

ZAPOSLENICI I MANAGEMENT

Od pravih ljudi do prave tvrtke

Svi smo čuli za staru izreku o pravom čovjeku na pravome mjestu. Ova jezgrovita misao svakako je dobro sročena i vjerojatno je, u vremenu u kojemu je nastala, dobro odigrala svoju ulogu. Nakon toga kao da se potrošila i povukla, a umjesto nje se počelo govoriti, opširnije i stručnije, o ljudskim potencijalima i ljudskim resursima.



Zlatko Kurtović, dipl. oec.

Današnje nove svjetske i osobito hrvatske okolnosti, a također i tekuće prijelomno vrijeme svjetske ekonomije i managementa, kao da oživljavaju izvorni smisao spomenute izreke i potiču na njezinu reaktualizaciju, prilagodbu i reafirmaciju.

Ovaj članak ukazuje na takvu potrebu i potiče na takav napor. Pritom se u najvećoj mjeri oslanja na zaključke i savjete Jima Collinsa, koji su proizašli iz velikog i zapaženog istraživanja pod njegovim vodstvom i predstavljeni u njegovoj knjizi pod nazivom 'Od dobrog do izvrsnog' (Binoza Press, Zagreb 2007.).

IZVORNI SMISAO PRAVOG ČOVJEKA NA PRAVOM MJESTU

Izreka o pravom čovjeku na pravom mjestu zvuči prirodno i pozitivno. Ona pretpostavlja, prije svega, da je svaka osoba različita, da tvrtka zapošljava veliki broj različitih zaposlenika i da ima veliki broj različitih radnih mjesta, te da je poželjno i razumno što bolje povezati različite zahtjeve pojedinih radnih mjesta s onim zaposlenicima koji ih mogu najbolje ispunjavati.

Sve navedeno je kristalno jasno i samorazumljivo, toliko da se na prvi pogled čini i nepotrebno isticati. No osim što je osobina svake velike istine da je jednostavna, njena je osobina i da se, upravo zbog te svoje jednostavnosti i samorazumljivosti, takva istina vrlo često zaboravlja, previde ili zanemaruje.

Glavna svrha isticanja pravila o pravim ljudima na pravim mjestima je naglašavanje njegove važnosti među ostalim pravilima kojih se manageri moraju pridržavati, a istovremeno i naglašavanje pojedinih riječi u njegovoj formulaciji. Tako Jim Collins to čini, u kontekstu čestog isticanja važnosti ljudskih potencijala, ovako: Ljudi nisu



naša najveća vrijednost. **Pravi** ljudi su naša najveća vrijednost.

Reaktualizacija ovog pravila u ovom članku ima kao svrhu njegovo prilagođavanje sadašnjem globalnom i lokalnom trenutku. U tom smislu najprije definiramo današnje okolnosti i postavljamo pitanje o najvažnijim osobinama 'pravih' ljudi u tim okolnostima, zatim pitanje o pravoj okolini za prave ljude i na koncu što zapravo donose pravi ljudi.

PRAVI LJUDI U NOVIM OKOLNOSTIMA

Na globalnoj razini osnovna je karakteristika novih okolnosti fleksibilnost proizvodnih procesa i fleksibilnost radnog zakonodavstva. Stara Heraklitova misao *Sve teče,*

sve se mijenja (Panta rhei), sada se promijenila u sve brzo teče i sve se brzo mijenja. U kontekstu teme ovoga članka to se odnosi na tehnologiju i upravljanje, na veličinu, strukturu i trajanja tvrtke, te na ljudske potrebe i navike.

Prva karakteristika, fleksibilnost proizvodnih procesa, podrazumijeva s jedne strane promjenjivost profila radnih mjesta tijekom vremena, a s druge njihovu neomeđenost i kreativno profiliranje tijekom samog odvijanja radnog procesa. Ovdje je osobito važno naglasiti da je profiliranje radnog mjesta uvijek ovisilo, a danas u brzim promjenama pogotovo, i o početnim zahtjevima radnog procesa i o sklonostima i vještinama samog izvršitelja poslova na radnom mjestu.

“ Prihod kompanije ne može se povećavati brže od njezine sposobnosti da zapošljava dovoljno pravih ljudi. . .

— David Packard

“ Svako doba, svaka kultura, svaki običaj i tradicija imaju svoj stil... ljepote i okrutnosti, određene se patnje drže samorazumljivima, a određene nevolje strpljivo prihvaćaju.

— H. Hesse

“ Sustav nije želio lijeve ljude pretvoriti u marljive, nego je stvarao okolinu u kojoj su marljivi ljudi napredovali, a lijeni bi se ili iskricali ili su bili “bačeni” s broda.

— J. Collins

“ Pravi ljudi ne trebaju čvrstu ruku ni poticaje; oni pronalaze unutarnju motivaciju u ostvarivanju najboljih rezultata i stvaranju nećeg velikog.

— J. Collins

Fleksibilnost radnog zakonodavstva, ma koliko ugrožavala sigurnost radnog mjesta i zvučala nesocijalno, predstavlja samo logičnu posljedicu prve fleksibilnosti. I što li je priznati zakone nego sagnuti se i obilježiti sjene na zemlji, zapisao je sjajni Gibran. U ovom slučaju obilježavanje sjena odnosi se, uz bezuvjetno uvažavanje načela humanosti, s jedne strane na lakše zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika, a s druge na veću slobodu njihova efektivnog zapošljavanja u okviru radnog vremena.

