stopa uspeha u internom preduzetništvu može biti i do 70%, dok je stopa uspešnosti novih poslovnih poduhvata oko 30%.

TRI SU RAZLOGA ZAŠTO JE INTERNO PREDUZETNIŠTVO VAŽNO ZA DUGOROČNI POSLOVNI USPEH:

• 1) Anagažovanje zaposlenih

Mnoga istraživanja koja su rađena na ovu temu pokazuju da anagažman zaposlenih dosledno utiče na ključne rezultate učinka poput profitabilnosti kompanije, bez obzira na industriju kompanije. Anagažman zaposlenih nastavlja da bude važan prediktor učinka kompanije čak i u teškoj i kriznoj ekonomiji. Kada pitate ljude o njihovim namerama tokom recesije, prilično je jasno da neanagažovani radnici samo čekaju da vide šta će se dogoditi. Anagažovani radnici su, međutim, shvatili šta je organizacija i pokušavaju da naprave razliku. Zbog toga su oni obično najproduktivniji radnici.

FIRME KOJE SU PREBRODILE SVE IZAZOVE VELIKI DEO USPEHA DUGUJU TOM PREDUZETNIŠTVU, SPOSOBNOSTI DA PREUZMU RIZIK, URADE NEŠTO NOVO I DRUGAČIJE I PRILAGODE SE OKOLNOSTIMA

Postavlja se logično pitanje: a kako stvaramo anagažman?

Jedan od mehanizama – interni preduzetnik može biti efikasna strategija za zadržavanje najboljih ljudi u firmi. Ako interni preduzetnik vidi da je njegova ideja cenjena od strane organizacije, to dovodi do osećaja da može pozitivno uticati na budućnost kompanije, u konačnici povećavajući njegovu motivaciju i anagažovanost. Ako tada, takođe, implementirate sistem koji nagrađuje inovacije, imate zaposlene koji su motivisani na proaktivno razmišljanje i ljude koji kreiraju novu vrednost.

• 2) Kontinuirani tok ideja kako biste ostali konkurentni

Ako je samo nekoliko ljudi unutar organizacije, kao što su osnivači i viši rukovodioci, u mogućnosti da smisle ideje i primene ih, to ozbiljno ograničava potencijal za inovacije koji kompanija ima i brzinu implementacije što današnje tržište zahteva, uz rapidne tehnološke promene i posledično povećana očekivanja naših klijenata. U mnogim slučajevima, više rukovodstvo je daleko od krajnjeg korisnika i njegovih želja i potreba, što može dovesti do zamke sopstvenog znanja i dostupnih informacija.

Interno preduzetništvo se dosledno oslanja na veći fond ideja. Inovacija, umesto da bude proces koji se dešava najčešće jednom do dva puta godišnje i da ide odozgo nadole, treba da bude način života organizacije kako bi zaista požnjeli plodove. Da bi to funkcionisalo, potrebno je uzeti fokusiran pristup inovacijama. Mora postojati sistem za podršku takvom ponašanju, dobrim idejama, kao i budžet i vreme dodeljeno zaposlenima koji ih razvijaju da pokažu svoje koncepte.

Ovde odmah podvlačim i napominjem da je manje realno da ovo očekujemo u ranim „go-go“ fazama, ali već u kasnoj fazi „go-go“ i ranoj adolescenciji ova tema zaslužuje pažnju jer obezbeđuje budućnost organizacije i doprinosi da se na tom putu najbolji ljudi sačuvaju dok im se daje prilika da svoje interese ostvare kroz interese organizacije.

• 3) Interni preduzetnici kreiraju promene i generišu novi biznis

Budući da interni preduzetnici razmišljaju drugačije, mogu smisliti inovativne načine da prošire i razviju postojeće poslovanje. Na primer, modernizacija proizvodnih procesa, implementacija nove tehnologije u sveukupne procese, inovacija postojećeg poslovnog modela, otvaranje novih tržišta i kanala distribucije, pomoć oformljenim preduzećima da koriste

postojeće resurse na efikasnije načine. Još jedna od poslovnih prednosti internog preduzetništva jeste da pomaže u olakšavanju inovacija, što zauzvrat može otkriti nove načine za stvaranje novih proizvoda i usluga. Oni pomažu organizaciji da identifikuje nove mogućnosti i praznine na tržištu uz brzo i agilno reagovanje.

Međutim, da je sve to lako, svi bi to radili. Praksa identifikuje tri glavna izazova u implementaciji koja proizlaze dominantno iz sposobnosti organizacije da neguje ovakav koncept:

1) Negovanje internopreduzetničke kulture. Podrška osnivača i menadžmenta je od suštinskog značaja za izgradnju internopreduzetničke kulture unutar organizacije. Ova kultura održava razvoj organizacije kroz istraživanje talentovanih zaposlenih i promovisanje internih preduzetničkih aktivnosti koje podstiču inovacije unutar same organizacije. Jedan od Adižesovih pristupa jeste definisanje razvojnih ciljeva za sve organizacione delove sa ciljem stimulisanja preduzetničkog ponašanja i dodavanje E (preduzetničkog) vitamina širom organizacije.

2) Kreiranje i uspostavljanje jasnog sistema odgovornosti koji omogućava da se interni preduzetnici prepoznaju. Većina studija navodi stopu neuspeha 60–70% kada su u pitanju inicijative za promenu organizacije. Kada imaju kreirane jasne sisteme odgovornosti, interni preduzetnici su glavni agenti promena. Oni utiru nove staze i modeliraju promene koje žele da vide. Mogu olakšati ovaj proces odgovarajućim jasnim opisima poslova ili transparentnim sistemima gde se jasno utvrđuje odgovornost i doprinos svakog organizacionog dela. Ipak, postoje očigledni problemi i nedoumice u implementaciji sistema, to jest pravičnost alokacije resursa prema individualnoj kompenzaciji i doprinosu, kao i problemi slobodnog korišćenja resursa u okviru aktivnosti zasnovane na timu.

3) Ponuda odgovarajućeg sistema nagrađivanja. Imajući u vidu

KOMPANIJE ČESTO NA TEŽI NAČIN UČE, JER BORAVAK U ZONI UDOBNOŠTI NIJE NEŠTO ŠTO SEBI DANAS MOŽE PRIUŠTITI BILO KOJI BIZNIS. ZA BORBU PROTIV OTPORA IMPLEMENTACIJI NOVIH PROMENA UNUTAR VAŠE ORGANIZACIJE VAŽNO JE IMATI „VOĐE“, KOJI ĆE SE ZALAGATI ZA TE PROMENE - INTERNE PREDUZETNIKE

plaćene radnike a ne prave interne preduzetnike, malo je verovatno da će zaposleni preuzeti rizik i odgovornost povezane sa internim preduzetništvom. Interne preduzetničke inicijative često nailaze na mnogobrojne prepreke u motivisanju učešća zaposlenih i mali je broj pojedinaca spreman da prihvati taj rizik i odgovornost. Upravo u skladu sa tim „veći rizik – veća premija“, sistem nagrađivanja treba da stimuliše i adekvatno podržava ovaj vid ponašanja jer su benefiti i doprinosi tih pojedinaca mnogobrojni, ponekad dugoročno i neadekvatno sagledivi. Oni pomažu firmama da inoviraju, poboljšaju interne performanse, prilagode se bolje spoljnim promenama i osnaže postojeće poslovanje.

Kao i u svemu, važna je mera, i još mnogo važnije pronaći odgovor kada je pravo vreme. Ukoliko bismo ovu temu povezali sa teorijom životnih ciklusa, do „go-go“ faze svi preduzetnički poduhvati idu dominantno od osnivača (odozgo nadole), dok ulaskom u „adoslescenciju“ i dalje „top formu“ organizacijama postaje neophodno da se decentralizuje preduzetnička uloga i da inicijative dolaze odozdo nagore, to jest da uspostavljanjem jasnog sistema odgovornosti, davanjem ovlašćenja da potroše neke novce i resurse dajemo priliku i mogućnost internim preduzetnicima da inoviraju, preduzimaju rizike, donose odluke i za to snose punu odgovornost kao i adekvatne nagrade.

ZAKLJUČAK

Kompanije često na teži način uče o važnosti ovoga. Samozadovoljstvo ili boravak u zoni udobnosti nije nešto što sebi danas može priuštiti bilo koji biznis. *Behemot, Blockbuster, Nokia* i mnogi drugi dobar su primer šta se

dešava ako ne predvidimo adekvatno trendove i ne radimo na svojim najboljim ljudima. Ovo je danas još važnije jer imamo promenljivo i deficitarno tržište rada, tehnologiju koja eksponencijalno povećava tempo promena, i kompleksno ekonomsko-političko okruženje.

Jedan od odgovora na te rastuće izazove biće interno preduzetništvo, tj. kako transformisati način na koji preduzeća teže inovacijama i održivosti, utičući i na kompanije da koriste pune potencijale svojih zaposlenih. Kao i svaka tema, ovo će biti za neke izazov dok za druge organizacije izvrsna prilika.

Za borbu protiv otpora implementaciji novih promena unutar vaše organizacije važno je imati „vođe“ koji će se zalagati za te promene – upravo to jesu interni preduzetnici.

Namera ovog teksta jeste da podstakne neka nova promišljanja i podrži rani napor da se pruži holistički pogled koji uključuje ključne pokretače i na individualnom i na organizacionom nivou i olakšava mehanizme za negovanje internog preduzetništva. Upravljački, organizacije moraju bolje dizajnirati svoje sisteme rada i sagledati potrebe i potencijale zaposlenih u preduzetničkom procesu dajući im priliku i resurse da ostvare svoje pune potencijale i želje, na dobrobit organizacije i njih samih.

Ovo je tema koja zaslužuje mnogo pažnje i dubokog promišljanja za sve organizacije u našem regionu koje su dominantno preduzetnički (osnivački) orijentisane. Sigurno da dobar temelj postoji i da može biti nadograđen za dalje širenje preduzetničkog vitamina i na nižim nivoima, uz ključni preduslov da osnivači i menadžeri imaju želju i spremnost da dugoročno i istrajno rade na tome.

Investirajte, ali oprezno

Sve češće u uslovima globalne finansijske krize možemo sresti veliki broj kompanija kojima je u bilansu uspeha iskazana dobit; to je, naravno, sasvim u redu, ali je to vrlo često praćeno nemogućnošću servisiranja svakodnevnih obaveza.



Aleksandar Popović
Senior Associate, ASEE

TO ZNAČI DA JE NEŠTO ZAŠKRIPALO U UPRAVLJANJU NOVČANIM TOKOVIMA, to jest *cashflow*. Jednostavno, dolazi do nelikvidnosti. Nelikvidnost pokazuje da kompanija nema raspoložive gotovine za namirenje svojih dospelih obaveza.

Menadžer mora znati odakle novac dolazi, kada dolazi, za šta je iskorišćen, kada je odlazio. Odgovore na ova pitanja mora dati i za budući period, to jest mora značajnu pažnju posvećivati planiranju novčanih tokova.

Podsetimo – uvek valja potencirati značaj simultanog praćenja tri ključna finansijska izveštaja: bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovima. Bilans stanja će nam reći koja sredstva kompanija ima na raspolaganju i koji su izvori tih sredstava i to na tačno određen datum. Bilans uspeha će ukazati koliko smo kao kompanija bili uspešni u prethodnom periodu (godini, kvartalu, mesecu...) Međutim, to što smo nešto prodali i evidentirali u bilansu uspeha ne znači da smo to i naplatili. Upravo tu je suština značaja izveštaja o novčanim tokovima. Tu se evidentira samo ono što se zaista dogodilo, bez ikakvog uticaja različitih obračunskih pretpostavki. Ili je nešto naplaćeno ili nije. Ili su dobavljači plaćeni ili nisu. U tom smislu se izveštaj koji prati novčane tokove može smatrati najezaktnijim finansijskim izveštajem. Često se, što ima smisla, porede bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima. Porede, ali i mešaju. Na jednoj strani prihodi i rashodi, na drugoj prilivi i odlivi. Elem, to što smo nešto prodali, izdali fakturu i proknjižili kao prihod, ne znači da ćemo to isto i naplatiti i evidentirati kao priliv.

Zakonska rešenja, uopšteno govoreći na ex-Yu prostorima, ne teraju preduzetnike,

INVESTICIJE KOJE SU ZDRAVE POKAZATELJ SU NAMERE DA KOMPANIJE RASTU I DALJE SE RAZVIJAJU I VIŠE SU NEGO POŽELJNE, ALI NIKAKO NE SMEJU BITI OPIJENE BRZIM RASTOM

mikro i mala pravna lica da sastavljaju izveštaj o novčanim tokovima u kontekstu redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja. U najvećem broju slučajeva, ova obaveza se odnosi na velika i srednja pravna lica. Logički treba da bude potpuno suprotno. Nije li problematika pribavljanja gotovine nešto što najviše svrbi manje kompanije u računovodstvenom smislu? Uostalom, ako posmatramo krivu životnih ciklusa preduzeća, u „doba povoja“ to je jedna od osnovnih karakteristika poslovanja – briga za gotovinu. Ta briga nikako ne sme da se smanji u narednim fazama životnog ciklusa preduzeća.

Kad kompanija i izgura „doba povoja“ i kreće uzlazno na krivoj životnog ciklusa, idu neka slađa vremena. U „go-go“ fazi sve buja – napreduje prodaja, prihoda sve više, dobit raste itd. Tu menadžeri, najčešće istovremeno vlasnici, bivaju u velikom broju slučajeva opijeni, kao po onoj standardnoj „slava udarila u glavu“.

NOVČANI TOKOVI – KRVOTOK KOMPANIJE

U domaćoj poslovnoj praksi često se srećemo sa stavljanjem upravljanja novčanim tokovima ne u drugi, nego u treći plan, i ovaj segment se često smatra sporednim. Zapadna poslovna teorija, a naročito praksa, smatra da su novčani tokovi krvotok kompanije i od presudnog značaja za njeno poslovanje. Spomenusmo već, država ne zahteva od manjih kreiranje ovakvih izveštaja.

Nije mali broj preduzeća koja:

- iskazuju dobit,
- imaju biznis velikog potencijala,
- imaju rastuće tržište i udeo na njemu,
- ostvaruju rast, ali ne mogu da servisiraju svoje dospele obaveze.

Osim pojedinih realnih faktora, sve ovo je posledica zanemarivanja upravljanja novčanim tokovima. Izveštaji koji ih prate često se doživljavaju kao sekundarni u odnosu na bilans stanja i bilans uspeha. Na drugoj strani, kao što je već spomenuto, u poslednje vreme provejava mišljenje da su izveštaji o novčanim tokovima vrhovni izveštaj koji prati nečije poslovanje. Istina je verovatno negde između, a to je da svi oni moraju činiti kompaktnu celinu prilikom sagledavanja finansijskog zdravlja kompanije.

