**10. predavanje i vežbe UPP 23.04.2020**

**Predavanje**

Proučiti sledeće gradivo sa spiska pitanja:

1. Profesionalizacija poslovanja i razvojne faze poslovanja
2. Upravljanje zaposlenima i motivacija zaposlenih članova porodice
3. Upravljanje zaposlenima i motivacija zaposlenih koji nisu članovi porodice

LITERATURA

1. Leach P., Bogod T. (1999.) Guide to The Family Business, BDO Stoy Hayward, ch. 3, p. 85-103. i/ili

2. Leach P. (2007.) Family Business, The Essentials Paperback, Profile books, ch. 3, p. 107-119.

1. Profesionalizacija poslovanja i razvojne faze poslovanja

PROFESIONALIZACIJA BIZNISA

 Često je najveća teškoća sa kojom se vlasnici suočavaju prilagođavanje stila upravljanja zahtevima sve kompleksnijeg poslovanja. Ako preduzeće kontinuirano raste, primena instinktivnih metoda upravljanja mora voditi ka praktikovanju profesionalnog pristupa biznisu - pristupa koji je zasnovan na planiranju i kontrolisanju rasta upotrebom tehnika strateškog menadžmenta.

 Profesionalizacija biznisa predstavlja važan korak napred ka pozitivnom razrešavanju potencionalnih konflikata između porodice i poslovnih vrednosti i ciljeva. Porodična preduzeća prolaze kroz uobičajene stadijume razvoja i rasta i moraju da se uhvate u koštac sa različitim varijantama i tipovima promena: životnog ciklusa proizvoda, kolebljivih faktora konkurencije, ličnog usavršavanja vlasnika-menadžera i porodičnih potreba, što se sve održava na krajnji profit.

FAZE UPRAVLJANJA RAZVOJEM PORODIČNOG POSLOVANJA

Faze razvoja uspešnog biznisa moguće je kategorisati na različite načine, zavisno od tipa i kompleksnosti analize i posebnih aspekata životnog ciklusa porodičnog preduzeća.

Tri faze upravljanja su standardna: upravljanje proizvodom, upravljanje proizvodnjom i planiranje.

1. Upravljanje proizvodom - Proizvod ili usluga je identifikovan i iznet na tržište da bi se ostvario profit. Razvijen je sistem proizvodnje i upravljanja radi plasiranja proizvoda ili usluge.
2. Upravljanje proizvodnjom - U osnovnom procesu ostvaren je uspeh, a metodi kontrole obezbeđuju povećanje efikasnosti i produktivnosti.
3. Planiranje - Biznis sazreva, planiranje služi da formalizuje kontinuitet aktivnosti, da obezbedi osnovu za efektivno upravljanje, da tačno sagleda nove mogućnosti i da promoviše budući rast biznisa.

POSTIZANJE PROFESIONALNOG PRISTUPA

 U određenom momentu razvoja svakog biznisa, vlasnik se suočava sa zasićenjem, nakon čega dalje više nije u stanju da postupa sam. On to može da pokuša, ali to znači da je prestao da svoje vreme koristi na najefektivniji način - a vreme vlasnika je njegova najveća vrednost. Da bi razvoj bio stabilan, vlasnik mora prvenstveno da prepozna svoju primarnu ulogu – pre svega da uspostavi viziju, upravljanje i kompetentnu i efikasnu organizaciju. Vlasnik mora da posveti sve veći deo svog vremena da bi razvio tu ulogu - ostavljajući ostalima da se bave svakodnevnim dužnostima u koje on nije potrebno da bude uključen. Ukratko, organizacija mora da postane manje centralizovana i da ovlada sofisticiranijim upravljačkim veštinama koje pomeraju akcenat od kontrole ka koordinaciji. Da bi se prilagodio ovoj promeni, preduzetnik mora da razvije veću disciplinu od one koja je bila karakteristična za raniji period, a upravljanje preduzećem mora biti plansko.

