
NEKA ZNANJA BEZ KOJIH PODUZETNIK NE MOŽE

Darko Iveković
Iveković savjetovanja d.o.o., Zagreb, Hrvatska
ivekovic-consulting@zg.t-com.hr

SAŽETAK - poduzetnik - ma kako njegova organizacija bila mala - ostvaruje svoje ciljeve radom svojih suradnika. Njegovi ljudi su oni koji pomoću povjerenih im dragocjenih i ograničenih resursa stvaraju vrijednosti. Stvorene će vrijednosti biti privlačnije, poduzetniku će omogućiti veću zaradu i uspješnije poslovanje u tržišnoj utakmici ako poduzetnikova organizacija pokazuje visoku produktivnost rada. Jedno od najučinkovitijih načina održavanja konkurentne produktivnosti rada jest odgovarajuće vođenje ljudi - tvoraca svih vrijednosti. Raspolaganje i primjena vještina vođenja ljudi nužna je poduzetniku s najmanjim poduzećem kao i menadžmentu velikih korporacija.

UVOD

Poduzetnik je osoba - pravna ili fizička - koja posluje na vlastiti rizik, isporučuje dobra ili obavlja usluge, sve to u nastojanju da ostvari zaradu. Djeluje na tržištima (roba, usluga, kapitala, rada,) na kojima vladaju neizvjesne prilike koje se mijenjaju sve brže, ponekad i dramatično. Nije čudo da je njegova glavna značajka nesigurna zarada [1]. Iskustvo pokazuje da je jedan od kritičnih faktora uspješnosti poduzetnikovog besprekidnog nastojanja da poveća izgleda za svoju zaradu upravo njegova produktivnost, dakle odnos stvorene vrijednosti i svega onoga što je uloženo u stvaranje te vrijednosti. Tek visoka produktivnost omogućuje visok dobitak uz niže cijene i stvara šansu za uspjeh u držanju konkurentne prednosti pred tržišnim

takmacima. To u potpunosti i bez iznimke vrijedi za svaku organizaciju, neovisno o broju zaposlenih, stoga ni jedan odlučan poduzetnik bez obzira na veličinu svoje organizacije nije pošteđen ulaganja svojih napora prema dizanju produktivnosti. U nastavku ćemo se usmjeriti na jednu od nekoliko vrsta produktivnosti koju kod sebe prate moderne organizacije - na produktivnost rada.

KOJA SU ZNANJA POTREBNA PODUZETNIKU KAKO BI OSTVARIO KONKURENTNU PREDNOST

Postoji nekoliko načina za dizanje produktivnosti rada: reorganizacijom, optimiranjem poslovnih procesa, kresanjem broja radnih mjesta (nepopularan i višestruko osjetljiv način, nerijetko sumnjive uspješnosti i dvosjeklih posljedica!), *Outsourcing*-om, da spomenemo samo neke. Međutim, najveći prostor za iskorak u produktivnosti leži u mobilizaciji zaposlenika prema ostvarivanju ciljeva organizacije.

Mobilizacija zaposlenika prema ostvarivanju ciljeva organizacije je tipičan oblik vođenja ljudi i spada u temeljna zaduženja svakog menadžera. Budući da je menadžer osoba koja svoje ciljeve ostvaruje radom svojih suradnika, on mora između ostalih vještina vladati i vještinama vođenja ljudi. Vladanje vještinama iz *Core Business*-a organizacije nije dovoljno. Primjenjujući vještine vođenja, menadžer osigurava da zaposlenici u cjelini i individualno žele doprinositi stvaranju novih vrijednosti, da žele razvijati svoje vještine koje su im za to potrebne i da žele preuzimati nove, složenije odgovornosti. Što to znači za poduzetnika? U kojoj je to mjeri na njega primjenjivo? Naime, budući da izraz "poduzetnik" obično ima dvije konotacije: (a) on označava osobu koja ozbiljno razmišlja o pokretanju vlastitog poduzeća ili je na njegovom samom početku te (b) radi se o organizaciji koja brojem svojih zaposlenika češće spada među one manje nego među one srednje veličine, ponekad se čuje mišljenje da poduzetniku treba nešto drugo nego što treba direktoru u velikoj organizaciji. Ako je poduzetnik u svojoj organizaciji ujedno i u ulozi menadžera (što je slučaj u većini malih organizacija), onda je on taj koji bez vještina vođenja