Mnoge zamke nastaju kao posledica neadekvatnog upravljanja finansijskim sredstvima: dešava se preinvestiranje ili se ne vodi računa da se obezbedi dovoljan nivo neto obrtnog fonda, obrtnih sredstava, što vodi ka nelikvidnosti, koja opet vodi novim problemima pa ne daj bože i stečaju, reorganizaciji, bankrotu...

Na bazi skorije prakse autora ovih redova, razgovora sa manjim kompanijama, upućivanjem u njihovo poslovanje, prosto fascinira činjenica koliko kompanije ovo zanemaruju. Često „go-go” kompanije, vođene rastom apsolutno svega, budu navučene na tanak led.

ZAMKA ZVANA PREINVESTIRANJE

Kreće se u nešto što se zove preinvestiranje. Ulaže se u nove objekte, savremenije i efikasnije mašine (iako za to što one proizvode nema tržišta), jednostavno troše nemilice, zarobljavajući znatne količine likvidnih novčanih sredstava. Eto lepe zgradice, ali eto i problema na drugoj strani. Nemamo sredstava za finansiranje zaliha, kasnimo s plaćanjem dobavljačima, u poslednji čas uzimamo vrlo nepovoljne kredite od banaka, zarade ponekad počinju da kasne itd.

Logična investiciona politika nalaže da se prioritarno investira u osnovnu delatnost, u proširenje poslovanja na matičnom tržištu, a da se nakon uspešno savladane ove faze krene u osvajanje novih trži-

šta, proizvoda, brendova, a ne da se ulazi u nove i strane delatnosti, kao što je na primer građevinarstvo, hotelijerstvo i sl., samo zato što je to u trendu, trenutno profitabilno. Investiciono bahaćenje se ogleda i u gradnji suviše skupih objekata, kako bi se u javnom mnjenju stvorio utisak o finansijskoj moći, otvaranju novih, a nepotrebnih maloprodajnih objekata itd.

Relativno brzo se desi da stvari krenu po zlu, posebno kada se forsira da se investicija realizuje u znatno kraćem roku od onog koji je ekonomski logičan. Tada dolazi do problema dnevne likvidnosti. To neko mora da plati, a to su po pravilu ili zaposleni, ili dobavljači, ili kupci, a za preživljavanje se koriste skupi bankarski krediti (jer se kompanije obraćaju bankama u poslednji čas), čime se derogira zdravo poslovanje.

PAMET U GLAVU

Sve napisano nikako ne znači da ne treba investirati. Naprotiv. Samo je naravoučenije da to treba činiti posvećeno, racionalno, planski, na bazi definisanog biznis plana, praćenog projekcijama novčanih tokova. Investicije koje su zdrave pokazatelj su namere da kompanije rastu i dalje se razvijaju i više su nego poželjne, ali nikako ne smeju biti opijene brzim rastom i razvojem kompanije u uzletu na krivoj životnih ciklusa.

U redu, država kaže „nemaš obavezu da sastavljaš *cashflow* izveštaj”, ali to ne znači da ne treba to pratiti, pa i putem najjednostavnijih kratkih tabelica. One će biti vrsta nekog kroki izveštaja o novčanim tokovima, služiće za njegovo praćenje, paljenje crvenih lampica, ali imaće i značajnu ulogu u planskom procesu i opet omogućiti donošenje nekih poslovnih odluka. Ono što planiramo uticaće na politiku upravljanja zalihama, na naplate potraživanja, odnose prema dobavljačima i slično.

Šta učiniti? Upravo suprotno onome što ne radi velika većina rastućih kompanija. Napraviti svoj menadžerski, koncizni *cashflow* izveštaj ili

plan. Tabela sa ne nužno više od desetak stavki, razumljivih apsolutno svima, neopterećenih knjigovodstvenom evidencijom, ali vrlo konkretnih. Otprilike to bi moglo da izgleda ovako (nije nužno da bude preslikana već da bude primerena konkretnoj kompaniji).

A	Prilivi
	Prilivi od prodaje
	Povučeni krediti
	Ostali prilivi
B	Odlivi
	Troškovi zaposlenih
	Plaćanja dobavljačima (materijal, usluge, komunalni troškovi...)
	Ulaganja u osnovna sredstva
	Vraćanje kredita
	PDV
	Ostali odlivi
C	Početno stanje gotovine
D (A-B)	Tokovi gotovine u periodu
E (C+D)	Krajnje stanje gotovine

Još jednom, ovo je ideja, realno ne preterano kreativna, ali očigledno nedovoljno korišćena da se probudi svest menadžera manjih kompanija da vide u svakom trenutku gde su, ili gde će biti, ako pričamo o planskim projekcijama gotovine. Što kompanija posluje u turbulentnijoj delatnosti, što su periodi krize izraženiji, promene istaknutije... to periodi u kojima se kreiraju ovi pregledi moraju biti češći. Oni koji koriste ovakve alatiće vrlo dobro znaju da kada je počeo korona period, pravili su ovako nešto i na nedeljnom nivou, pa i češće. A kako doći do podataka za ovakav pregled? Svako zna fond zarada skoro u dinar/marku/kunu/denar/evro; koliko kredita vratiti u narednom mesecu, takođe nije nepoznato. Sve to posložiti, podvući crtu i videti šta činiti i gde smo i koliki je guber za investiranje.

Dakle, investiranje – da, ali racionalno, planski, smišljeno i oprezno.

HR dekalog

10 zapovijedi

iskusnog „kadrovika“

Kada čovjek strastveno provede, kao što sam ja proveo, trideset godina na tzv. ključnim pozicijama u jednome organizacijskom području, u ovome slučaju kadrovskom, prirodno je poželjeti da se podvuče crta, izvuče iz prtljaga iskustva ono što vrijedi i podijeli s onima koji tek ulaze u ovu nadasve zanimljivu sferu.



Branko Kučan
iskusni kadrovik

ŠEĆUĆI SE KVINTNIM HR KRUGOM OD ZAPOŠLJAVANJA PREKO NAGRAĐIVANJA DO IZGRADNJE LIDERA, jednoga mi se dana iz „gorućega grma“ iskristaliziralo deset HR zapovijedi.

1. ZAPOVIJED: PRVO VRIJEDNOSTI, A ONDA ZNANJE I SVE OSTALO!

Kad zapošljavaš, na težem utegu vage za odluku koga zaposliti neka ti piše: vrijednosti, stav prema poslu i drugima, socijalna, emocionalna inteligencija (EQ)“, a na lakšem utegu: „IQ, stručno znanje, tehničke kompetencije“.

I kada razmišljaš o strategiji: vrijednosti, vrijednosti, vrijednosti überalles! „Kultura jede strategiju za doručak“, kao što je duboko zaključio veliki *Drucker*. Ali kad proklamiraš neke vrijednosti, onda ih se ključni ljudi moraju prvi dosljedno držati (*walk the talk!*) jer će se u protivnom organizacijska zgrada brzo početi urušavati!

I kada razmišljaš o vođi, lideru: vrijednosti, vrijednosti, vrijednosti überalles! Parafrazirajući talijanskog etologa Alberonija, reći ćemo ovo: poduzeće je objektivizacija intelektualnih i moralnih sposobnosti čovjeka koji je to poduzeće stvorio, onoga koji ga unapređuje, onoga koji njime upravlja. Ako ima visoke

PODUZEĆE JE OBJEKTIVIZACIJA INTELEKTUALNIH I MORALNIH SPOSOBNOSTI ČOVJEKA KOJI JE TO PODUZEĆE STVORIO, ONOGA KOJI GA UNAPREĐUJE, ONOGA KOJI NJIME UPRAVLJA

moralne i intelektualne kvalitete, izabrat će upravljače kakav je on sam. Ako je pak laktaš, pokvarenjak, izabrat će najamnike i zavjerenike. Ukratko, dugoročnu konkurentsku sposobnost ima jedino vrijednostima vođena te utoliko samoodrživa organizacija.

2. ZAPOVIJED: NE ULAŽI U RAZVOJ DRVENE PEĆI!

Kad razvijaš i unapređuješ, gledaj u koga ulažeš i za što! To jednostavno znači: ne ulažite u razvoj zaposlenikovih kompetencija za koje nema bazične predispozicije, one koje mu nisu jaka strana. Potrudi se, procijeni adekvatno i pronađi čovjeku odgovarajuću ulogu. Ako je netko jako dobar specijalist, ne znači da ima predispozicije da postane jako dobar menadžer (najčešće je upravo suprotno!).

3. ZAPOVIJED: POŠTUJ 2. ZAPOVIJED, ALI IAKO KATKAD MOŽDA I BACAŠ NOVAC, SVEJEDNO EDUCIRAJ, TRENIRAJ, MENTORIRAJ!

Charles Handy, jedan od najcjenjenijih organizacijskih konzultanata 20. stoljeća i pionir poslovnog školovanja, zaključio je da samo 10% onih koji su prošli neki oblik menadžerskog školova-



nja nakon njega ozbiljnije mijenjaju svoje ponašanje... Ali 10% nije malo!!! Kao što je pogodio *Richard Branson*, utemeljitelj poslovnog carstva *Virgin*: „Treniraj, educiraj ljude da mogu lako otići, a tretiraj ih tako da ne pozele otići nikada!”

4. ZAPOVIJED: NE POSTAVLJAJ NESPOSOBNE I NEZRELE NA KLJUČNE MENADŽERSKE POZICIJE!

Konačan test svakog ozbiljnog i odgovornog menadžera jest stvaranje nasljednika. I doista, u braku/partnerstvu s organizacijom poseban zadatak odgovornog lidera jest odabrati, izgraditi pravog, adekvatnog nasljednika! U slučaju vlasnika, osnivača, koji je najčešće i menadžer, ta se situacija dodatno komplicira. Utoliko valja smoći snage i pri određivanju onoga koji će te naslijediti na važnoj menadžerskoj poziciji dobro, nepristrano odvagnuti je li taj dozreo, dorastao za takvu poziciju... pa bio to i rođeni sin... Teško je biti svjestan svih utjecaja izbora svojega nasljednika na organizaciju i ljude, pa još i onoga što ga je lucidno formulirao Luj XIV: „Svaki put kada nekog promovirate, stvarate sto nezadovoljnika i jednog nezahvalnika!”

5. ZAPOVIJED: REDOVITO PROVJE(T)RITE ORGANIZACIJSKI ZRAK!

Provje(t)rite barem svake dvije godine kakav zrak dišu vaši zaposlenici, ali nemojte pri tome brkati organizacijsku klimu i kulturu! Jer klima ima informativni karakter, govori samo kako dišu ljudi u organizaciji, a kultura, udomaćeni sustav vrijednosti, ima formativni karakter, ona je odgovorna za to kakav se zrak proizvodi i diše u organizaciji.

6. ZAPOVIJED: ORGANIZACIJU CRTAJ SKALPELOM, A NE PEROM!

Budući da na organizacijskoj njivi sam po sebi raste samo drač, a za sve ostalo se

treba potruditi i kultivirati, organizacijski dizajner mora u džepu uvijek imati kirurški skalpel! Gotovo svaka organizacija ima tendenciju sama sebi postati svrhom, dodati još jedno pravilo, stvoriti još jednu kućicu. Dakle, ne dopusti množenje kućica, savjetnikovih savjetnika. Odoli birokratskom zovu!

7. ZAPOVIJED: KADA ČASTIŠ, POČASTI GOSPODSKI (OPREZNO S POVEĆANJEM PLAĆE!)

Iako je, tvrde psiholozi, novac kao plaća za rad higijeničar, a ne motivator (poluga za ostvarenje drugih potreba), vrijedi i to da ako ga koristimo pogrešno, djeluje vrlo demotivirajuće. Primjerice, bolje je nikakvo nego minorno, simbolično i uvredljivo povećanje plaće! Mnogi menadžeri padaju na ispitu te jednostavne istine.

8. ZAPOVIJED: UVIJEK ZNAJ KOGA I ZAŠTO ČASTIŠ, A KOGA NE!

Dobro je poznato da za dobro ugođen sustav nagrađivanja visina plaće nije jedino važno mjerilo, a pogotovo ne ključno. Načelo pravednosti u raspodjeli i jasno definirana mjerila i kriteriji raspodjele mnogo su važniji kamenčići u mozaiku sustava nagrađivanja. Uravnilovka je smrt pravednog modela nagrađivanja! Razlike u doprinosu pojedinaca i timova ostvarenju organizacijskih ciljeva moraju činiti kičmu sustava nagrađivanja.

9. ZAPOVIJED (POSEBNO ZA MLADE HR MENADŽERE): GRIJEŠITI JE LJUDSKI!

Ako ste, nesrećom, dospjeli u organizaciju u kojoj su vam nadređeni po temeljnoj vokaciji „greškolojci” – bježite čim prije možete iz takve organizacije. U ambijentu u kojem vas netko kažnjava za svaku pogrešku koju nenamjerno i nesvjesno učinite, nema prostora za razvoj jer takav ambijent ne potiče inovativnost nego paralizuje.

Tražite organizaciju u kojoj je griješiti ljudski, a božanski priznati pogrešku i ispraviti je.

10. ZAPOVIJED (POSEBNO ZA MLADE HR MENADŽERE): NEMA ZAPOVIJEDI I NEUPITNIH PRAVILA!

Uzmi ozbiljno prethodnih devet zapovijedi kao važne znakove pored puta, ali nađi svoj put kroz široko i izazovno područje upravljanja ljudskim potencijalima. Ispiši svojih deset zapovijedi!

ZA DOBRO UGOĐEN SUSTAV NAGRAĐIVANJA VISINA PLAĆE NIJE JEDINO VAŽNO MJERILO, A POGOTOVO NE KLJUČNO. NAČELO PRAVEDNOSTI U RASPODJELI I JASNO DEFINIRANA MJERILA SU VAŽNIJA

Plata. A šta ćemo sad?

Odem pre nekih mesec dana na basket ne sluteći da ću baš tamo, gde nikad ne bih očekivao, pronaći inspiraciju za novi tekst.



Goran Nedić

Certified Associate, Adizes Institute

DAKLE, EKIPA SKUPLJENA POMOĆU ŠTAPA I KANAPA, basketaški ispisnici

(45+), nisu inače društvo za biznis diskusiju – realno, tamo se odlazi upravo da se ne bi pričalo o poslu. Pored nekoliko partija basketeta, posebna pažnja i posvećenost mogu se identifikovati kod „trećeg” poluvremena, kada se uz po koju flašicu piva otvaraju uglavnom filozofske, bespredmetne ali uvek zabavne teme.