POTEŠKOĆE U PROFESIONALIZACIJI

Vlasnici porodičnog posla suočavaju se sa poteškoćama onda kada dođe do profesionalizacije preduzeća. Biranje spoljnih konsultanata ili profesionalnih menadžera koji treba da stimulišu proces organizacionog razvoja predstavlja poseban problem u porodičnim preduzećima, jer je neophodno taj proces uskladiti sa potrebama određenih ličnosti višeg menadžmenta i porodice. Centralna ličnost je obično osnivač, a osnivači, koji odaberu spoljne saradnike često nisu u stanju da im dozvole da njihov posao rade samostalno.

Poteškoće su :

* problemi u delegiranju odgovornosti
* pozicije autoriteta mogu biti rezervisane samo za članove porodica
* strah familije da će izgubiti kontrolu
* nedostatak alternativne vokacije vlasnika i
* porodična lojalnost prema zaposlenima.

Prelaz ka profesionalnom planiranju i kontroli organizacije je trenutak kada ravnoteža mora da naginje biznisu, a svaki napor mora biti učinjen kako porodični aspekt ne bi ometao i ugrožavao proces i budućnost razvoja porodične firme.

JASNA I KONZISTENTNA KOMUNIKACIJA

Propusti u komunikaciji predstavljaju problem u ranoj fazi razvoja biznisa. Ako zaposleni ne dobijaju potrebne informacije, to ne ometa samo njihov lični razvoj, već i razvoj tima koji je ključan za kreiranje dugoročnog poslovanja.

Nekoliko ideja koje mogu pomoći u uspostavljanju kvalitetne komunikacije:

1. Manja tajnost.

2. Upoznajte vaše ljude sa planom.

3. Stimulišite komunikaciju i slušajte.

Profesionalizacija biznisa : Ključne sugestije

* Porodični biznis teži razvoju – instinktivni menadžment mora voditi profesionalizaciji pristupa zasnovanom na planiranju i kontroli razvoja upotrebom tehnikama strateškog menadžmenta;
* Organizacione potrebe za ovladavanjem sofisticiranim veštinama koje će menadžment pomeriti od kontrole ka koordinaciji;
* Uspešne kompanije uspostavljaju jasnu liniju autoriteta, odgovornosti, obaveza i teže da proces odlučivanja decentralizuju;
* Porodični strateški plan predstavlja suštinu poslovnog strateškog plana i njegovo kreiranje mu vremenski prethodi;
* Komunikacija u biznisu treba da bude otvorena, vremenski planirana i potpuna, kako bi zaposlenima omogućila da radne zadatke izvršavaju blagovremeno.
* Novi vlasnici treba da budu manje tajnoviti , a više spremni da svoja razmišljanja dele sa drugima.
1. Upravljanje zaposlenima i motivacija zaposlenih članova porodice
2. Upravljanje zaposlenima i motivacija zaposlenih koji nisu članovi porodice

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U PORODIČNOM BIZNISU**

Motivacija radnika je usko povezana s uspešnošću u poslovanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog manadžementa ljudskih potencijala jer se izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Zato je motivacija značajna tema, kako za članove porodice tako i one spolja (koji to nisu).

Porodični poslovi su jedinstveni zbog ljudi koji su uključeni u njih. Ovi ljudi nisu samo slučajni „poprečni presek“ zaposlenih, menadžera, direktora, savetnika i investitora - svi oni su članovi porodice i svi su povezani jedan sa drugim.

Uobičajeno je pogrešno shvatanje da je najbolji način da se motivišu zaposleni sa novčanom „šargarepom“ i „štapom“ kažnjavanja u slučaju neuspeha. Jedina prednost ovog pristupa jeste jednostavnost, zbog koje je možda i popularan. Ali, metod „šargarepe i štapa“ nikada neće postići željeni rezultat zato što je baziran na pogrešnom razumevanju onoga što zaista motiviše zaposlene.

 **OSNIVAČI**

Peter Davis je objasnio razliku između osnivača i preduzetnika i objasnio različite standarde ponašanja koji se primenjuju u porodičnim i poslovnim sistemima, a koji su u većoj ili manjoj meri kontradiktorni. Sve te kontradiktornosti i konflikti i sve ono što se može uraditi u vezi sa njima su u vezi sa sledećim fazama razvoja personalnog menadžmenta:

 1. Regrutovanje

 2. Obuka i razvoj

 3. Plaćanje (sistem nagradjivanja)

 4. Sistem ocenjivanja i unapredjenja

 5. Završetak (kraj) radnog odnosa i penzionisanje

**REGRUTOVANJE**

Bez obzira na sposobnost i stručnost, pozicije koje nose autoriet unutar porodičnog posla, rezervisane su uglavnom za članove porodice koji smatraju da imaju pravo na takav status u kompaniji. Mnogi osnivači očekuju da njihova deca učestvuju u porodičnom biznisu i da se tome u potpunosti posvete, bez obzira na eventualni nedostatak talenta, sposobnosti i sklonosti ka tom poslu.