ne može. Ako je u poduzetnikovoj organizaciji funkcija menadžmenta razdvojena od vlasništva, onda poduzetnik - budući da ne upravlja izravno - ne mora vladati vještinama vođenja na onoj razini koja bi mu bila potrebna da upravlja izravno. Međutim, niti u tom slučaju poduzetnik ne može bez osnovnih poznavanja vođenja ljudi. Razloga ima nekoliko. On naime mora znati

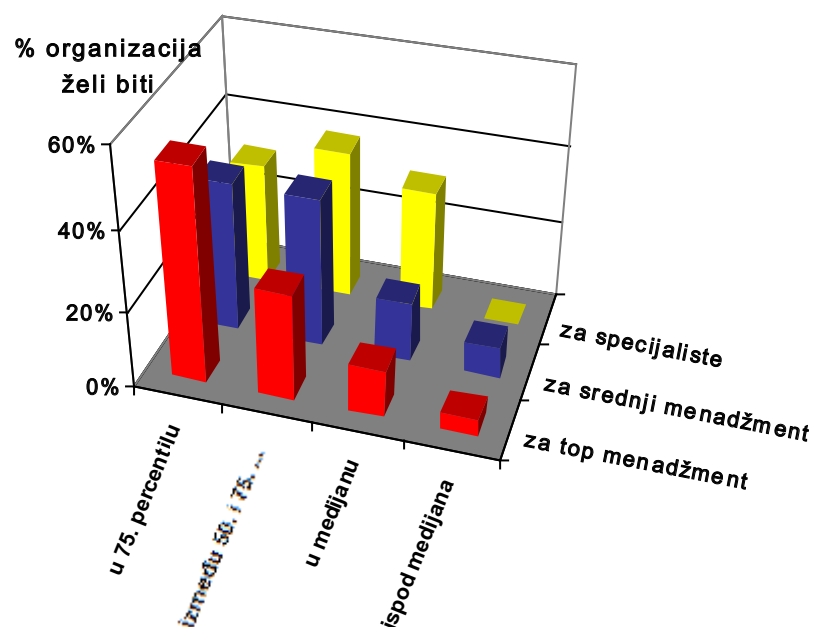
- (a) koje će vještine zahtijevati od kandidata za menadžersko mjesto (jedno ili nekoliko) u svojoj organizaciji,
- (b) pokazivanje kojih vještina će on kod svojeg (ili svojih) menadžera nadzirati i pratiti u njihovom radu s ljudima,
- (c) kad je sazrelo vrijeme da se u njegovoj organizaciji provede organizacijska promjena koja se odnosi na rad s ljudima (npr. unapređenje sustava plaća i nagrađivanja, upravljanje radnim učinkom i sl.),
- (d) što će zahtijevati od vanjskog konzultanta ako takvoga bude angažirao na projektiranju i implementaciji organizacijske promjene koje se odnose na rad s ljudima.

Drugim riječima, poduzetnik ne će uvijek morati raspolagati znanjima koja su potrebna u njegovoj organizaciji ali će morati znati od koga će takva znanja zahtijevati.

MENADŽERSKE VJEŠTINE ILI SPECIJALISTIČKE VJEŠTINE

Potražnja za menadžerskim vještinama u Hrvatskoj zorno se može predočiti rezultatima studije koje je prema postupku koji je razvila konzultantska tvrtka HEWITT iz SAD-a (*Total Compensation Measurement*™) proveo i u 2009. godini objavio njihov partner u Hrvatskoj - konzultantska tvrtka Iveković savjetovanja d.o.o. Dio studije je bilo pitanje upućeno sudionicima studije: "Gdje biste se na tržištu rada u Hrvatskoj željeli pozicionirati s plaćom i ostalim pogodnostima koje nudite top menadžmentu, srednjem i operativnom menadžmentu odnosno specijalistima?"