Profesije učesnika relevantne su za nastavak teksta pa bih pomenuo da su to veče ispod koša i na klupi sedeli: nekoliko većito nezaposlenih, serviser bicikala, elektroinženjer (IT-jevac), nekoliko prosvetnih radnika, jedan mali preduzetnik, jedan vlasnik kompanije od oko 70 zaposlenih i mislim jedan „čovjek od poverenja” iz male kompanije.

U nekom trenutku jedan od „ekipaša” izgovori: „Ljudi, da čujem šta bi bio vaš savet – jedan od zaposlenih mi kaže da neće više da radi za platu koju trenutno ima, ukoliko se plata ne poveća, on odlazi.”

U dodatnom objašnjenju čuli smo da je čovek tu već godinu dana, obučen je i solidan radnik, upravo je prešao na novi model zarade po kome će sasvim izvesno zarađivati više nego do sada. Još je rečeno i šta je sve ovaj naš kolega uradio za njega i kako se ovaj naš oseća pomalo uvređeno zbog pritiska i pomalo zabrinuto (šta će reći ostali), a plata kod njega je viša od proseka za takve poslove, redovna itd. Ovo je zapalilo žešću diskusiju i prizvalo mnoge savete:

- Ma ne može više da se živi od crkavice.
- Nek dođe malo u prosvetu pa nek traži veću platu.
- Moraš mu dati bar 30% povišice pa da si miran jedno vreme.

ONO ŠTO JE U OVOM TRENUTKU VAŽNO ZA KOMPANIJU, NJENE OSNIVAČE, MENADŽERE I ZAPOSLENE, JESTE PODSTICANJE OTVORENOG RAZGOVORA NA OVU TEMU, JER BRZE ODLUKE SU ŠTETNE ZA SVE STRANE

- Nek mu daju Vučić i Putin, kô da si ti kriv za inflaciju i rat.
- ... i još mnogo konstruktivnih varijacija.

Čitava priča samo me je podsetila koliko sam često u poslednje vreme imao prilike da slušam ili diskutujem na ovu temu.

Pišući o ovome ne želim da „držim stranu” nikom od zainteresovanih; pokušaću da razmatram šire i ostanem nepristrastan, da što bolje razumem i dočaram stanovište obe strane, poslodavaca i zaposlenih, kako bih slučajnim čitaocima ovog teksta, nadam se, pomogao u razrešenju eventualnih dilema.

Toga da nema dovoljno kvalitetnih radnika i da je u toku značajna inflacija te kontinuiran porast životnih troškova u velikoj meri svesni su i poslodavci i zaposleni, ali bih nabrojao još nekoliko stvari koje se vrzmaju po glavama zaposlenih kada se pripremaju da traže povišicu ili daju otkaz. Odmah u produžetku pokušaću da parafraziram ono što na istu temu razmišljaju poslodavci ili profesionalni menadžeri:

SITUACIJA 1.

Zaposleni: Tu sam već pet godina, a ovaj novi što je došao pre mesec dana ima istu platu. Ja kad sam dolazio morao sam šest meseci da se dokazujem!

Poslodavac/menadžer: Treba mi još ljudi, ovi moji ne mogu da postignu, ugušiče se, platiću ovog koliko moram samo da malo popusti pritisak.

SITUACIJA 2.

Zaposleni: Znaš li na koliku je platu došao XY, pa ja sam za njega izmislio „tehnologiju” a već tri godine radim za istu, manju platu!

Poslodavac/menadžer: Šta je ovo, niko neće da radi ispod _____, pa ovi moji stari rade za manje... Ništa, treba mi čovek, moram toliko da platim pa ću videti kako da izbalansiram stvari.

SITUACIJA 3.

Zaposleni: Vidim da se investira, firma se širi, raste, valjda bi i ja trebalo da „dobijem” nešto više.

(„Dobijem” sam stavio pod navodnike jer ljudi zaista tako razmišljaju iako bi svima trebalo da bude jasno da se plata zarađuje a ne dobija.)

Poslodavac/menadžer: Ova investicija je bila pravi potez; istina je da smo sada opterećeni kreditom, ali sa povećanjem obima posla valjda ćemo uspeti da sačuvamo profitabilnost i obezbedimo opstanak. Bez ove mašine sa barem 10% proizvoda smo imali minusnu kalkulaciju.

SITUACIJA 4.

Zaposleni: Sada kad bih rešio da pređem kod XY, dobio bih minimum 20% više.

Poslodavac/menadžer: Vidim da svi povećavaju plate, otimaju ljude, ne vidim gde je tu matematika, sirovine stalno poskupljuju, hoće li naši proizvodi pratiti rast cena, energenti će sigurno poskupljivati... Kako da obećam više kada ni sam ne znam na čemu sam?

SITUACIJA 5.

Zaposleni: Vidim da se kupuje novi auto, bilo se i na putovanju a gde smo tu mi – radnici?

Poslodavac/menadžer: Radim bez prestanka, stalno sam u riziku za ogromne iznose, većiti klinč sa kupcima i dobavljačima, noću se prevrćem od brige i razmišljanja kako pregrmeti ova luda vremena... pa mogu valjda sebi da priuštim „čestit” auto i „pošten” godišnji odmor.

(„Čestit” i „pošten” su pod navodnicima jer ne postoji tačno objašnjenje šta su to „čestit” auto i „pošten” godišnji odmor.)

KAO IDEALAN REZULTAT PREGOVORA ČESTO SE NAVODI UPRAVO WIN-WIN, ŠTO NAS DOVODI U SITUACIJU DA O OVOJ TEMI TREBA RAZGOVARATI-PREGOVARATI. ČUTANJE NE POMAŽE.

Varijacija na temu ima koliko hoćeš i čini se da su svi u pravu kada se gleda iz njihovog ugla. Ono što je u ovom trenutku važno za kompaniju, njene osnivače, menadžere i zaposlene jeste podsticanje otvorenog razgovora na ovu temu. Poželjno je da se u konstruktivnom razgovoru razmene stavovi i argumenti jer brze i usiljene odluke mogu biti štetne za sve interesne strane.

Poslodavac, ne znajući ili ne uvažavajući argumente druge strane, može ostati bez kvalitetnih, stručnih, proverenih i pouzdanih ljudi.

Zaposleni često čute ili vrlo nespretno šalju poruke o svom nezadovoljstvu, a zatim, kada prekipi, odlaze drugom poslodavcu uz obično beznačajno poboljšanje uslova. Ponekad na tom novom radnom mestu zaista bude bolje, ali su česte situacije da su pri dogovaranju neke stvari ostale nerazjašnjene pa se divna nova prilika pretvori u košmar.

Dakle nisu retke situacije da situacija oko povišice, odlaska ili ostanka umesto *win-wina* odluta u pravcu *lose-losea*.

Kao idealan rezultat pregovora često se navodi upravo *win-win*, što nas dovodi u situaciju da o ovoj temi treba razgovarati-pregovarati. Takođe znamo da što je veća interna integracija u firmi, to se o ovim stvarima lakše razgovara-pregovara. E sad, za visoku integraciju trebaju vam visok nivo poverenja i poštovanja. Što se tiče poštovanja, tu su stvari relativno jednostavne – sa onima za koje nemate poštovanje nećete previše pregovarati, niti o plati niti o bilo čemu drugom. Ovdje je situacija upravo proporcionalna u

smislu da poslodavac koji nedovoljno poštuje nekoga od zaposlenih, kao i zaposleni koji ne poštuje svog poslodavca, neće previše taktizirati niti pregovarati, a još manje dogovarati kada je u pitanju ova tema. Ako je nivo poštovanja adekvatan, ostaje da vidimo šta ćemo sa „poverenjem”. Poverenje je, kao što znamo, povezano sa vremenom; teško je imati poverenje u nekoga ako ga ne poznajete dovoljno dugo. Ipak, posao menadžera jeste da svojim postupcima grade poverenje u kompanijama. Ovog trenutka na velikom ispitu su menadžeri svih kompanija u okruženju: ako su prethodnih godina svoj i kompanijski rast gradili na poštovanju i poverenju sa zaposlenima, zaposleni će biti spremni da otvoreno iznesu svoje argumente, ali i da uvažavaju kontraargumente ukoliko je do podizanja plate potrebno sačekati neko vreme. Ako se prethodnih godina prema zaposlenima vodila politika pritiska i stezanja, biće vrlo teško od njih danas tražiti strpljenje i poverenje.

Poverenje u stvari znači pomirenje kratkoročnih i dugoročnih interesa i u tom smislu bi za poslodavce/menadžere, ali i za zaposlene, bilo dobro da su otvoreni i spremni da se čuju. Potrebno je imati na umu da su kratkoročni interesi ponekad suprotstavljeni i da uspeh obično dolazi ako se pri donošenju odluka uzmu u obzir i dugoročni interesi.

Dugoročni interesi poslodavaca i menadžera jesu da imaju pouzdanu, obučenu, posvećenu i dobro motivisanu radnu snagu u svim organizacionim jedinicama kompanije i na svim hijerarhijskim nivoima.

Zaposleni svakako na duge staze razmišljaju o korektnim ali i sigurnim primanjima, adekvatnim uslovima rada, dobrim međuljudskim odnosima u kolektivu, solidarnosti i predusretljivosti kod privatnih problema itd.

Dakle, zajednički interesi su tu; šta god da vas muči, sedite i DOGOVORITE SE. Čutanje ne pomaže.

Drži ravnotežu

Radeći u kompanijama u procesu organizacionih transformacija, vrlo čest izazov sa kojim se susrećemo jeste loša, kako sami klijenti kažu – nedovoljno dobra komunikacija.



Borislav Đurić

Certified Associate, Adizes Institute

PRI SAMOJ DIJAGNOZI KOMPANIJA (SYNDAG) VELIKI BROJ TAČAKA POTENCIJALNOG POBOLJŠANJA (tzv. PIP za one koji su u materiji) pojavljuje se upravo iz domena neadekvatne komunikacije. Primera je mnoštvo: „Neretko agresivna komunikacija u kolektivu“, „Nedovoljno razumevanje potreba drugih sektora“, „Loša komunikacija u okviru kompanije“, „Gruba komunikacija nadole“, „Neprofesionalna komunikacija na lateralnom nivou“, „Pojedinci u komunikaciji vređaju svoje kolege“, „Nepristojna komunikacija među zaposlenima u pojedinim delovima firme“, „Komunikacija među pojedinim službama nije na zadovoljavajućem nivou“, i tako bismo mogli dalje navoditi.

Dok sam tražio način boljeg razumevanja problema neadekvatne komunikacije, jedna epizoda iz detinjstva moje starije ćerke bila mi je „aha“ momenat i često mi pomaže tokom mog organizaciono-terapeutskog rada s kompanijama.

Kada je imala sedam godina, došao je trenutak da nauči da vozi bicikl bez pomoćnih točkova. „Sada si velika, vreme je da naučiš da voziš bicikl kao svi tvoji drugari, a tu sam i ja da ti pomognem“, bile su reči velikog tate, to jeste mene. Tako je i bilo, te jeseni počela je akcija. Bicikl na ulicu, dete na biciklu i tata koji trči za biciklom pridržavajući sedište da dete ne padne. Sve vreme tog pomalo smešnog i nezgrapnog trka oca za biciklom na kome je dete, isti „davalac podrške“ govori – priznajem, više nervozno viče na dete: „DRŽI RAVNOTEŽU“. Nakon tog mudrog i nadasve vrlo konkretnog uputstva isti pušta sedište i naravno, dete pada sa bicikla nakon dva metra. Više puta smo ponovili istu „proceduru“

DOBRA KOMUNIKACIJA JE DVOSMERNI ULIČNI PROMET. ONA JE DEO I BOLJE I VEĆE INTEGRACIJE UNUTAR KOMPANIJE. TU INTEGRACIJU ČE REMETITI RAZLIČITI KONFLIKTI TOKOM KOMUNIKACIJE



bez uspeha. Naravno, tu dolazi plač deteta, nerviranje „učitelja“, što u konačnom ishodu rezultira odustajanjem od učenja vožnje bicikla. Te jeseni nismo ni uspeli u našem poduhvatu. Razočarenje na obe strane. Nakon zime, i objašnjavanja, bolje rečeno ubeđivanja sa moje strane kako ona to može i kako ću ja naravno biti tu da dam „PODRŠKU“, pokušali smo ponovo. Ista situacija, ulica, bicikl, dete na biciklu i otac koji zadihano trči za biciklom i naravno neizostavno: „DRŽI RAVNOTEŽU.“ Posle nekoliko ponovljenih padova, ćerka ustaje, baca bicikl u stranu i kroz plač izgovara: „DOBRO, HOĆEŠ LI MI KONAČNO OBJASNITI ŠTA TI ZNAČI TA REČ RAVNOTEŽA?“ Tog momenta je trebalo snimiti izraz lica „velikog znalca“ u podučavanju vožnje bicikla. Usledilo je objašnjenje da dok vozi bicikl i on krene na levu stranu ona svoje tele blago nagne nadesno i obrnuto. To je, dete, ravnoteža. „Pa što mi nisi odmah rekao da se to tako radi“, bile su njene reči. Uzima bicikl, seda i odlazi duž ulice mrdajući telo levo-desno, držeći ravnotežu i vozeći bicikl bez pomoći, kako sam već ranije rekao, „velikog znalca“.

Vraćamo se na rad u kompanijama: u procesu organizacionih transformacija vrlo često se setim učenja vožnje bicikla sa mojom ćerkom i neizostavnog „DRŽI RAVNOTEŽU“.

ŠTA JE U STVARI PROBLEM?

U zavisnosti od životnog ciklusa kompanije, tačke za potencijalno poboljšanje nalaze se u različitim delovima iste – u domenu strukture, strateškog planiranja, operativnih problema u podsistemima. Možda zbog nedovoljno menadžerske zrelosti, a meni se čini više kao izgovor, firme i ljudi unutar njih počnu da se „dobacuju” problemom „loša komunikacija unutar kompanije”. On kao da postane odbrambeni zid za ono što se i meni sa čerkom dogodilo – „DRŽI RAVNOTEŽU”. Bolja komunikacija je deo i bolje i veće INTEGRACIJE unutar kompanije. Tu integraciju će remetiti različiti konflikti tokom komunikacije, od konflikta definicije, stilova, interesa, percepcije, i oni zapravo čine komunikaciju lošom.

OBJASNI MI ŠTA ZNAČI „RAVNOTEŽA”.

Dobra komunikacija je dvosmerna ulica. Krećemo od dobro iskomunicirane, kako se to danas popularno kaže, misije kompanije „i vertikalno i horizontalno”. Nakon toga struktura je ključna za dobro razumevanje nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti, za držanje „RAVNOTEŽE” između onih koji daju zadatke i oni koji ih izvršavaju, za stvaranje uslova da svi navedeni konflikti koji proističu iz te komunikacije budu dovedeni na nivo „dovoljno dobrog” razumevanja, to jest povećanja verovatnoće da budu što konstruktivniji a ne obrnuto.