Ukoliko se uzmu u obzir standardi i vrednosti koji vladaju u poslovnom ponašanju, politika regrutovanja bazirana na nasledstvu je apsolutno suprotna profesionalnim standardima. Poslovni principi zahtevaju da ljudi koji su najkompetentniji i najpogodniji za određeni posao treba da budu angažovani. Zapošljavanje pojedinaca na osnovu njihovog statusa u porodici predstavlja očiglednu pretnju za uspešno poslovanje firme, ali i za njen opstanak.

Uobičajeno je da osnivač odlučuje o tome da li će ili ne zaposliti člana porodice. Ako je njegov cilj osnivanje zajedničke dinastije, onda odluka neće biti teška. Ali ako je njegova politika zasnovana na obezbeđenju dugoročne dobrobiti za preduzeće, onda se on mora suočiti sa dilemom da li zaposliti nekoga ko nije sposoban za obavljanje posla sa jedne strane ili suočiti se sa gnevom porodice ukoliko zaposli nekoga ko je „autsajder“. Osnivač se prosto nalazi u zamci između porodičnog i poslovnog „sistema“ i sa pritiskom kako da na najbolji način reši dileme vezane za zaposlene.

 *-Kako naći odgovarajuće rešenje-*

Konstruktivni pristup u rešavanju ove dileme bio bi u razvijanju procedura i strategija.

Prvi korak koji bi smanjio stres prouzrokovan konfliktima je da se razume i prihvati činjenica da su to strukturalni, ne personalni problemi.

Drugi korak, korisno je objasniti i podeliti problem i sa članovima porodice i sa senior menadžmentom. Na taj način bi trebalo stimulisati razvoj procedura koje će definisati i odvojiti porodične i poslovne probleme, ohrabrujući saradnju u rešavanju problema između obe strane.

Može se reći da je ključ u rešavanju ovih kontradiktornosti u stvari u razdvajanju menadžmenta i vlasništva. Ovo uključuje: ispitivanje rođaka koji rade u firmi i to kroz perspektivu „vlasništva“ i perspektivu „menadžmenta“. Iz perspektive vlasništva rođaci bi bili subjekt normi i principa koji regulišu porodične odnose, a iz perspektive menadžmenta bi bili subjekt principa koji su zastupljeni u firmi.

**OBUKA I RAZVOJ**

Prema porodičnim principima, članovi porodice trebalo bi da se obučavaju prema onome što je najbolje za njih kao pojedince. Poslovne norme, sa druge strane, manje značaja daju pojedinačnim karakteristikama osobe – one zahtevaju da obuka i razvoj budu bazirani na stečenim iskustvima koja će doprineti ostvarenju ciljeva organizacije. Ne podudara se uvek ono što je najbolje za posao sa onim što je najbolje za pojedinca.

Negativne posledice na posao može imati i situacija kada osnivač investira novac i resurse kompanije kako bi svojoj deci obezbedio priliku da promovišu njihove pojedinačne osobenosti. Posmatrano sa gledišta menadžmenta, važno je da obuka i razvoj rođaka zavisi od potreba firme i da se uklapa u njih. Ako su ambicije člana porodice nespojive sa potrebama firme, onda on mora birati između zaposlenja u porodičnom biznisu ili ostvarivanja ličnih planova koristeći prednosti porodice.

**PLAĆANJE**

Kada se radi o plaćanju rođaka u porodičnoj firmi, glavno pitanje jeste kako platiti člana porodice. U porodičnom sistemu vodeće norme su da porodični novac treba da se raspoređuje ili prema potrebama ili prema principima koji su nepristrasni. U poslu plaćanje bi trebalo da se bazira na individualnom doprinosu svakog zaposlenog.