Na ovo je pitanje studija dala zanimljive odgovore. Oni su prikazani na grafikonu koji slijedi:



Grafikon - Koliko poslodavci u Hrvatskoj žele biti atraktivni na tržištu rada i za koje grupe radnih mjesta (istraživanje za god. 2009.)

Važno je uočiti da grafikon ne pokazuje nuđene plaće u apsolutnim iznosima. Grafikon pokazuje na kojem se relativnom mjestu, izraženom u percentilima, unutar raspona plaća za odabrana radna mjesta u Hrvatskoj poslodavci žele pozicionirati. U ovom slučaju grafikon pokazuje - između ostaloga - da se svojom ponudom plaća i ostalih pogodnosti

- u gornjem dijelu (oko 75. percentila) raspona u Hrvatskoj, više od 50% svih sudionika želi se pozicionirati svojom ponudom za mjesta top menadžmenta a

za srednji i operativni menadžment taj postotak iznosi oko 40%;

- u tom istom gornjem dijelu želi se za specijalistička radna mjesta pozicionirati tek oko 30% sudionika.
- Poslodavci u Hrvatskoj žele svojom ponudom biti u vrhu atraktivnosti upravo za menadžerska radna mjesta dok im je manje stalo da budu atraktivni za specijalistička radna mjesta. Drugim riječima - potražnja za menadžerskim vještinama veća je od potražnje za specijalističkim vještinama.

ŠTO PODUZETNIKA ČINI USPJEŠNIM

Koje su to konkretne vještine bez kojih poduzetnik ne može očekivati uspješnost svojeg poduzeća? Naša će se potraga za odgovorom usmjeriti na područja koja poduzetnik mora poznavati i čije poznavanje mora primjenjivati, bez obzira je li on ujedno i u ulozi menadžera (u tom mu je slučaju potrebna visoka razina tih vještina) ili ima samo vlasničku ulogu (u tom mu je slučaju dovoljna tek temeljna razina). Što je zajedničko uspješnim menadžerima, bez obzira na veličinu njegove organizacije i granu u kojoj ona djeluje?

Poslužit ćemo se nalazima koje su 1987. godine, nakon istraživanja od nekoliko godina, objavila dvojica istraživača iz SAD-a, James Kouzes i Barry Posner [3]. U svojim su se istraživanjima koncentrirali na potragu za onim što je zajedničko uspješnim poduzetnicima i menadžerima, neovisno o veličini njihove organizacije, neovisno o njihovom hijerarhijskom položaju u organizaciji i neovisno o grani u kojoj njihova organizacija posluje. Knjiga koju su objavili do danas je prevedena na 22 jezika i tiskana u 2 milijuna primjeraka.

Nalazi njihovog istraživanja stvorili su sasvim novi pogled na uspješnost menadžera. Ono što je zajedničko uspješnim menadžerima nisu njihove osobine niti njihova znanja. Uspješnog menadžera čini ono što on radi, kako se on bavi svojim ljudima. Jednostavno rečeno, autori ukazuju na - kako ih oni nazivaju - obvezatnih pet praksi vođenja od kojih se svaka praksa sastoji od sasvim određenih postupaka. To je prikazano u tablici koja slijedi:

<i>Obvezatne prakse vođenja</i>	<i>Postupci od kojih se sastoji pojedina praksa vođenja</i>
Stalno preispitivati postojeće procese	Tragati za novim prigodama
	Eksperimentirati i biti spreman izložiti se rizicima
Nadahnjivati zajedničkom vizijom	Stvarati sliku budućnosti
	Mobilizirati
Omogućiti ljudima oko sebe da uspješno djeluju	Poticati suradnju
	Jačati pojedince
Krčiti nove putove	Pružati primjer
	Planirati male pobjede
Hrabriti	Prepoznavati individualne doprinose
	Slaviti ostvarenja