Pored ustanovljavanja potrebnih alata za upravljanje kompanijom, u procesu Adižesove

USPOSTAVLJANJE „RAVNOTEŽE”, NA OVAJ NAČIN JE PREDUSLOV ZA VISOK NIVO EFIKASNOSTI I EFEKTIVNOSTI KOJOJ TEŽIMO U SVAKODNEVNOM RADU. TO JE I USLOV ZA OSTVARENJE I ZADOVOLJAVANJE MEĐUSOBNIH INTERESA

organizacione transformacije neizostavni deo je i uspostavljanje sastanaka koji treba da obezbede bolju komunikaciju i prenos informacija unutar iste. Unutarsektorski sastanci, kolegijum, sastanci za upravljanje promenama ključni su za razumevanje „RAVNOTEŽE” u kompanijama. Evo još jedne paralele: „RAVNOTEŽA” u slučaju moje čerke i njenog učenja vožnje bicikla, i „RAVNOTEŽA” unutar kompanije u procesu učenja i razvoja ljudi koji treba da upravljaju kompanijom na različitim nivoima. Komunikacija, prenos informacija putem pomenutih sastanaka jeste i proces učenja. Ovo može biti jedan od načina i kako upravljamo zaposlenima u našoj organizaciji. Organizacija počinje bolje da prepoznaje potrebu za proširenje znanja u različitim delovima. „RAVNOTEŽA” u pogledu znanja, mogućnosti, na kraju razumevanja procesa neophodna je da bismo dobili i visokoangažovane zaposlene u kompaniji.

Ovakvo uspostavljanje „RAVNOTEŽE” jeste preduslov za visok nivo efikasnosti i efektivnosti kojoj težimo u svakodnevnom radu. To je u krajnjoj liniji i uslov za ostvarenje i zadovoljavanje međusobnih interesa u igri koju zovemo biznis.



Koju biljku želimo njegovati?

Osobne vrijednosti utječu na naše ponašanje, osjećaje, težnje i na naše poimanje što je važno i što je ispravno. Imamo tendenciju povezivati se sa ljudima s kojima dijelimo zajednički skup vrijednosti i s takvom grupom ljudi se lakše identificiramo i u njihovom društvu se bolje osjećamo...



Hrvoje Bogdan
Senior Adizes Associate

ŠTO SMO SE BOLJE IDENTIFICIRALI S GRUPOM LJUDI S KOJIMA RADIMO, istraživanja pokazuju da je efektivnost našeg rada veća. Često vrijednosti otkrivaju našu istinsku motivaciju za ono što radimo.

I obrnuto, sa grupom ljudi koji imaju drugačiji skup vrijednosti teže se identificiramo i ne osjećamo se ugodno, što utječe na manju efektivnost rada.

Kompanije prepoznaju priliku da definiraju koje vrijednosti žele njegovati i razvijati kako bi privukli i zadržali ljude. Vrijednosti koje dijelimo i s kojima se identificiramo utječu na niz poslovnih tema kao što su organizacija rada, tempo razvoja, važnost odnosa s klijentima i odnosa među zaposlenima, prioritete u zahtjevnim trenucima...

U organizacijski uređenim kompanijama definirane su ključne postavke kompanije poput misije i strateškog pravca razvoja kompanije, organizacijske strukture, opisa radnih mjesta, sustava odgovornosti, politika i smjernica, sustava nagrađivanja... Pa ipak, na sreću, nije moguće sve definirati jer bismo pali u zamku (pre)propisivanja ili jednostavnije rečeno birokracije.

Često se za ta nejasna područja odgovori nalaze u jasnim kompanijskim vrijednostima.

I da malo zakompliciram, nije dovoljno da su navedene kompanijske vrijednosti jasno definirane, već je neophodno da te vrijednosti živimo, no je li uvijek tako? U praksi susrećemo nekoliko tipičnih situacija.

**ZAJEDNIČKI
DEFINIRANE
KOMPANIJSKE
VRIJEDNOSTI
JESU POPUT
ODGOVORA NA
PITANJE KOJU
BILJKU U VRTU
ŽELIMO NJE-
GOVATI I SAČU-
VATI JER NAM
JE IZUZETNO
VAŽAN NJEZIN
PLOD**

KOMPANIJSKE VRIJEDNOSTI SU DEFINIRANE, ALI SE NE PONAŠAMO U SKLADU SA NJIMA

Na putu za sastanak sa direktorom prodaje jedne kompanije, ulazim u dizalo zgrade gdje se nalazi ured, a u dizalu na unutarnjem dijelu vrata, u oblačićima korporativnih boja, lijepo upisane vrijednosti kompanije. Iznenaden takvom praksom, ulazeći u ured direktora sa vrata spomenuh da nisam do sada vidio kompanijske vrijednosti istaknute u dizalu. Čovjek me pogleda sa upitnikom iznad glave - o čemu ja to pričam - te uz moje objašnjenje i primjere pojmova koje sam pročitao u oblačićima (poštenje, transparentnost...) odmahne rukom i objasni: „Ma ne znam ti ja točno što je to; to se ovi iz odjela HR-a nešto igrali!“

Ukoliko je odgovor prosječnog zaposlenog sličan ovome, šteta vremena i energije koje je ekipa iz tog HR odjela odvojila kako bi definirala vrijednosti. Ako ostalima nije jasno što te vrijednosti predstavljaju, kako se manifestira ponašanje vezano uz te vrijednosti i najvažnije ako te vrijednosti ne živimo, to jest ne ponašamo se u skladu sa njima, „uzalud vam trud, svirači“.

Na osobnoj razini, loše se osjećamo ako smo svjesni svojeg sustava vrijednosti, a ne ponašamo se u skladu sa njima.

Ukoliko kompanije tako definirane vrijednosti primarno koriste za marketinško-kadrovske svrhe, duboko vjerujem da ih i ne treba



definirati jer efekt koji se postiže suprotan je željenom efektu – identifikacija zaposlenih i klijenata sa kompanijom i njezinim vrijednostima.

KOMPANIJSKE VRIJEDNOSTI NISU DEFINIRANE

Nasuprot tako definiranim vrijednostima, česta je opcija da kompanija uopće nema definirane vrijednosti, ali kada nas netko priupita pa kako to da smo već toliko godina u toj kompaniji, kroz odgovor obično započnemo opisivati vrijednosti koje dijelimo, s kojima se lako identificiramo, koje nas motiviraju da učinimo onaj korak više nego što je propisano, definiramo inim spomenutim postavkama iako one nisu nikada napisane, jasno definirane i komunicirane. Često vrijednosti u takvoj opciji težemo uz osobnost i skup vrijednosti vlasnika ili direktora kompanije. Vjerujem da bi između suprotstavljene dvije opcije, većina nas odabrala ovu drugu i postavlja se logično pitanje zašto uopće definirati vrijednosti ako sve dobro funkcionira kao u drugoj opciji.

KOMPANIJSKE VRIJEDNOSTI SU ZAJEDNIČKI JASNO DEFINIRANE I PONAŠAMO SE U SKLADU S NJIMA

Nekoliko je razloga da se vrijednosti definiraju zajednički u krugu ključnih zaposlenih.

Ukoliko vrijednosti prepoznamo isključivo kroz vrijednosti vlasnika, direktora, postavlja

se pitanje razvijam li ja identifikaciju sa vrijednostima direktora ili kompanije? Prenosim li ja vrijednosti prema zaposlenima i/ili klijentima isključivo modelom intuitivnog prepoznavanja vrijednosti vlasnika (što će uvijek ostati jedan od ključnih kriterija da li neka vrijednost „živi” ili ne) i usporedbe sa mojim, osobnim vrijednostima? Mogu li utjecati na „predanije” življenje vrijednosti ako ih nismo verbalizirali, definirali? Na koji način ću novog zaposlenog ili klijenta upoznati što može očekivati od nas i što je nama istinski važno? Definirane vrijednosti predstavljaju „brisani prostor” za one koji to rade samo radi jednokratnog privlačenja potencijalnih klijenata, kandidata za rad u našoj firmi, i vjerujem da praksa ubrzo demantira sve one koji to rade iz navedenih „krivih razloga”, a ne žive iste, definirane vrijednosti.

Iako je ponekad teško riječima opisati vrijednosti koje želimo njegovati, neophodno ih je definirati, opisati kako se manifestiraju kako bismo ih mogli sustavno promicati, živjeti i njegovati. Što je vrijednost apstraktnija, što je pojam koji se koristi češće upotrebljavan (transparentnost, profesionalnost, agilnost...), to je važnije definirati manifestacije ponašanja navedene vrijednosti, to jest odgovoriti na pitanje „A što to nama znači kako se to manifestira?”

Zajednički definirane kompanijske vrijednosti jesu poput odgovora na pitanje koju biljku u vrtu želimo njegovati i sačuvati jer nam je izuzetno važan njezin plod. Aktivan rad na njegovanju i razvoju određene vrijednosti očituje se u proaktivnom postavljanju preduvjeta kako bi se postigli najbolji rezultati i izbjegli loši scenariji nakon kojih slijedi često samo moguće reaktivno ponašanje (sanacije štete nakon tuče ili suše).

Ako, na primjer, želimo živjeti vrijednosti „zadovoljan klijent je na prvom mjestu”, tada je jasan odgovor koliko je kvaliteta usluge prioritet naspram profita (koji se tada javlja kao logična posljedica izvrsnog rada, a ne kao primarna i isključiva svrha).

Ovisno o načinu definiranja vrijednosti, iskrenom stavu, ali i spremnosti za utrošak vremena, energije i sredstava za življenje važnih nam vrijednosti, one mogu predstavljati kratkoročni pomodarski, marketinški kolačić za klijente, zaposlene i nove kandidate, pa i odbijanac za one koji njeguju i poštuju drugačije vrijednosti ili čvrsto, trajno vezivno tkivo za klijente i zaposlene s kojima se definirane vrijednosti istinski dijele.

DEFINIRANE VRIJEDNOSTI PREDSTAVLJAJU „BRISANI PROSTOR” ZA ONE KOJI TO RADE SAMO RADI JEDNOKRATNOG PRIVLAČENJA POTENCIJALNIH KLIJENATA, RADNIKA I PRAKSA IH BRZO DEMANTIRA

ŽIVOTNI CIKLUSI ORGANIZACIJA POSMATRANI KROZ TEORIJU SPIRALNE DINAMIKE

Adižesova teorija životnih ciklusa organizacija sagledava strukturalne i funkcionalne probleme organizacija, pomaže im da identifikuju različite unutrašnje barijere koje ih sprečavaju da budu poslovno uspešnije.



Duško Ilić
HR consultant, ASEE

TEORIJA SPIRALNE DINAMIKE DAJE OKVIR ZA ANALIZU SISTEMA VREDNOSTI pojedinca i organizacije, odnosno organizacionih delova. Reklo bi se da su to dve različite teorije, koje posmatraju sasvim različite aspekte.

Kod životnih ciklusa organizacija postoji deset faza, raspoređenih na Gausovoj krivoj od faza rasta do faza starenja. Životni ciklus organizacija se poredi sa životnim ciklusom živih organizama, gde svaka jedinka ima svoj početak, ali i svoj kraj. Sistem je zatvoren.

U spiralnoj dinamici vrednosni sistemi su poređani u vidu spirale u osam vrednosnih nivoa. Predstavljani su različitim karakterističnim bojama za svaki vrednosni nivo. Svaki sledeći vrednosni nivo je složeniji od prethodnog. Do sada ih ima osam. Kako ona prati razvoj ljudskog društva, njegovim daljim razvojem na vrhu spirale formiraće se novi vrednosni nivo. Dogod postoji čovek, ne vidi se kraj spirali. Sistem je otvoren.

Ako ove dve teorije ukrstimo i sagledamo ih kroz faze rasta životnih ciklusa organizacija i vrednosnih nivoa prvog reda spiralne dinamike, videćemo da su ipak veoma povezane.

OSAM NIVOA

Prva zvanična faza u životnom ciklusu organizacije jeste faza „udvaranja”, kada firma postoji samo kao ideja u glavama osnivača. Ovu fazu kasnije ćemo u daljem nastavku teksta malo više razmotriti. Sledeća faza je „doba povoja”, kada je organizacija formalno osnovana

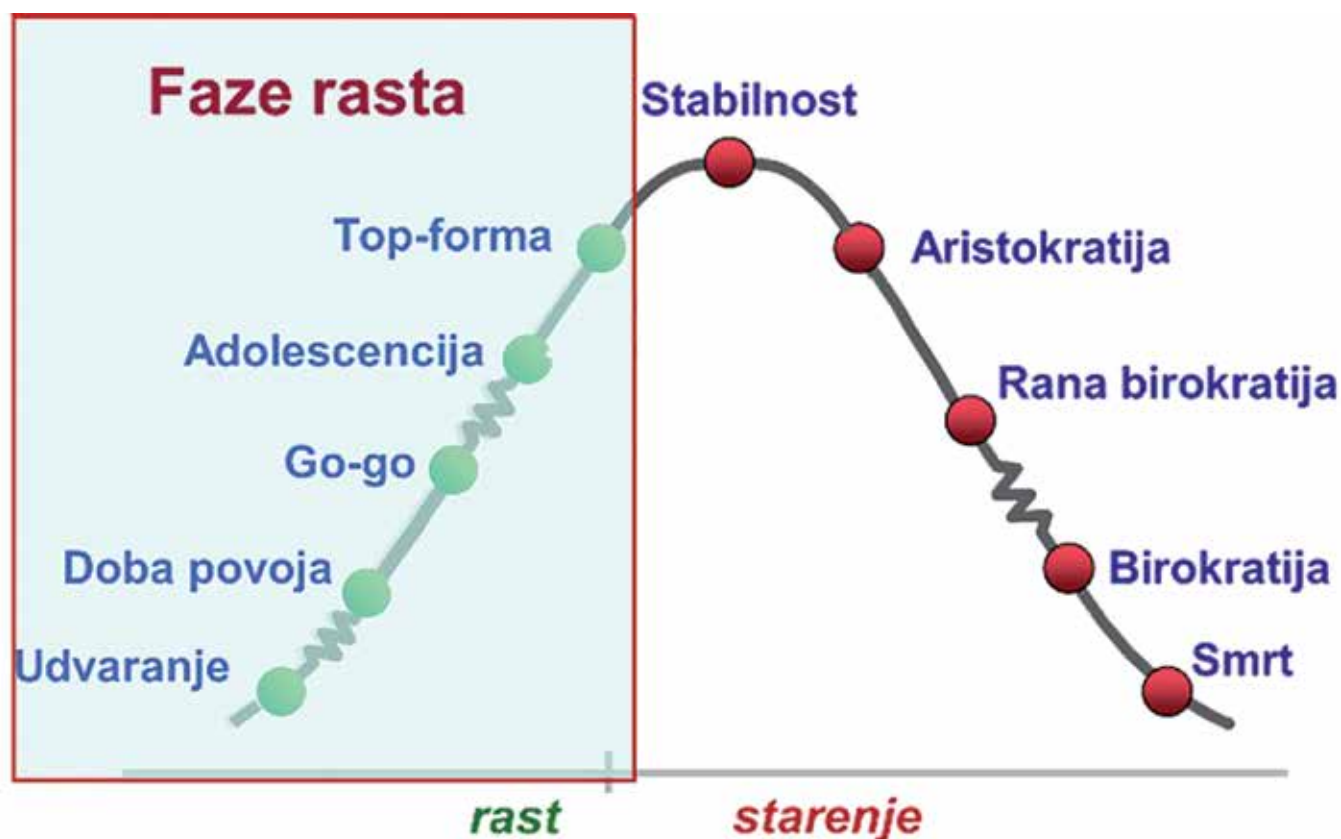
KAKO ORGANIZACIJA NEMA UREĐENE UNUTRAŠNJE PROCESSE, MEHANIZME ZA DONOŠENJE ODLUKA... NEOPHODNO JE DA NEKO IMA APSOLUTNU MOĆ DA DONOSI ODLUKE

i stvarno zaživela u poslovnom ambijentu. U ovoj fazi za organizaciju je najbitnije da pronađe klijente, da klijenti počnu da joj se vraćaju, da organizacija opstane i PREŽIVI na tržištu.