Neke kompanije plaćaju članove porodice značajno više nego što je tržišna cena ili što je češći slučaj, manje nego što je to na tržištu pod „izgovorom“ da oni imaju obavezu da „pomognu“.

Druge firme plaćaju sve članove porodice po istoj ceni, bez obzira na njihov doprinos što dovodi do toga da nekompetentni članovi porodice ostaju u firmi, dok kompetentni napuštaju kompaniju kako bi na pravedniji način zaradili svoju platu.

Vlasnici mogu plaćati članove svoje porodice i tako što će im podeliti akcije, umesto da im daju veće plate. Jedno od rešenja, da bi se sprečila ovakva situacija bilo bi recimo osnivanje svojevrsnih odbora – komisija koje bi se na sistematičan i nepristrasan način bavile platama zaposlenih.

**IZVRŠENJE I UNAPREĐENJA**

Većina zaposlenih želi da zna šta se očekuje od njih i žele povratnu informaciju o tome kako se ocenjuje njihov rad. Ako se ovo iznese na konstruktivan način, mogu se identifikovati one oblasti koje je potrebno poboljšati, a oblasti koje dobro funkcionišu moguće je pojačati. Situacija je posebno specifična kada se radi o rođacima ili deci vlasnika, jer se oni suočavaju sa nezavidnim zadatkom da se procenjuje njihova stručnost što može prouzrokovati ozbiljan psihološki pritisak na vlasnika. Za njih je nekad nemoguće da objektivno izbalansiraju zahteve i norme firme i porodice.

Efekti ovakvog preklapanja mogu biti minimizirani jasnim odvajanjem porodičnih od poslovnih principa. To odvajanje podrazumeva da članovi porodice koji su zaposleni u firmi moraju biti ocenjivani na profesionalan i objektivan način kao i svi drugi zaposleni. Savremene menadžment tehnike naglašavaju vrednost samoprocene – pojedinci vrednuju sami sebe spram unapred određenih ciljeva i rezultate raspravljaju sa svojim kolegama. Ovaj proces bi trebalo da sadrži i mišljenja ostalih zaposlenih (podređenih i nadređenih) kako bi se smanjila potencijalna odstupanja i poboljšala objektivnost.

Politika objektivne procene obuhvata 3 osnovna principa:

* procena zaposlenih nije bazirana na favoritima (omiljenim pojedincima),
* smanjenje potencijalnih rizika od rivalstva i ljubomore između zaposlenih koji su članovi porodice i onih koji to nisu,
* podsticanje razvoja profesionalnog rukovodećeg ambijenta u kojem se radi.

 **KRAJ RADNOG ODNOSA I PENZIONISANJE**

U pogledu penzionisanja svaki porodični posao treba da ima unapred propisana pravila kako ne bi dolazilo do teškoća kada nosioci posla (vlasnici firme) odbijaju da slede utvđena pravila, jer ne žele da se „povuku„ misleći da su neophodni i nezamenljivi za firmu. Stoga oni odbijaju pritisak da se povuku koji dolazi od potencijalnih naslednika, njihovih supruga ili drugih članova porodice u porodičnom biznisu.

Ključno je da se naglasi značaj uspostavljanja objektivnog kriterijuma za penzionisanje, isto kao što se to radi i za sve probleme vezane za zaposlene. Potrebno je predvideti šta će se desiti u ovakvoj situaciji i precizirati pravila koja će se primenjivati, predstaviti ih svima kako bi bila razumljiva i to će minimizirati potencijalnu “zbrku“ koja može nastati.

**ZAPOSLENI KOJI NISU ČLANOVI PORODICE**

Članovi porodice treba da budu menadžeri, odnosno zaposleni u porodičnoj firmi samo ukoliko su dovoljno stručni za taj posao. Ako je očigledno da određeni član porodice ne ispunjava zahteve radnog mesta onda firma treba da zaposli „autsajdera“ - osobu koja nije član porodice.