Krajnja jednostavnost prakse i postupaka ne smije nas zavarati. Njihovo razumijevanje još ne znači i sposobnost njihove primjene. Upoznati se s tekstovima Kouzesa i Posnera, bilo iz njihove knjige, s Interneta ili bilo kojeg drugog pasivnog izvora, tek je temelj na kojem poduzetnik treba svoje vještine postupno izgrađivati u praksi. Najbolje uz pomoć nekoga tko je na tome već radio.

ZAKLJUČAK

Vještine kojima poduzetnik mora vladati (i koje mora primjenjivati!) povrh vještina is svojeg *Core Business*-a kako bi bio uspješan u okrutnom tržišnom okruženju su vještine vođenja. One su do krajnosti jednostavne, svakome razumljive i imaju samo jedan uvjet uspješne primjenjivosti - volju. Primjena tih vještina nije predmet opcije, ona ne trpi kompromis ili improvizaciju, ona ne poznaje kraći put, ona je imperativ. Te vještine ruše staro vjerovanje da se čovjek mora roditi s darom za vođenje kako bi bio uspješan vođa. One omogućuju da poduzetnik jača svoj imunitet na ne-tržišne utjecaje jer u njima niti vidi jedine krivce (kao što se ponekad optužuje Europska Unija, makroekonomska politika, cijena nafte, tečaj kune, Kina kao "svjetska tvornica", Indija kao "svjetski laboratorij" i sl.) niti ondje traži jedini lijek za svoje poslovne poteškoće već se usmjerava na prostor za poboljšanje u vlastitoj organizaciji. Ovladavanjem voditeljskih vještina, poduzetnik uzima svoju sudbinu u svoje ruke, inače će to - po riječima Jacka Welcha, "menadžera XX. stoljeća" [4] - učiniti netko drugi. Danas se vještine vođenja ljudi prepoznaju kao zasebna struka, koja nije tek ogranak neke od "tradicionalnih" struka kao što su npr. ekonomija, psihologija, financije, pravo ili sociologija.

One iste vještine koje trebaju uspješnom poduzetniku odnosno menadžeru u velikoj organizaciji, nužne su i poduzetniku u maloj organizaciji - ako želi biti uspješan. Razlog univerzalne važnosti ovih vještina je sam po sebi razumljiv - vještine se odnose na rad s ljudima. Značaj i uloga ljudskog kapitala nisu određeni veličinom organizacije. On je danas prepoznat kao važan čimbenik dizanja produktivnosti [5.

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2009). Leksikon menadžmenta, Zagreb, Masmedia;

Iveković, N. (2009), Studija o plaćama i nagrađivanjima u Hrvatskoj, Zagreb, Iveković savjetovanja d.o.o.

Kouzes, J.M, Posner, B.Z. (1987). The Leadership Challenge - How to get extraordinary things done in organizations, San Francisco i Oxford, Jossey-Bass Publishers;

Petre, P., Schlender, B. (1999). The Businessman of The Century, Časopis FORTUNE, New-York, Time Inc.

Stiroh, K.J, (ožujak 2001.) What Drives Productivity Growth? Economic Policy Review, New York, Federal Reserve Bank of New York,

SOME SKILLS WHICH AN ENTREPRENEUR NEEDS BADLY

Abstract - *An entrepreneur - whatever the size of his organization - achieves his goals with the work of his associates. It is his people who generate values using valuable and limited resources entrusted to them. The generated values will be more attractive, will bring higher revenues and more succes on the competitive market if the entrepreneur's organization demonstrates a high labour efficiency. One of the most effective means to encrease a competitive labour efficiency is to lead people - the creators of all values - adequately. Both - an entrepreneur in the smallest enterprise as well as management in huge corporations - need leadership skills and should use them.*