Pošto spiralna dinamika prati razvoj ljudskog društva, koje postoji vrlo dugo, u primitivnim vremenima uslovi života bili su takvi da je fizički opstanak bio glavna smernica u životu tadašnjeg čoveka. Osnovna potreba pojedinca jeste da zadovolji osnovne egzistencijalne potrebe (da ima hrane, vode, krov nad glavom...). Prvi vrednosni nivo u spiralnoj dinamici jeste bež nivo. Glavni motiv ovog vrednosnog nivoa jeste takođe PREŽIVLJAVANJE. Pomenuti egzistencijalni problemi čoveka davnih dana prisutni su i danas. Kao što je cilj kompanije u dobu povoja da preživi na tržištu, tako je cilj pojedinca da preživi u stvarnom svetu koji ga okružuje kod bež nivoa spiralne dinamike.

Sledeći nivo u spiralnoj dinamici jeste „purpurni” vrednosni nivo. Teorijske osnove spiralne dinamike opisuju purpurni nivo na sledeći način: „Više pojedinaca (iz bež nivoa) udružilo se i oformilo pleme (zajednicu), jer šanse za preživljavanje unutar plemena su im mnogo veće nego samostalno van njega.” Krvne veze unutar zajednice veoma se poštuju. Moto ovog vrednosnog nivoa jeste: „Sa nama je SIGURNO.” Egzistencijalne probleme ćemo lakše rešiti zajedno, udruženi – zajedno samo jači!

Takođe i organizacija koja je preživela Doba povoja, pokazala je poslovnom okruženju da ume da „pliva” na tržištu i da je zajednica



(pleme) koja može da ponudi određenu SIGURNOST njenim zaposlenima i klijentima. Poslovanje im je u porastu, takođe i broj zaposlenih raste. Organizacija zapošljava „proverene“ ljude-prijatelje, rodbinu..., za koje pretpostavlja da im neće ugroziti sigurnost.

FAZA NIZANJA USPEHA

Sledeća faza u životnom ciklusu jeste faza ubrzanog rasta – „go-go“ faza. Organizacija niže uspehe. Učestale pobeđe su realnost. U go-go fazi organizacija dobro posluje, osnivač je ostalima članovima organizacije obezbedio još veću SIGURNOST. Obično je on najsnalažljiviji, najpožrtvovaniji, najuporniji, najviše je „vukao“ ostale... Svi mu veruju, a on postaje čovek koji se za sve pita. On DOMINIRA.

Nakon biološke i emocionalne sigurnosti kod čoveka se javlja potreba za samouvažavanjem. Pojedinci unutar zajednice žele da se osećaju cenjenijim od ostalih. Vole

moć i nameću se grupi kao vođe koje dominiraju. Naredni vrednosni nivo je „crveni nivo“. Bazični moto crvenog nivoa jeste DOMINACIJA SILE i MOĆI pojedinca. Eksploatacija čoveka od strane čoveka.

U go-go fazi firma je porasla i sada broji desetine, stotine zaposlenih, organizacija posla je sad mnogo složenija. U unapređenju organizacije poslovanja postoji mnogo prepreka. Okvirno se zna ko od zaposlenih bi trebalo šta da radi, ali ipak na kraju svi rade sve. Ne zna se ko kome odgovara, ali zna se kome svi odgovaraju – prvom čoveku. Na osnovu njegove snalažljivosti, samouverenosti, osećaja za biznis – organizacija je i dalje uspešna. Kako organizacija nema uređene unutrašnje procese, mehanizme za donošenje odluka... neophodno je da neko ima apsolutnu MOĆ da donosi odluke. Da nema tog koji DOMINIRA, organizacija ne bi dugo opstala. Opravdanost dominacije crvenog vrednosnog nivoa u kasnom dobu povića i ranoj go-go fazi je opravdana.

Uverenje osnivača da je ovakav način upravljanja jedini ispravan utiče na to da će organizacija ostati „blokirana“ u crvenom vrednosnom nivou. Organizacija će poslovati na tržištu dogod je snalažljivost prvog čoveka dovoljna da joj obezbedi opstanak. Njegovim „odlaskom“ organizacija prestaje da postaji.

SPREMNI ZA ŠIRENJE

S vremenom prvi čovek shvata da i ne može i ne treba više sam da odlučuje o svemu, kontroliše sve... shvata da mu je potrebna bolja organizacija posla, kao i da su mu potrebni ljudi od „sistema“ sa kojima bi se uveo red. Trebaju mu zaposleni kojima nije samo SIGURNOST osnovni motivator rada u kompaniji, formirani u okruženju gde postoje sistemi za praćenje poslovanja, donošenja i sprovođenja odluka. Kreirana i uvedena pravila i procedure se poštuju.

Sledeći vrednosni nivo u spiralnoj dinamici jeste „plavi“ vrednosni nivo, čiji je moto baš poštovanje

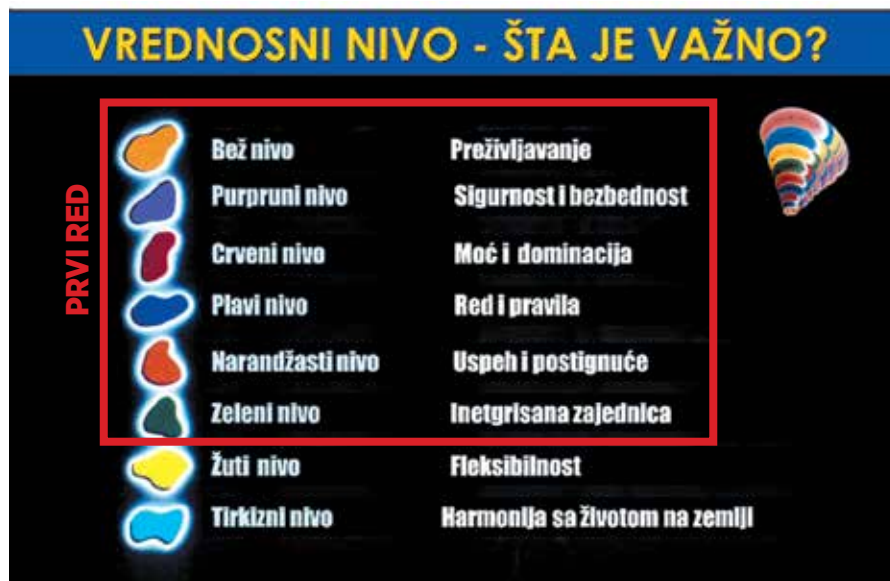
uspostavljenog sistema, pravila i procedura, svrhe i reda; pojava i uvažavanje hijerarhijskih nivoa; uspostavljanje pravednog sistema koji bi onemogućio dominaciju pojedinca iz crvenog vrednosnog sistema.

Prelazak iz go-go faze u adolescenciju jeste veoma turbulentan period organizacije. Bolna, ali na kraju uspešno sprovedena reorganizacija dovodi do profesionalizacije kompanije. Tada se kompanija po drugi put rađa. Ako se organizacija ponovo rađa, osnivač često vrednosno vaskrsava. Shvata da svoj autoritet ne može samo graditi na dominaciji sile i moći, pa postaje apstinent crvenog vrednosnog nivoa. Preskače plavi vrednosni nivo, pošto obično nije ljubitelj osnovnih načela ovog nivoa, ali shvata da je organizaciji veoma potreban. Na spirali vrednosti inicira prelazak na sledeći vrednosni nivo – „naranđasti”. Njegov je moto: želim da ostvarim uspeh, imam veliku želju za postignućem, da budem PREDUZETNIK...

Osnivač se ponašao u skladu sa navedenim vrednostima naranđastog nivoa u svim fazama rasta do sada, najviše kada je kompanija postojala kao vizija u njegovoj glavi – u fazi udvaranja. Kroz formiranje i razvoj organizacije videli smo koji su vrednosni nivoi bili potrebni za opstanak i dalji razvoj organizacije. On je bio primoran da probleme rešava i donosi odluke u skladu s tim vrednosnim nivoima.

U fazi adolescencije dolazi do institucionalizovanja preduzetništva, što dovodi do disperzije preduzetništva unutar cele kompanije, disperzije naranđastog nivoa sa pojedinca na sistem u celini. Ovakvim pristupom uloga osnivača postaje manje dominantna u odnosu na prethodne faze.

USKLADITI BALANS IZMEĐU PREDUZETNIŠTVA, KOJE JE USMERENO NA VIZIONARSKO VIĐENJE BUDUĆIH REZULTATA FIRME, I KONAČNO USPOSTAVLJANJE OPERATIVNE EFIKASNOSTI POSLOVANJA FIRME JESTE IZAZOV KOJI VODI KOMPANIJU U SLEDEĆU FAZU U ŽIVOTNOM CIKLUSU ORGANIZACIJE - „TOP-FORMU”,



Uskladiti balans između preduzetništva, koje je usmereno na vizionarsko viđenje budućih rezultata firme, i konačno uspostavljene operativne efikasnosti poslovanja firme jeste izazov koji vodi kompaniju u sledeću fazu u životnom ciklusu organizacije – „top-formu”. Usklađivanje ova dva nekompatibilna segmenta traži visok nivo integracije svih ljudi u organizaciji. Top-forma je poslednja faza rasta organizacije.

„Zeleni nivo” je poslednji vrednosni nivo prvog reda spiralne dinamike. Načela ovog vrednosnog nivoa jesu tolerancija, prihvatanje razlika i nižih vrednosnih nivoa, snaga zajedništva, uspostavljanje harmonije u timu...

INTEGRIŠUĆI NOVO

Svi pomenuti vrednosni nivoi bili su u određenoj meri prisutni u svim pomenutim fazama rasta organizacije. Složenost integracije kompanije najzahtevnija je u top-formi, te se zeleni nivo pojavljuje kao neophodan integrišući nivo svih ostalih nivoa, ali

ne mora biti dominantan vrednosni nivo, kako smo to imali do sada.

Sama delatnost organizacije zna da determiniše koji će vrednosni nivo biti dominantan. Pošto živimo u svetu slobodne tržišne utakmice, naranđasti nivo je potrebno da bude dominantan u svim organizacijama koje su direktno na tržištu. Delatnost organizacija koje ne prate tržišnu utakmicu mogu imati dominantan drugi vrednosni nivo: zeleni (zdravstvo, prosveta, nevladina administracija...), plavi (pravosuđe, državna administracija...) crveni (vojska, policija...)...

Kao što sam na početku naveo, na osnovu teorije životnih ciklusa vidimo funkcionalnost organizacije. Spiralnom dinamikom smo ukazali na promene vrednosnih nivoa kroz faze rasta. Sada možemo izvesti zaključak koji su vrednosni nivoi adekvatni ili opravdani, a koji ne, za određenu fazu u životnom ciklusu organizacije.

Ovaj tekst bih završio citirajući Don Beka, jednog od vodećih tvoraca moderne spiralne dinamike, saradnika i prijatelja Adižes instituta i ASEE, koji nas je upoznao sa ovim konceptom.

„Najbolje strategije često ne uspevaju...” jer lideri nisu sproveli reviziju organizacionih vrednosti.

Don Edvard Bek (1937-2022)

Partnerstvo sa zaposlenima

Prolazi vreme u kome takozvani ključni zaposleni (engl. *key employees*) rade „samo” za platu. Ako plata nije dovoljna da se zadrže ključni zaposleni, šta su alternative: ozbiljne bonus šeme, puštanje zaposlenih u vlasničku strukturu ili nešto treće?



Milovan Zvijer

advokat, Partner u *Four Legal* i saradnik, *Adizes SEE*

ODGOVOR NA NAVEDENO PITANJE ZAVISI OD MNOGO FAKTORA:

koja industrija je u pitanju (da li je više ili manje kapitalno intenzivna, da li je proizvodna ili uslužna delatnost itd.), koliko kompanija zavisi od konkretnog zaposlenog ili zaposlenih, kakve su preferencije zaposlenog ka riziku (da li više voli sigurnost tj. novac ili rizik tj. suvlasništvo), koliko je međusobno poverenje između osnivača/kompanije i zaposlenog te da li mogu i jedna i druga strana da „stave nove šešire na glavu” i da saradnju posmatraju dugoročno i partnerski, koja je cena partnerstva (ne samo u finansijskom smislu), itd.

Bonus šeme bi trebalo da budu jednostavniji vid nagrađivanja zaposlenih za određene rezultate, i to je negde postalo i uobičajeno. Naravno, i bonus šeme zavise od mnogo faktora, ali tu negde postoje tržišni standardi i sistemi nagrađivanja nisu nepoznata teritorija. Bonus šeme jesu isto jedna vrsta faktičkog



partnerstva jer zaposleni imaju benefite od uspešnog poslovanja kompanije. Međutim, taj odnos je i dalje baziran uglavnom na ugovoru o radu, koji može da bude raskinut ili otkazan i time faktičko partnerstvo poslodavca i zaposlenog (koliko god on da je bitan) prestaje.

Šta ako poslodavac želi da još više veže zaposlenog za kompaniju, ili ukoliko zaposleni želi da bude još više vezan za kompaniju?