Porodične kompanije imaju problem u pronalaženju talentovanih kandidata koji su voljni da rade za njih, a ako već i uspeju da ih nađu teško im je da ih motivišu. Kvalifikovani kandidati uglavnom očekuju da će u porodičnim kompanijama preovladavati nepotizam (zapošljavanje rodbine) i da će ih to sprečiti da im se da jednaka šansa. Mnogi sumnjaju da li porodična firma uopšte profesionalno vodi svoj biznis i ako je tako - zašto im je potreban neko sa strane. Oni mogu da misle da će biti onemogućeni da teže ka vodećim pozicijama i da će njihova plata biti ispod nivoa koji važi u porodičnim firmama, da će njihove odluke mogle biti odbijene od strane članova porodice ili još gore, rizikuju da postanu pioni neke beskonačne porodične bitke. Ipak, ako se kompanija vodi profesionalno i ako je se odvoji posao od porodice, većina ovih problema nestaje, ili se barem svede na minimum.

Nagrađivanje i priznanje zaposlenim članovima porodice i onima koji to nisu može imati mnogo oblika, od uobičajenih verbalnih pohvala do novčanih bonusa.

*Kako „izvući“ što veći „korist“ od motivacije zaposlenih*

Pogrešno je shvatanje da je najbolji način da se motivišu zaposleni sa „šargarepom“ novčanih satisfakcija i sa „štapom“ kažnjavanja u slučaju neuspeha. Jedina prednost ovog pristupa jeste jednostavnost, zbog koje je možda i popularan. Ali ako vi pitate visoko motivisane radnike da objasne njihovu motivisanost oni obično ne stavljaju plate i beneficije na prvo mesto i češće će vam odgovoriti „Zato što volim svoj posao“.

Metod „šargarepe i štapa“ neće postići željeni rezultat zato što je baziran na pogrešnom razumevanju onoga što zaista motiviše zaposlene. Uživanje u „šargarepi“ i strah od „štapa“ može da osigura da ljudi rade dovoljno naporno i vredno da osiguraju pristizanje svojih plata, ali neko ko je uplašen nije u mogućnosti da radi u skladu sa svojim sposobnostima i ograničenjima. Pristup koji se oslanja isključivo na spoljne uticaje ignoriše činjenicu da motivacija mora dolaziti iznutra, drugim rečima da mora postojati samo-motivacija i da čovek prvo mora sam sebe motivisati iznutra.

Važne oblasti brige zaposlenih su okrenute i ka faktorima kao što su dostignuća, priznanja, kako i koliko je posao sam po sebi podsticajan, kao i zadovoljavanje potrebe za odgovornošću i ličnim razvojem. To su motivišuće snage koje su povezane sa spoljnim faktorima kao što su politika kompanije, organizaciona struktura, nivoi plata i planovi nagrađvanja.

Nekoliko praktičnih koraka su korisni kako bi potpomogli motivaciju:

* Ohrabrivanje zaposlenih da koriste sopstvene sudove i da improvizuju. Na primer, osnovati radne grupe u kojima bi zaposleni odlučivali o detaljima kako bi određeni posao trebalo obaviti;
* Kao što dajete radnicima ovlašćenja, dajte im i odgovornost za određene posledice. Na primer, konstruišite zadatke tako da zaposleni mogu da ih prate kroz logičan redosled od početka do kraja i da mogu da prihvate kompletnu odgovornost;
* Jasno definišite ciljeve i naglasite da je zaposleni odgvoran za ispunjenje/neispunjennje istih. Ako dobro informišete svoje zaposlene o svemu to će im pomoći da se osete poštovanim i da reše probleme;
* Napravite fleksibilna pravila kako bi ih pojedinci prilagodili sopstvenim potrebama. Ovo smanjuje značaj nekih manje bitnih faktora.

**Vežbe**

Obraditi 1 ili 2 porodične firme po izboru i prepoznati 1 ili 2 upravljačka izazova koji se odnose na orijentaciona pitanja UPP

<https://www.vps.ns.ac.rs/zaposleni/tatjana_djuric_kuzmanovic/>

[Orijentacione teme](https://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2018/04/Orijentacione-teme-master-UPP-2018.docx)

Napisati o tome kratak esej i poslati na mejl tanjadjk@eunet.rs

Studenti koji su uradili eseje pišu seminarske radove na dogovorenu temu i uz preporučenu literaturu i šalju na komentar i ocenu.

Studenti koji su uradili i esej i seminarski rad pristupaju izradi studija slučaja odabrane porodične firme iz eseja.

Radujem se vašim radovima i pitanjima. Čuvajte se!