

Najvažniji kapital-ljudi



Milan Mijailović,
OMEGA CONSULTING TEAM

- **Kao iskusan poslovni konsultant, kako procenjujete, u šta kompanije treba više da investiraju u biznis ili ljude?**

Sve zavisi od faze rasta i razvoja u kojoj se organizacija nalazi, jer ono što je prioritetno i ispravno u jednoj fazi u nekoj drugoj može biti i kontraproaktivno. U početnim fazama postojanja firme neophodno je usredsrediti se na razvoj biznisa, jer to je jedan od ključnih preduslova za preživljavanje u ovoj fazi. U početnim fazama poslovanja osnivač okuplja ljude koji su spremni da prate njegovu preduzetničku ideju, da se bore za istu i da ga verno prate u borbi sa brojnim izazovima i neuzvesnošću. U sledećim fazama razvoja, kada organizacija toliko naraste da se njome ne može više upravljati sa jednog mesta, kvalitetni ljudski resursi postaju imperativ u poslovanju. Tada su potrebni najbliži saradnici drugačijeg profila i kompetencija, prilično drugačiji od „starosedelaca“ koji su bili sa osnivačem od samog početka poslovanja. Obezbeđivanje kvalitetnih saradnika je dugoročan proces koji zahteva značajno ulaganje resursa od strane vlasnika, ne samo novca, već i njihovog sopstvenog vremena, tako da investicija u ljude za vlasnike postaje prioritet i neminovnost. Prethodno je toliko važno, da budućnost organizacije u

najvećoj meri zavisi od uspeha ove tranzicije i promene prioriteta od strane vlasnika. Jer BITNO postaje značajnije od HITNOG, a najbitnija konkurentska prednost je tim sastavljen od kvalitetnih saradnika različitih profila i kompetencija, koje se mogu i značajnije razlikovati od osnivača. Ovakav tim, različitih, ali komplementarnih saradnika zahteva dodatno investiranje resursa od strane vlasnika, pre svega u njihovo uhodavanje i međusobno razumevanje, ali i mentorisanje, jer treba napraviti uspešan tim koji je spreman da preuzme odgovornost za različite pojedinačne segmente poslovanja.

- **Jedna od Vaših ekspertiza je kreiranje sistem nagrađivanja i motivacije zaposlenih. Kako napraviti efikasan sistem?**

Na osnovu dosadašnjih iskustava mogu zaključiti da je potrebno motivisati zaposlene ukoliko se želi povećati nivo njihove energije, emocija i entuzijazma koji posvećuju svom poslu. Motivacija zaposlenih je ključ efektivnog i efikasnog funkcionisanja poslovnih procesa u organizaciji. Motivisanost zaposlenih može se obezbediti samo ukoliko se usklade ostvarivanje ličnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije. Sistem nagrađivanja je ključni alat koji stoji na raspolaganju menadžmentu kako bi obezbedio željeno ponašanje zaposlenih. U suprotnom, menadžment može samo „apelovati“ da se zaposleni ponašaju odgovorno i da ostvaruju željene rezultate. Naročito je u praksi prisutna zabluda da je dovoljno napraviti sistem nagrađivanja koji počiva na značajnim stimulacijama, koje pružaju priliku zaposlenima da značajno uvećaju sopstvenu zaradu ukoliko ostvare određeni rezultat. Postavljaju se opravdana pitanja – na osnovu čega smo postavili kriterijume za sticanje stimulacije ili koliko su zaposleni osposobljeni da iskoriste priliku da više zarade ili koliko su razumeli šansu koja im se pruža ili koliko su postavljeni ciljevi realno ostvarivi... Prilikom kreiranja sistema nagrađivanja treba posebno obratiti pažnju ne samo da isti bude stimulativan, to je neophodno, već i da izade u susret još jednoj osobini zaposlenih koja je posebno izra-

žena kada se govori o zaradama – gde je moje mesto u odnosu na ostale zaposlene. Ne treba biti iznenađen kada saznamo da zaposleni, bez obzira na svoju poziciju u hijerarhiji organizacije, napuštaju organizaciju, ne zato što su nezadovoljni sopstvenom zaradom, već svojom zaradom u odnosu na ostale kolege. Svakog zaposlenog interesuje da primi „pravednu“ naknadu za svoj uloženi rad, ali i da postoji razlika u odnosu na druge kolege. Na prethodno treba dodati i interes kompanije da ostvari postavljene ciljeve i rezultate u poslovanju. Samo ako su ti interesi usklađeni, ovakav sistem može biti dugoročno usklađen. Stvari dodatno postaju složenije kada se uvede i pozicija kompanije u sopstvenom životnom ciklusu, jer ne postoji sistem nagrađivanja, koji se može univerzalno primenivati kroz sve faze životnog ciklusa. Praksa nedvosmisleno ukazuje da ono što je bilo uspešno primenjeno u jednoj fazi rasta i razvoja, u sledećoj može biti ne samo nestimulativno, već i štetno za poslovanje i opstanak organizacije.