U takvim situacijama, kao jedna od mogućnosti javlja se i puštanje zaposlenih u vlasničku strukturu tj. prenos dela udela u kompaniji ključnom zaposlenom ili zaposlenima. Trend razvodnjavanja vlasništva u kompanijama posebno je aktuelan u startup i tehnološkim kompanijama, gde gotovo da ne postoji primer da je jedno lice vlasnik cele kompanije – međutim,





pitanje je da li specifičnosti startup i tehnoloških kompanija mogu da se preliju u, nazovimo to tako, tradicionalnije biznise (porodične kompanije) i koja je cena takvog trenda.

Uvažavajući činjenicu da postoje različite škole mišljenja i onoliko opcija koliko postoji kompanija i zaposlenih (jer svaka priča je priča za sebe), možda je moguće najmanji zajednički sadržalac uprostiti u sledeće dve rečenice:

- Partnerstvo se ne poklanja, nego prodaje (tj. kupuje).
- Partnerstvo nije deljenje, već množenje.

PARTNERSTVO SE NE POKLANJA, NEGO PRODAJE (TJ. KUPUJE)

Znači da u svakom scenariju zaposleni mora da „plati” sticanje udela u kompaniji. Da li se udeo plaća time što se u prethodnom periodu nisu vukli određeni bonusi (ili su se povukli, pa se isti koriste za plaćanje cene) ili se plaća time što će u narednom periodu (kroz vreme) biti nadoknađena vrednost udela ili je nešto treće posredi, faktičko je pitanje ali jednostavno ne postoji opcija „i jare i pare”. Posebno pitanje je poreski aspekt prenosa udela zaposlenima, što svakako ne treba gubiti iz vida i olako upisivati zaposlene u vlasničku strukturu bez prethodne pripreme da li takvi upisi imaju i poreske posledice i na poslodavca i na zaposlenog (da li se prenos udela tretira kao ostali prihod zaposlenog itd.).

PARTNERSTVO NIJE DELJENJE, VEĆ MNOŽENJE

Znači da i poslodavac i zaposleni moraju da imaju benefite od takvog partnerstva i da postoji makar okvirni biznis plan šta i jedna i druga strana dobijaju takvim partnerstvom.

POSEBNO TREBA IMATI U VIDU DA BILO KAKVA PROMENA VLASNIČKE STRUKTURE PO PRAVILU MORA DA BUDE PRAČENA I IZMENAMA OSNIVAČKOG AKTA

Ono što posebno treba imati u vidu jeste da bilo kakva promena vlasničke strukture po pravilu mora da bude praćena i izmenama osnivačkog akta (pa najčešće i zaključivanjem tzv. ugovora članova tj. *shareholders agreement*). Jer šta znači dati npr. 1% zaposlenom ako se sve odluke skupštine donose prostom većinom (sa 51% glasova), gde praktično sve odluke osnivač može da donosi samostalno? Šta je zaposleni dobio sa tih 1%, partnerstvo ili samo pravo na nadu da će neke dobiti biti pa da će se ista raspodeliti kao dividenda?

Istovremeno, ako se zaposlenom prenese npr. 1%, a osnivačkim aktom se predvidi da se mnogo odluka donosi jednoglasno (sa 100% glasova), šta su time dobili osnivač i kompanija? Da li time osnivač i kompanija postaju taoci ključnog zaposlenog tj. sada partnera?

Ne postoji tačan ili netačan odgovor kako zadržati ključne zaposlene. Da postoji neko bi ga već napisao i svi poslodavci i zaposleni živeli bi srećno do kraja života. Ono što postoji jeste obaveza i poslodavaca i ključnih zaposlenih da strpljivo i sveobuhvatno analiziraju sve opcije i da razumeju šta su prednosti i mane puta za koji se odlučuje.

Partnerstvo i suvlasništvo u kompaniji često deluje primamljivo za zaposlene, ali kada se zagrebe ispod površine, najčešće znači i dodatne rizike (npr. daj ti sada banci, kao suvlasnik, lične menice za obaveze kompanije ili slično) jer rizici su deo preduzetništva. Nismo svi preduzetnici, nismo svi jednako skloni riziku, ali to i dalje ne znači da rešenje koje je dobro i za osnivača i za kompaniju i za zaposlenog ne postoji. Postoji, samo ga treba strpljivo tražiti.

Emotivne barijere osnivača tokom procesa tranzicije

Svaki organizam s vremenom prolazi kroz različite faze: od nastanka, razvoja, sazrevanja, starenja do nestajanja. Sve je to sastavni deo postojanja.



Svetlana Radenković
Saradnik, Adizes SEE

U NEKOM TRENUTKU SPOZNAJEMO DA JE PROMENA ONO ŠTO JE JEDINO SIGURNO, ŠTO DOLAZI I NA ŠTA TREBA DA BUDEMO SPREMNI. Prilagođavamo se na konstantne promene u svim segmentima života – poslovnom, socijalnom, privatnom i emotivnom. Neke promene lakše prihvatamo, a neke teže. Prema nekima imamo veće otpore, prema nekima manje. Protiv nekih promena se borimo, iako smo svesni da ćemo u vremenu jedino uspeti da ih odložimo, ali ne i savladamo. Ne možemo ih pobediti, šta god radili. Nekad se krijemo, pravimo se da ih ne primećujemo, da ne postoje, ali jednog dana ipak priznamo da su nužne i neminovne.

Promene nas čekaju na svakom koraku u poslu, porodici, s partnerom, decom i sa samim sobom. I mi se menjamo, spoznajemo, učimo. Menjamo sebe i svet oko nas se menja. Ponekad ne budemo toga ni svesni.

Osnivač kompanije, za razliku od onih koji to nisu, neminovno se suočava i sa promenama u organizaciji koju je stvorio. Organizacija nastaje, raste, sazreva pod njegovim budnim okom. Sem njega/njih niko ne zna koliko je sebe uložio u to da bi kompanija bila to što jeste. Zajedno prevazilaze različite trenutke i situacije. Menjaju se i kompanija i osnivač, naočigled svih, ali ipak svako za sebe, onako iznutra. Uče, napreduju, ponekad posustanu,

PROCES TRANZICIJE JE NEMINOVAN I OSNIVAČ MORA DA DONESE ODLUKU, ALI U TOM PROCESU ON NE TREBA DA BUDE SAM. POTREBNO JE DA ČUJE I PORODICU, POSLOVNE SARADNIKE I SAVETNIKE

na tren zastanu taman onoliko koliko da se znoj sa lica otre i nastave dalje, jer ono što je pred njima čeka.

I dođe trenutak da se obavi transfer poslovanja. Dešava se jednom u životu kompanije i životu osnivača i predstavlja prepuštanje kontrole nad poslovanjem nekoj drugoj strani. U praksi se često odlaže, a u dosta slučajeva se od njega i odustaje. Veoma je stresan za sve strane u procesu: za osnivača, naslednika i samu kompaniju. Malo kompanija i porodica uspešno prođe kroz proces transfera, bilo da je u pitanju prenos na drugu generaciju ili prodaja kompanije. I za jedan i za drugi proces potrebno je pripremiti ne samo kompaniju već i osnivače, naslednike i porodice. Na putu pripreme mnogo je barijera, a jedna od najvećih i najdelikatnijih jeste emotivna barijera kod osnivača.

Istraživanje iz oblasti emotivnih barijera osnivača tokom procesa tranzicije (*Weesie*) pokazalo je da se kod osnivača najčešće javljaju:

STRAH OD GUBLJENJA KONTROLE NAD KOMPANIJOM

Kada dođe do trenutka puštanja kontrole nad operativnim funkcionisanjem kompanije, kod osnivača se javlja otpor/neodlučnost prema procesu transfera. Dosadašnje dnevne aktivnosti i rutina osnivača se menjaju, što



udruženo sa gubitkom kontrole nad upravljanjem i donošenjem odluka na dnevnom nivou ima negativan uticaj na samog osnivača. Kako bi se uspostavilo adekvatno funkcionisanje nakon nastale promene, potrebno je angažovanje dodatnih unutrašnjih resursa ličnosti osnivača. Period adaptacije na nove okolnosti individualan je i razlikuje se od čoveka do čoveka.

STRAH OD BUDUĆE PRAZnine

Nakon decenija rada osnivači se suočavaju sa pitanjem čime će se baviti kada neko drugi preuzme posao. Gubitak dela identiteta osnivača koji se odnosi na poslovni segment negativno utiče na sam proces transfera. Potrebna je priprema na novu fazu u životu kako bi se ublažio ili u potpunosti izbegao strah od konačnosti, praznine, besposlenosti i vođenja manje aktivnog života.

MANJAK VERE U SPOSOBNOST NASLEDNIKA I UMANJENJE ZNAČAJA PROCESA TRANSFERA

Kod osnivača se javlja manjak vere u kompetencije i sposobnost naslednika da dovede kompaniju na sledeći

nivo ili da zadrži postojeće stanje u poslovanju. Osnivači često ne planiraju transfer poslovanja, jer smatraju da je komplikovan i da će priprema biti suviše složena. Oni često nisu dovoljno upoznati sa koracima i fazama transfera poslovanja. Upoznavanjem sa navedenim dobijaju realističniji vremenski okvir potreban za realizaciju i informacije o potrebnim učesnicima, stranama u procesu, čime se povećava verovatnoća uspeha.

DILEME OKO IZBORA DECE NASLEDNIKA

Izbor naslednika neretko dovodi do ljubomore i rivaliteta među decom što može u znatnoj meri da komplikuje i naruši porodične odnose. U pojedinim kulturama se očekuje da se naslednici biraju među muškim potomcima iako su možda čerke sposobnije. U nekima pak najstariji sin je predodređeni naslednik, iako među mlađom braćom i sestrama postoje oni koji bi bili adekvatniji za takvu ulogu. Neretko bi osnivači želeli da deca zajedno rade i rukovode iako su i sami svesni da to nije moguće. Sve ove dileme se sadrže u velikom pitanju koje se skoro uvek

nađe pred osnivačima: „Kako biti pravedan prema deci a učiniti najbolju stvar za kompaniju?“ (Vukić)

Proces tranzicije je neminovan, na ovaj ili onaj način. Katkad bude teško da se pomirimo sa izborima svojih najbližih, a nekad i nas samih. Ali kako god to izgledalo i bilo teško, ponekad treba da pustimo, da prihvatimo, da čujemo one oko nas i da zajedno prođemo kroz delikatne situacije. Osnivač mora da donese odluku, ali u tom procesu on nije sam i ne treba da bude sam. Potrebno je da čuje i porodicu, poslovne saradnike, savetnike i sve one koji svojom stručnošću mogu da olakšaju samu tranziciju.

Kažu da su noći najmračnije i najhladnije pred svitanje. Ono što mi možemo da konstatujemo jeste da je mnogo toga u dobroj pripremi svih strana u procesu tranzicije. Uza sve barijere, pred osnivačima su odluke koje se moraju doneti. Ne treba preko kolena lomiti, ne treba odluke ni odlagati. Ako je odluka rezultat iskrene komunikacije osnivača i sa samim sobom i sa najbližima, sigurno je da će i realizacija biti uspešna. Zasigurno.

ZAPISI PRED SVITANJE U PORODIČNOOBITELJSKIM TVRTKAKOMPANIJAMA

Idealan scenario za osnivače jeste onaj po kome na početku u svojim kompanijama moraju da rade SVE, zatim se malo oslobode pa rade SVASTA, onda se izbore pa rade NEŠTO i na kraju oni najbudriji u tim istim kompanijama ne rade NIŠTA (govorim, naravno, o operativnom radu). A najvažnije je da su scenaristi upravo ONI, osnivači.



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

BIOLOŠKI NASLEDNICI BIĆE U MNOGIM STVARIMA BOLJI OD SVOJIH RODITELJA, OSNIVAČA. Mala je verovatnoća da će biti bolji u onome što je on najbolje radio, da će imati tako dobar i pronicljiv preduzetnički njuh kao što su imali harizmatični osnivači. Veća je verovatnoća da će pred njima biti izazov da budu na čelu (ili što ne „samo” deo) kompaktnog tima koji će voditi kompaniju. Ključna razlika je u tome što će naslednici morati da nauče kako da rade sa svojim saradnicima, za razliku od kompanija koje vode osnivači i gde saradnici moraju da nauče kako da rade s njima. U tome je ključna razlika u tzv. liderstvu između prve i drugih generacija. Tačka.

*

„Ja sam ti, prijatelju moj, svoju utakmicu izgubio sa 2:0. Sin je primljen na doktorat u Nemačku, a ćerka je upisala medicinu, nema ti njih kod oca u firmi.”

„Nisi, dragi moj samonikli, svi vi ubedljivo vodite sa 3:0 jer svako od vas radi što voli. Utakmica još nije gotova, u dobroj si formi i važno je postići još nekoliko golova.”

*

„Ko smo to mi da našoj deci namećemo svoje snove”, mudrost je Đorđa Lazića, osni-

KLJUČNA RAZLIKA NASLEDNIKA I OSNIVAČA JE U TOME ŠTO ĆE NASLEDNICI MORATI DA NAUČE KAKO DA RADE SA SVOJIM SARADNICIMA, ZA RAZLIKU OD OSNIVAČA GDE JE SITUACIJA OBRNUTA

vača ovdašnjeg, koje sam se danas opet setio u razgovoru s jednim mladim, školovanim, pametnim a potencijalnim naslednikom. Kad sam počeo da pišem ove redove, krenuh sa idejom da još nešto dodam, no stajem – *Sapienti sat.*

*

Skoro pa uvek nakon uvodne dijagnostičke radionice poznate kao *Syndag* desi se taj trenutak. Taj trenutak kad me osnivači, drage volje samonikli preduzetnici i teškom mukom samouki menadžeri, upitaju: „I šta kažete, kako Vam se čine ovi moji direktori, menadžeri?” Srećom, do sada je svaki reagovao osmehom na moj odgovor: „Ko ih je menadžerima pravio – odlični su.”

*

Moji klijenti, osnivači sa kraja prošlog i početka ovog stoleća, više preferiraju da se biznis transfer završi u okviru obitelji. Istraživanje koje je CEPOR radio 2015. u Hrvatskoj, a moj tim 2017. u Srbiji, pokazalo je da je generaciji osnivača preko 55 godina ideja prodaje strana (isti postotak, od svega 6%, priželjkuje je). No... Nemam novija istraživanja, ALI mogu iz svoje savetodavne prakse poslednjih godina potvrditi da se tu situacija

znatno promenila. Prodaja se među članovima obitelji više ne doživljava kao predaja. Ona jeste legitimna opcija „na stolu”, za koju – kao za bilo koji scenario biznis transfera – treba pripremiti ne samo osnivače već i naslednike, obitelj i kompaniju (naročito menadžere koji ostaju). Znae, jedno je imati kompaniju koja vredi milione, a drugo je imati te milione na račun. Jedno je raditi za osnivača, a sasvim drugo za drugog „gazdu” ili biti deo velike korporacije.