Osim naravnog zakona stalnih globalnih promjena, hrvatske radne okolinosti danas oblikuje još i tranzicija ekonomske strukture i ekonomskog sustava, ali i tranzicija onog što je najvažnije, a ide najsporije – radne etike. Ukratko se može reći, uz takve utjecaje, da hrvatski poslodavci danas traže veću fleksibilnost nego što je mogu dobiti, da su zaposlenici na nju manje spremni nego bi trebali biti, a da je radno zakonodavstvo negdje u sredini.

U takvim zajedničkim okolnostima mora funkcionirati, i pronaći prave ljude, svaka pojedina tvrtka bez obzira na svoje realne posebnosti. Uvažavajući činjenicu da svaka konkretna tvrtka pronalazi prave ljude kako najbolje zna i među ljudima koje stvarno može dobiti, može se reći da spomenute zajedničke okolnosti određuju i zajedničke osobine pravih ljudi.

Uz polazni stav da je važnija osobnost kandidata nego njegova naobrazba, vještina i stručnost, koji se danas mnogo ističe i primjenjuje, među najvažnijim poželjnim osobinama pravih ljudi, koji u današnjim okolnostima pružaju najveću garanciju za stvaranje prave tvrtke, jesu prilagodljivost, kreativnost i lojalnost.

PRAVA OKOLINA ZA PRAVE LJUDE

Naravno, ‘pravi ljudi’ s navedenim osobinama samo su jedna strana medalje, a druga je strana ‘prava okolina’ tvrtke za takve ljude. Jer, čemu prilagodljivost mentalite-

ta zaposlenika ako je mentalitet tvrtke krut, čemu kreativnost zaposlenika ako tvrtka sputava kreativnost i čemu lojalnost nekog zaposlenika ako tvrtka čeka prvu priliku da ga odbaci ili zamjeni.

Jednom riječju, istovremeno s potragom za pravim ljudima tvrtka mora stvarati pravu okolinu za njihovo pravo djelovanje.

Prava okolina za prave ljude, koje tvrtka dovodi izvana ili koje ima među svojim zaposlenicima, podrazumijeva vrijednosni sustav koji u svojoj osnovi i u svome središtu ima potrebu za pravim ljudima. Uz, dakako, vodeće managere koji stvaraju i promiču korporativnu kulturu s pravim vrijednostima.

Ili konkretnije, glavne uloge u tvrtki moraju dobivati oni marljivi ljudi koji prepoznaju moderne trendove, kreativno ih primjenjuju u svojim radnim sredinama i sve to čine za tvrtku kao da čine za sebe. Pritom je sasvim izvjesno da će oni prihvaćati tvrtku kao svoju samo u onoj mjeri u kojoj tvrtka prihvaća njih kao svoje.

U kontekstu stava i odnosa tvrtke prema pravim ljudima valja istaknuti i jedan vrlo konkretan savjet Jima Collinsa, a on glasi: Postavite najbolje ljude tamo gdje su najveće mogućnosti, a ne najveći problemi.

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Pravi ljudi su naša najveća vrijednost.
- Najpoželjnije osobine ‘pravih ljudi’ su: prilagodljivost, kreativnost i lojalnost.
- S potragom za pravim ljudima tvrtka mora stvarati pravu okolinu za njihovo pravo djelovanje.
- Iskoristite teška gospodarska vremena da zaposlite izvrsne ljude, pa i kada za njih nemate određen posao.

ŠTO TVRTKI DONOSE PRAVI LJUDI?

Kad je god u pitanju neko prirodno i logično pravilo, pa tako i pravilo o pravom čovjeku na pravom mjestu, uvijek se isplati svaki trud uložen u njegovu dosljednu primjenu. Zapravo, jedina korist i dolazi od takve primjene. Korist od dosljedne primjene pravila o pravom čovjeku na pravom mjestu J. Collins vidi u tolikoj mjeri da u svojim savjetima, utemeljenim na dugogodišnjem istraživanju izvrsnih tvrtki, ide i korak dalje.

Naime, trećem poglavlju svoje knjige on daje naslov “Prvo tko... zatim što” i u njemu obrazlaže zašto tvrtka najprije treba postavljati pitanje TKO joj treba, pa tek onda ŠTO će konkretno raditi ljudi (naravno pravi ljudi) koje zaposli. Pritom daje i jedan savjet primjeren današnjim kriznim okolnostima: Iskoristite teška gospodarska vremena da zaposlite izvrsne ljude, pa i kada za njih nemate određen posao.

Iz vrlo opsežne Collinsove argumentacije izdvajamo tek nekoliko mjesta. Imati prave ljude ‘na brodu’ znači biti siguran da će oni u svim okolnostima znati određivati prave ciljeve i prava sredstva za njihovo ostvarenje. Jer, pravi ljudi će uvijek davati sve od sebe, bez obzira na bonuse i druge poticaje. Navodeći podatak da su čelnici promatranih izvrsnih tvrtki u desetogodišnjem razdoblju ostvarili manje dohotke od čelnika usporednih osrednjih tvrtki, Collins zaključuje da je važnije KOME se daje, nego KOLIKO se daje, te da pravim ljudima ne trebaju ni čvrsta ruka, ni posebna kontrola.

A ne treba im ni birokratizacija tvrtke o kojoj kaže: Većina tvrtki stvara birokratska pravila kako bi upravljala malim brojem pogrešnih ljudi na brodu, što otjera prave ljude, pa se poveća broj pogrešnih ljudi na brodu.

Sve u svemu čini se kao da Jim Collins sve ove savjete upućuje i suvremenom hrvatskom manageru. U aktualnim kriznim okolnostima. 