Dobar savet – ne pristupajte izradi sistema nagrađivanja pre nego što ste uveli sistem merenja uspešnosti poslovanja i to na nivou cele kompanije, ali i pojedinačnih organizacionih celina... U suprotnom, napori koje uložite sigurno neće biti svrsishodni i opravdani, a mogu biti i štetni po organizacionu klimu u kompaniji. Zato treba biti oprezan sa ovako osetljivim segmentom poslovanja, a posebno treba izbegavati prepisivanje rešenja koja su bila uspešna u primeni u nekim drugim organizacijama. Ne sme se zaboraviti, čak i kada imate sistem nagrađivanja koji daje željene rezultate, da je to privremeno, jer kao i sve druge segmente u poslovanju treba preispitivati, pošto se eksterno i interno okruženje stalno menjaju.

▪ **Kako motivisati zaposlene u kriznim vremenima?**

Zaposlene treba motivisati bez obzira da li krizna vremena ili ne, u kontinuitetu, treba ih pridobiti da se osećaju „samozaposlenim“ u tuđoj kompaniji. Na taj način, organizacija se proaktivno priprema za krizna vremena, a ista se pre ili kasnije pojavljuju u našim životima. Ne slažem se sa terminom „kriza“, jer je to period u poslovanju koji se redovno pojavljuje i koji ne možemo da izbegnemo i tada se suočavamo sa posledicama loših procena i odluka u prethodnom periodu. Te odluke treba da budu zasnovane na što realnijim pretpostavkama i planovima, a ne juriti stalno „što više, to bolje“ i postavljati nerealna očekivanja. Zaposlenima se treba baviti u kontinuitetu,

a naročito u vremenima koja nisu „krizna“, stvaranjem kvalitetne organizacione klime.

▪ **Šta biste savetovali kompanijama, kako da postave sistem u kome će zaposleni raditi kao da je kompanija njihova?**

Sva relevantna istraživanja ukazuju da zaposleni, a pre svega ključni zaposleni, ne napuštaju organizaciju zato što su nezadovoljni zaradom, već zato što su nezadovoljni odnosom nadređenih prema njima, organizacionom kulturom unutar kompanije, vrednostima koje se baštine u okviru organizacije, razlikom u zaradama u odnosu na druge kolege, a pre svega u odnosu na kolege za koje su uvereni da znatno manje doprinose rezultatu organizacije u odnosu na njih, nestimulativnim sistemom nagrađivanja i motivacije. Kao najznačajniji nedostatak vide nedovoljno „opunomoćenja“, odnosno onoga za šta se oni pitaju, ali i odgovaraju. Prethodno pobrajani uzroci nezadovoljstva

Investicija u ljude postaje prioritet i neminovnost za vlasnike kompanija

ključnih zaposlenih su upravo savet za vlasnike i top menadžere na čemu treba da rade kako bi pridobili najbolje zaposlene da ulažu svoj maksimum energije, emocije i entuzijazma, kao i da preuzimaju odgovornost za određene segmente poslovanja i da ih na taj način dugoročno „vežu“ za organizaciju. Pojednostavljeno, uspešnom relizacijom navedenih izazova obezbedićete da kvalitetni zaposleni, dugoročno ostanu u kompanijama, pri čemu organizacija treba da uvede sistem koji će obezbediti usklađivanje interesa organizacije i zaposlenih, odnosno da mogu očekivati da će učešćem u ostvarivanju interesa organizacije, obezbediti i ostvarivanje sopstvenih interesa. Posebno važno je uskladiti interese i sa spoljnim okruženjem, pre svega sa ključnim klijentima i dobavljačima. Ovo usklađivanje interesa nije moguće ostvariti na kratak rok, jer ne postoji organizacija koja raspolaže sa dovoljno resursa, naročito u sve konkurentnijim uslovima poslovanja, za zadovoljavanje interesa svih zainteresovanih strana – vlasnici, rukovodioci, stručnjaci, izvršioci. Da zaključim, potrebno je da zaposleni imaju usklađenu misiju i očekivanja sa vlasnicima i top menadžerima, da u što većoj meri veruju u iste ili slične vrednosti.