*

Na pitanje „Šta kaže praksa, šta je najbolje da mi uradimo, kakvu odluku da donesemo?”, odgovor je uvek isti: „U praksi je više mogućih rešenja i svako od tih rešenja imaće adekvatne posledice. Nema tačnog odgovora šta praksa kaže da je najbolje za vašu kompaniju jer ne postoje dve iste porodične kompanije. Ono što praksa sigurno preporučuje jeste da se dobro promisli o preporučenim rešenjima i mogućim posledicama i da se donese odluka.” Tradicije u nasleđivanju kompanija na ex-Yu prostoru nemamo, za razliku od tradicije suđenja oko nasleđivanja njiva i suđenja oko međa. Ali iskustva više od 15 godina imamo. Koja je odluka najbolja, zavisi prevashodno od vrednosnog sistema osnivača. A znano jeste – svaka vrednost ima svoju cenu.

*

„All growing family businesses eventually face the need to attract top-level talent from outside of the family. The business will need the energy and ideas that only outsiders can provide. Indeed, according to our research, about 12 percent of family-owned businesses have had persons outside the family serve as CEO!”

More than family: non-family executives in the family business by Craig E. Aronoff and John L. Ward



Dakle na čelu SAMO 12% porodičnih kompanija u svetu nalaze se menadžeri koji nisu članovi porodice. Pitanje je da li je to zato što:

- a) menadžeri nisu dovoljno dobri da bi vodili porodične kompanije ili
- b) menadžeri nerado odlaze u kompanije u kojima nisu uspostavljeni jasni profesionalni odnosi. Zainteresovane strane neka izaberu odgovor koji im je draži.

*

Ne jednom mi se desilo da osnivači (a baš-baš retko naslednici) u razgovorima oko tranzicije u porodičnim kompanijama započnu rečenicu sa „Dobro veli naš narod...” i onda sledi:

- ... Krv nije voda.”
- ... Ako sam se ja mučio, on ne mora.”
- ... Bolje se budala snalazi u svojoj kući nego pametan u tuđoj.”

... Što jedan lud zamrsi, sto mudrih ne mogu razmrsiti.”

... Bliža je potkošulja od košulje.”

... Sremac kad mu umre majka bude siročić, a gazda tek kad mu umre otac.”

... Nema uspeha iz carskih gaća.”

...

Svaki od ovih nastavaka koristi se naravno kao argument za neki stav. I sasvim je u redu imati stav, ali problematičnim držim pozivanje na „narodne mudrosti”. Nije li konstrukcija „narodne mudrosti” oksimoron? Gde mi to vidimo da je narod mudar? Na izborima? Po gledanosti određenih tzv. emisija na tzv. televizijama???

P.S. Zahvalan sam svima koji mi pošalju još neku na život porodičnih kompanija primenljivu „narodnu mudrost”, skupljam ih.

Računajte na njih

Udar nađe iskru u kamenu

Trenutak u kojem se nalazimo po svemu sudeći izuzetan je u smislu globalnih izazova koji su se desili u prethodne dve godine i koji će se verovatno još pojačavati.



Dubravka Milovanović

regionalni direktor za programe razvoja zaposlenih, ASEE

STRATEGIJSKI ODGOVOR JE APSOLUTNO POTREBAN, kako bi se sagledalo okruženje koje se menja po gotovo svim osnovama i kako bi se našli realni izvori za budući rast. Nove generacije, upravo zbog izazova kroz koje su prošle tokom odrastanja, predstavljaju kreativnu snagu i intelektualni kapital na kojem treba zasnivati dalji razvoj. Zato strategije budućeg rasta, kako na nivou pojedinačnih firmi, tako i za celo društvo treba da budu definisane zajedno s njima, dok će implementacija sasvim sigurno pasti na njihova pleča.

NOVO DOBA

Decenijama se već govori o ubrzanju promena usled snažnog tehnološkog razvoja, obeleženog rapidnim napretkom informacionih i komunikacionih tehnologija i sveobuhvatnom digitalizacijom poslovanja i društva u celini. Ipak, koliko god da su tehnološke promene revolucionarne, one po pravilu dovode do inkrementalnog razvoja i postepenog prihvatanja novih mogućnosti, pri čemu su inovatori uvek u prednosti u odnosu na one koji se prilagođavaju promenama u kasnijim fazama. Međutim, do suštinskih i tektonskih promena dolazi kada se svet i odnosi u njemu menjaju pogotovo svim osnovama, to jest

NOVE GENERACIJE, UPRAVO ZBOG IZAZOVA KROZ KOJE SU PROŠLE TOKOM ODRASTANJA, PREDSTAVLJAJU KREATIVNU SNAGU I INTELEKTUALNI KAPITAL NA KOJEM TREBA ZASNIVATI DALJI RAZVOJ

kada se promene u jednom trenutku sublimiraju i dovode do rađanja nove poslovne, pa čak i društvene paradigme. Izazovi se nagomilavaju i pojavljuju se njihove nove nepoznate dimenzije. Uobičajeni načini za rešavanje problema postaju kontraproduktivni i deluju više kao njihovo odlaganje (kako na mikroekonomskom, tako još više na makroekonomskom nivou). Donosioci odluka se ponašaju ignorantski i sve češće se postavlja pitanje nedostatka pravih lidera koji će dati odgovore za novo doba.

Svedoci smo da se u poslednjih nekoliko godina svet suočio sa brojnim izazovima i da su se društveno i poslovno okruženje dramatično promenili. Došlo je do globalne pandemije koja je uticala na ekonomske performanse praktično u celom svetu. Još uvek se ne može predvideti koliko dugo će se osećati njeni efekti, niti da li je postojeća pandemija završena i da li nam možda preti neka druga pošast. U međuvremenu smo se susreli sa brojnim novim izazovima, usled kojih je došlo do daljih i dubljih poremećaja u ekonomskim odnosima u svetu. Javljaju se i pretpostavke da će doći do šireg ili globalnog konflikta, mada je u ekonomskoj sferi do njega već došlo. Običaj da se politički i geopolitički

ciljevi postižu ekonomskim merama i uticajem ne daju više samo ograničene i predviđene efekte. Globalni lanci snabdevanja već su neko vreme poremećeni. Poskupljenja ključnih inputa su gotovo svakodnevna, a sve više se postavljaju pitanja o tome šta su ključni izvori rasta u budućem svetu. Prirodni i energetske resursi, dostupnost radne snage, uticaj na globalna tržišta, finansijska superiornost u monetarnom sistemu, uticaj na globalne medije i tzv. meka moć tretiraju se kao resursi u globalnoj konkurenciji.

Situacija u postjugoslovenskom prostoru opterećena je i brojnim problemima svojstvenim ovom regionu. Većina lokalnih kompanija koje su zauzele ključna mesta na tržištima u regionu nastala su kao odgovor pojedinih preduzetnika na izazove od pre 20 ili 30 godina kada je došlo do promene privrednog i društvenog sistema u ovim krajevima sveta, što se popularno naziva tranzicija. Nesumnjivo je da su pokazali sposobnost da se izbore sa vremenom kada su neke vrednosti postale prošlost, da se suoče sa neuređenim sistemom koji nije garantovao jasna i jednaka pravila za sve i kada se prešlo iz relativne autarhije u otvoreno tržište izloženo raznovrsnim tranzicionim pritiscima. Sada se nalaze pred novim izazovima, a pitanje je da li će biti moguće da se na nove probleme odgovori postojećim metodama.

NOVI LJUDI

U međuvremenu je stasala nova generacija koja je odrasla u periodu ekonomske transformacije, ali istovremeno i u periodu digitalizacije društva sa kojom se potpuno saživela. Njihovo detinjstvo su obeležili kraj Hladnog rata i ubrzana globalizacija koja se ogledala u decenijskoj dominaciji unipolarnog sveta. Istovremeno je došlo do raspada zemlje njihovih roditelja, nažalost u seriji oružanih sukoba dotadašnjih pobornika bratstva i jedinstva, u čemu su i globalni mediji gotovo sladostrasno učestvovali. Posledica je bila opšte ekonomsko nazadovanje, godine krize, nemaštine i neizvesnosti, a sve to je praćeno nestankom društvenih normi i pojavom novih, sumnjivih uličnih heroja.

Oni su se školovali u sistemu obrazovanja koji je bio izložen stalnim reformama, kada se društvo prilagođavalo novim zahtevima i na unutrašnjem i na spoljnom planu i kada su trajektorije uspeha sve manje zavisile od porodičnih vrednosti, a sve više od prihvat-



**IZ OVAKO
TRNOVITOG
OKRUŽENJA
IZRASTA
GENERACIJA,
MILENIJALACA,
ZNATNO
OTPORNIJA
I PO SVEMU
SUDEĆI
SPOSOBNA
DA SE NOSI SA
IZAZOVIMA
NOVOG DOBA**

nja nametnutih narativa. U medijima su cvetali *reality* programi, na telefonima nove društvene mreže, a njihovi računari su bili preplavljeni video-igricama punim nasilja. Suočene sa ograničenim mogućnostima da im trasiraju put i ukažu na mogućnosti i poželjna ishodišta, starije generacije logično bivaju sumnjičave po pitanju njihovih sposobnosti i navika.

Međutim, iz ovako trnovitog okruženja izrasta (kako to priroda i nalaže) generacija znatno otpornija i po svemu sudeći sposobna da se nosi sa izazovima novog doba. To su pripadnici tzv. generacije Y ili milenijalci, koji će u narednom periodu postati, a mnogi već i jesu, ključni ljudi u svojim kompanijama, u ukupnoj privrednoj strukturi i čitavom društvu.

Reč je o generaciji koja većinu poslova obavlja digitalno, koja nerado robuje radnom mestu, koja nema radno vreme. Oni sede za računarima u kafićima, restoranima, *coworking* prostorima i predstavljaju novu kreativnu energiju koja bi mogla da bude odgovor na disrupciju tradicionalnog biznisa kakva je pred nama. Oni žive u svetu novih ideja, proizvoda i inovacija, kreativnih startap zajednica i tehnoloških giganata koji svakodnevno lansiraju nove komunikacione platforme, uslužne aplikacije, sve naprednija hardverska rešenja za gedžete koje koriste. Sposobnosti nove generacije se ogledaju u navici da preuzimaju informacije izvan glavnih medijskih tokova, da ne nasleduju na mehanizme „meke moći“, da ravnopravno komuniciraju sa svetom, da razvijaju svoja znanja i veštine

i iznose ih na međunarodno tržište preko brojnih poslovnih platformi.

U poređenju sa svojim vršnjacima u svetu, generacije odrasle na ovim prostorima pokazuju ne samo talenat ili urođenu pronicljivost, već poput Novaka Đokovića i spremnost na dodatni rad, odricanje kao i ogromnu mentalnu snagu i upornost. Ta generacija ne pamti „srećno” doba socijalizma, uglavnom ne boluje od kompleksa da se dokaže svetu koji nas ne razume. Relativno lako postižu razumni konsenzus oko svih društvenih pitanja, ali nemaju potrebu da ga nameću jer svet vide kao ravan, a informacije kao uglavnom netačne ili spinovane. Autoriteti koje poštuju nisu vertikalni u smislu nadređenih, već mnogo više horizontalni u smislu zajednice kojoj pripadaju. Oni ne veruju u društvenu uravnilovku, proklamovanu solidarnost ili nametnutu toleranciju. To su deca kapitalizma, divlje tranzicije, neograničenih mogućnosti komunikacije u kojima su svi sadržaji dostupni. Oni su se izborili sa izazovima prostora i vremena u kojem su odrasli i predstavljaju ogroman kapital na koji bi valjalo računati. Uostalom ako ne budemo računali mi, onda će ih prepoznati neko drugi i steći ogromnu prednost u globalnoj borbi za talente.

NOVI LJUDI ZA NOVO DOBA

Većina društava svoj razvoj želi da zasniva na intelektualnim uslugama, visokosofisticiranim proizvodima, znanju i humanom kapitalu. Kompanije sve više ulažu u razvoj zaposlenih, bore se da privuku i zadrže najtalentovanije mlade stručnjake, suočavajući se sa zahtevima novih generacija. Iako nam se čini da smo na ovom tržištu u relativno nezahvalnoj poziciji, u ukupnim globalnim promenama i ta situacija može da se izmeni. Kriza, neizvesnost i inflacija nisu više privilegija samo pojedinih delova sveta. S druge strane, strateško razmišljanje, kreativnost i inovativnost su i dalje ključni izvori uspeha i to nam daje mogućnost da obratimo pažnju upravo na ove resurse. Njihov nosilac su upravo mlade generacije koje su odrasle u uslovima ekonomskog nazadovanja, ali su pokazale sposobnost da budu ravnopravni građani sveta.

Međutim, njihovo ponašanje i navike često se razlikuju od očekivanih normi. Deluju nezainteresovano, slabo su koncentrisani, često menjaju zaposlenje. Svakako, problem može biti u njima, ali i u očekivanjima i nivou razu-



ISKUSTVO SA OVOM GENERACIJOM POKAZUJE DA U OGROMNOJ VEĆINI NJIH LEŽI TALENAT KOJI NE BI TREBALO DA SE IGNOSRIŠE. AKO ŽELIMO DA IH UKLOPIMO U KOLETEČINU, DOBIĆEMO NELOJALNE I SLABO ZAINTERESOVANE LJUDE

mevanja koje tradicionalni biznis ima za nove ljude i novo doba ka kojem se ubrzano kreće.

Iskustvo sa ovom generacijom pokazuje da oni ne očekuju da ih zaposlite, već da ih angažujete. Ne traže radno mesto, već prostor da se iskažu i perspektivu da pruže najbolju verziju sebe. Ne žele radno vreme, već odgovornost koja bi zaokupila njihovu kreativnu energiju. Oni žele da budu deo zajednice koja raste i koja komunicira sa drugim zajednicama bez granica i ograničenja. Kakve god da su im kvalifikacije, gotovo svi naši mladi ljudi su prošli kroz školu odrastanja u prostoru koji se smanjuje i vremenu koje se ubrzava. Zato u ogromnoj većini njih leži talenat koji ne bi trebalo da se ignoriše. Ako želimo da ih uklopimo u kolotečinu, dobićemo nelojalne i slabo zainteresovane ljude, nespremlne da se aktiviraju jer svoju perspektivu nalaze na nekom drugom mestu. Međutim, ako uspemo da ih angažujemo, da im pružimo poverenje, da im prepustimo odgovornost, da ih pustimo da komuniciraju više horizontalno nego vertikalno, mnogo je verovatnije da ćemo dobiti neočekivani kvalitet. Umesto zaposlenih dobićemo kreativnu zajednicu, umesto pukog obavljanja posla možemo da dobijemo aktivan i inovativan pristup prema izazovima sa kojima se suočavamo.

Imajući u vidu globalne promene koje su u toku, apsolutno je neophodno da se strategijski razmišlja, da se struktura prilagodi nastupajućim izazovima i da se angažuje najznačajniji resurs kojim svaka zajednica raspolaže, a to su ljudi u koje ćemo da verujemo. Iako vlada nepoverenje prema novim generacijama, računajte na njih!

Metafizika

Ijubavi i biznisa

Kako iko može opisati metafiziku ljubavi i to sa aspekta jednog privrednika?



Ivan Stojilković

generalni direktor *Urban Technics* Valjevo, polaznik ALP-a

INTERESANTNO, KAKO SE U KONTEKSTU RAZMIŠLJANJA I PISANJA O LJUBAVI U FUNKCIJI SUBJEKTA prirodno nameće termin privrednik. Ne osnivač, vlasnik, gazda, preduzetnik, biznismen, rukovodilac/šef službe/sektora, a kamoli ne profesionalni menadžer.

Naše neuronske mreže u mozgu ni na najfinijem, suptilnom nivou nemaju dovoljno širok obuhvat misli (nisu u stanju), da u istom kontekstu prigrle i ove ostale termine. Pa kako objasniti, neobjašnjivo, neopipljivo i za našu luminiscentnu, petočulnu stvarnost nesagledivo osećanje ljubavi prema jednoj ideji, prema jednoj organizaciji, prema ljudima koji čine organizaciju. Da, moguće je voleti organizaciju. Ta neopipljiva tvorevina na papiru, koja u sufixu svog imena najčešće ima završetak tipa: d.o.o., ltd, GmbH... (primetili ste da nema A.D., inc. i AG?) može da se voli i voli se.

Za sve osnivače (i poneke rukovodioce) ljubav prema tom „detetu“ je stvarna. Ta ljubav je čak opipljiva i mogu se nazreti njeni obrisi u kolektivnom umu većine osnivača. Kada kupci ne plate na vreme (ili ne plate uopšte), boli ih oboje (i organizaciju i osnivača). Kada struktura sopstvenih i pozajmljenih sredstava nije u harmoniji sa realnim potrebama organizacije, boli ih oboje. Kada se propusti velika razvojna šansa i momentum u razvoju boli ih oboje. Kada se donesu loše kadrovske odluke, boli ih oboje. Kada se uopšte ne donose i ne sprovode odluke, boli ih oboje. Kako je to uopšte moguće?! Činjenica je da ljubav boli, a ta bol utiče da organizacija bude kratkoročno i dugoročno neefektivna i neefikasna. Ipak, ni

to ne može da uništi jednu organizaciju. Prava ljubav je spremna na odricanja, patnju i prihvatanje nesavršenosti voljenog bića. Prava ljubav je dugotrajna, uporna i postojana. Jedina osoba koju ništa ne može pobediti je upornost. Upornost izvire pod kamenom ljubavi jer radi nje teče i iz nje ishodi. Upornost je zacrtan put

ČINJENICA STOJI: SAMO DOBRI LJUDI MOGU BITI I POSTATI DOBRI RUKOVODIOCI. PRETPOSTAVKA „DOBROG ČOVEKA“ JE NJEGOVA SPOSOBNOST DA VOLI I BUDE VOLJEN

kojim se dolazi ka ostvarenju vizije (ljubavi) ma koliko daleko ona bila. Ko voli, on veruje. Ko veruje, on vidi svrhu puta. Veruj i videćeš. Zar ljubav nije svrha našeg života? Činjenica stoji: samo dobri ljudi mogu biti i postati dobri rukovodioci. To je jedan aksiom, jedan apsolut. Pretpostavka „dobrog čoveka“ je njegova sposobnost da voli i bude voljen, zar ne? Kada se „završe“ procesi organizacije i reorganizacije, unapređenja procedura, sređivanja sistematizacije i strukture, definisanje ciljeva, budžeta i svih ostalih planova; kada se nebrojeno mnogo puta protumače zaključni listovi, bilanci stanja i uspeha (ah ta klasa 5), pojave iskažu i dokažu brojčanim vrednostima, indeksima i racijama sa svojim adekvatnim epilogima... Šta na kraju dana ostaje? Zadovoljstvo zbog samoostvarenja. Zadovoljstvo zbog postojanja u svetu punom ljubavi. Zadovoljstvo što smo delić Božanske iskre ostavili da svetli u večnost budućim generacijama. Malo li je?

„Saznanje je neophodno da bi se moglo uživati.”

EPIKUR

Filozofija generalno potiče promišljanja i uzbuđuje um, a neki filozofi, filozofske škole i bistre um. Predlažem da se vratimo početku ideje filozofije – tragajući za istinom, unaprediti naš život.



Irena Bulat
direktorka, ASEE Srbija

I SA OVA DVA STANOVIŠTA, BISTRINE I

BOLJITKA, preporučujem da osvetlite epikurejce. Filozofska škola dobila je ime po Epikuru, jednom od značajnih grčkih filozofa aktivnih u Atini u III veku pre nove ere. Na njegova dela nećete naići jer većina onoga što je promislio, prodiskutovao i zapisao u svom Vrtu nestalo je kroz vreme, ali trag je ostao u delima prijatelja, sledbenika, oponenta. Za one koji pomisle da im u poslu menadžmenta mogu poslužiti, pomoći „stare” mudrosti ili filozofija, preporučujem da krenu od korenâ i to praktičnih, i mnogo, mnogo bolje – nek se uhvate epikurejaca, a ne stoika. Kod *wannabe manager-a* i nedovoljno obrazovanih menadžera stoicizam odlično zvuči kao igračka za opasne dečake, ali današnje doba, kretanja na tržištu radne snage, bihevioralna ekonomija, milenijumci... sigurno traže da krenemo sa Epikurum.



ŠTA LJUDE USREĆUJE?

Primećujući da smo mi ljudi bića u stalnoj potrazi za srećom, epikurejci promišljaju i kreiraju zaokruženu sliku sa preporukom kako živeti da bismo dosegli sreću. Centar njihovog sveta nije vrlina već zadovoljstvo, zadovoljstvo koje će proizaći iz prirodnih i neophodnih potreba, želja; no oprezno ka sreći za kojom tragamo jer

vita que mancipio nulli datur, omnibus usu – život nikome nije dat već svima posuđen. Dakle, ako smo mi rođenjem i ovim jednim životom usmereni na to da tragamo za srećom i ako ćemo istu postići prevazilazeći strahove, boli i nemire (*ataraxia* i *aponia*) zar ne bi trebalo pažljivo proučiti upute epikurejaca koje su tako jednostavno naveli pre 23 veka?



PRIJATELJI

Ili ako je teško čitati latinski možda vam je lakše da uzmete ultimativni alat za merenje angažovanosti zaposlenosti Galupovih 12 pitanja – Q12, kojima se decenijama već u poslovnom okruženju meri „sreća na poslu“, to jest nivo angažovanosti zaposlenih u našim kompanijama. Prvi uput o sreći koji glasi da prijateljstvo, vrednovanje i trud oko prijatelja zaista usrećuje ljude, možemo potvrditi i kroz istraživanja o angažovanju zaposlenih. Epikurejci sugerišu da je prijateljstvo najvredniji odnos među ljudima i da svojim kvalitetima dobar prijatelj daleko više usrećuje od romantičnih ili seksualnih partnera ili porodičnih odnosa. Svi oni nemiri, strahovi i boli duše koji su tako karakteristični za oscilirajuće emotivne odnose umiruju se u zagrljaju pravog prijateljstva, i zato prva preporuka za sreću jeste – budite okruženi prijateljima. Nakon ovoga otvorite neku od Galupovih knjiga, pa u „12 elemenata sjajnog upravljanja“ pogledajte Q10 ili deseti element: „Na poslu radim sa jednim od svojih najboljih prijatelja.“ Deseti element je naučno dokazan sastojak željenih ishoda relevantnih za poslovanje, uključujući profitabilnost, bezbednost na radu, kontrolu imovine i najvažnije emotivnu vezu i lojalnost klijenata organizaciji koja ih uslužuje. Naime, socijalna poželjnost koji svi mi demonstriramo pokušavajući da predstavimo sebe u boljem svetlu prevaziđena je u ovom Galupovom pitanju kroz formulaciju „na poslu radim sa jednim od moji najboljih prijatelja“, dakle ne „imamo ljubazne saradnike“, „radimo u prijat-

**EPIKUREJCI
SUGERIŠU
DA JE
PRIJATELJSTVO
NAJVREDNIJI
ODNOS MEĐU
LJUDIMA I
DA SVOJIM
KVALITETIMA
DOBAR
PRIJATELJ
DALEKO VIŠE
USREĆUJE OD
ROMANTIČNIH
ILI SEKSUALNIH
PARTNERA ILI
PORODIČNIH
ODNOSA**

nom okruženju”, ne nešto površno i ovlaš... već epikurejska preporuka: „Okružite se prijateljima, provodite vreme sa njima, delite.“

PRIJATELJI NA POSLU

Višedecenijsko opadanje broja kontakata koji svako od nas ostvaruje pojačava preporuku starih Grka. Sve manje ljudi se povezuje preko hobija, crkvenih institucija, političkog ili socijalnog aktivizma, što čini radno mesto i kompaniju mestom gde je najverovatnije da ćete provoditi najviše vremena i ostvariti najveći broj socijalnih kontakata. Epikur je hrabro povukao potez praktikujući svoju filozofiju kroz instituciju škole nazvane Vrt, gde su živeli njegovi prijatelji uživajući mir i slobodu samostalnog delovanja i promišljanja, ali i provodeći dosta vremena zajedno radeći i uživajući. Od Vrta do srednjovekovnih samostana, preko hipi komuna do današnjih IT mladih kompanija... Izračunajte koliko vam se isplati zadovoljstvo i angažman vaših saradnika u okruženju gde rade sa jednim od svojih najboljih prijatelja – jedan drugom su podrška, zamenjena bolesnom kolegi, zaštita od sitih krađa – jer ko bi krao od svoga – ona zarazna energija koju kupci nepogrešivo osećaju i vraćaju se... I stvorite takvo okruženje po Epikurovim uputama.

I NEMOJTE TU STATI SA EPIKUREJCIMA

A kada krenete tim putem, sami ćete dalje videti šta leži na filozofskom putu oslobađanja od straha i na putu slobode sa kojom možete živeti vlastiti život i unaprediti živote svojih saradnika i kompanija.

NA ALP-U



Dejan Ilić

Formula-transport, osnivač i CEO, polaznik ALP-a

Nekada davno svi imali smo želju,
 Da sednemo lepo u direktorsku fotelju,
 Hteli smo jako da budemo važni,
 Da pokažemo svima da smo pametni i snažni,
 Najbolji da budemo u tome što radimo,
 Dobrim idejama da se često sladimo,
 Maštali o tome da delimo zadatke,
 Svitu iz firme da sazivamo na sastanke,
 Svi da nas vole jer su plate velike,
 Posao da raste kad god to poželite,
 Da svi budu kao jedno,
 Niko da se ne oseća bedno,
 Svi zadaci da se urade na vreme,
 Niko nikome da ne prebacuje breme,
 Nezamenjiv šraf partnerima svojim,
 Isključivo i samo da nas zovu Najboljim,
 Onda jedno jutro svane i taj dan,
 Al' shvatismo brzo da nismo Petar Pan,
 Da nema dobre vile, ni čarobnog štapića,
 Mora pod hitno da uozbilji se priča,
 Treba stati hrabro ispred svoje bande,
 Reci im šta želiš od danas pa na dalje,
 Pokazati im put, osvetliti staze,
 Obuti im čizme vojničke da gaze,
 Učiti ih kako da probijaju se kroz gusto granje,
 Pokazati gde će posle sunce toplo da grane,
 I nisu samo grane, imamo i liijane,
 Treba ih zaljuljati ako vetar podrške stane,

U ekipi imamo sve moguće svece,
 Al' nisu isto snažni, nisu svi atlete,
 Imamo i one što nam sporo lete,
 Ne daju da skrenemo sa zadate mete,
 Što sve reše lako i nemaju prepreka,
 Ispaljuju ideje kô petarda konfeta,
 Tu je i onaj što nas sve bodri i voli,
 A ne vidi da to može i da boli,
 Moramo se mi uskladiti kanda,
 Da ne bismo ostali samo mala banda,
 Ne smemo dozvoliti da pobedi naš rival,
 Moramo prerasti u organizovani kriminal,
 Šta je čiji domet da budemo svesni,
 Kada treba dajemo jedni drugima lopovski,
 Da poštujemo sistem i hijerarhiju,
 Da ne dozvolimo nikada anarhiju,
 Jedni drugima uzor da budemo,
 Ego da ne pobedi kada treba da se pohvalimo,
 Adekvatna nagrada svakoga da čeka,
 Da se uruči na proslavi porodičnog veka,
 Misliti o tome da generacije su važne,
 Ne mogu se prodavati nikom priče prazne,
 Moramo stati iza svojih dela,
 Makar to bila i najskuplja cena,
 Svi pravimo greške, na njima se učimo,
 Ne smemo samo da ih ponavljamo,
 A zato smo sada tu,
 Na ALP-u...

A
N
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

PROGRAM SE
REALIZUJE
I ONLINE I UŽIVO :

Više informacija na:
sreten.vranic@asee.biz

Adizes SEE Leadership Program

JESTE LI ZNALI DA:

- Prva generacija ALP-a započela je svoje putovanje 17. oktobra 2013. godine
- Polaznici programa su iz 4 države (Srbija, BIH, Hrvatska, Crna Gora) i iz 52 grada
- U poslednjih 5 generacija 3 su upisane na preporuku, bez javnog oglašavanja
- Do 2020. godišnje smo upisivali dve generacije a od tada tri
- Novembarska generacija počinje svoj put 17. XI 2022. i ostalo je još nekoliko mesta
- Alpovci dolaze iz različitih industrija: trgovinske, IT, agro, prehrambene, energetske, finansijske, građevinske, transportne, neprofitne, rudarske, metalne...
- Svako od predavača na ALP-u provede više od 100 dana godišnje u konsultantskom radu, a Master Class predavači su generalni direktori svaki dan već više od 15 godina
- Prosečna starost učesnika je 36 godina, najmlađi 23, najiskusniji 57 godina
- Na današnji dan posvećeno rade četiri generacije (dve prve i dve druge godine) sa 60 alpinista
- Polaznici su i osnivači, generalni direktori, naslednici, funkcionalni direktori
- Kompanije iz kojih dolaze Alpovci zapošljavaju više od 40.000 ljudi
- Pravi je trenutak da rezervišete svoje mesto za februarsku generaciju 2023.



Više informacija
o Adizes SEE Leadership Programu:
sreten.vranic@asee.biz
irena.bulat@asee.biz

