

Art of Change, Zagreb, 16.10.2014.

**HR i strategija**

Nikola Nikšić,

**CMC**  
CERTIFIED  
MANAGEMENT CONSULTANT

© TemplatesWise.com

## Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.



- 1. POBOLJŠANJE EKONOMSKE USPJEŠNOSTI**  
Unapređenje ekonomske uspješnosti maloga gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u R&D, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.
- 2. POBOLJŠAN PRISTUP FINANCIRANJU**  
Razvijanje raznih finansijskih mogućnosti za subjekte maloga gospodarstva i uklanjanje finansijskog jaza za malo gospodarstvo.
- 3. PROMOCIJA PODUZETNIŠTVA**  
Pružanje potpore osnivanju novih poduzeca, rast broja aktivnih poduzeca i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način pridonijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija.
- 4. POBOLJŠANJE PODUZETNIČKIH VJEŠTINA**  
Pružanje potpore većem razvoju subjekata maloga gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja zaposlenih u subjektima maloga gospodarstva.
- 5. POBOLJŠANO POSLOVNO OKRUŽENJE**  
Nadgradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.

## Strategija


- **Strategija** (od starogrčke riječi stratēgos) doslovno znači "vođenje vojske" (grč. stratos: vojska, ago: voditi, strategos: vojskovođa), način ostvarenja ciljeva.




## „Topla voda” strateškog menadžmenta

### Sun Tzu „Umijeće ratovanja”

- **Odnosi se prema svojim vojnicima kao prema svojoj djeci** i pratiće te u najdublje doline; odnosi se prema njima kao prema svojim sinovima i stajaće pored tebe do smrti.
- Da bi vojnici shvatili prednosti poražavanja neprijatelja oni isto tako **moraju biti nagrađeni**.
- **Pobjednički ratnici prvo pobjede** pa onda idu u rat, dok poraženi ratnici prvo idu u rat pa onda teže da pobjede.



Motivacija

Kompetencije

Informacije



"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the *most adaptable to change*"

Charles Darwin  
1809-1882

Ne preživljavaju ni najjači, ni najpametniji.  
Preživljavaju oni koji se najbolje prilagođavaju promjenama

## Fleksigurnost




Preživljavaju oni koji su uravnoteženo zadovoljili interese svih dionika.

### KAKO VAS NAJČEŠĆE VIDE I DOŽIVLJAVAJU PARTNERI?

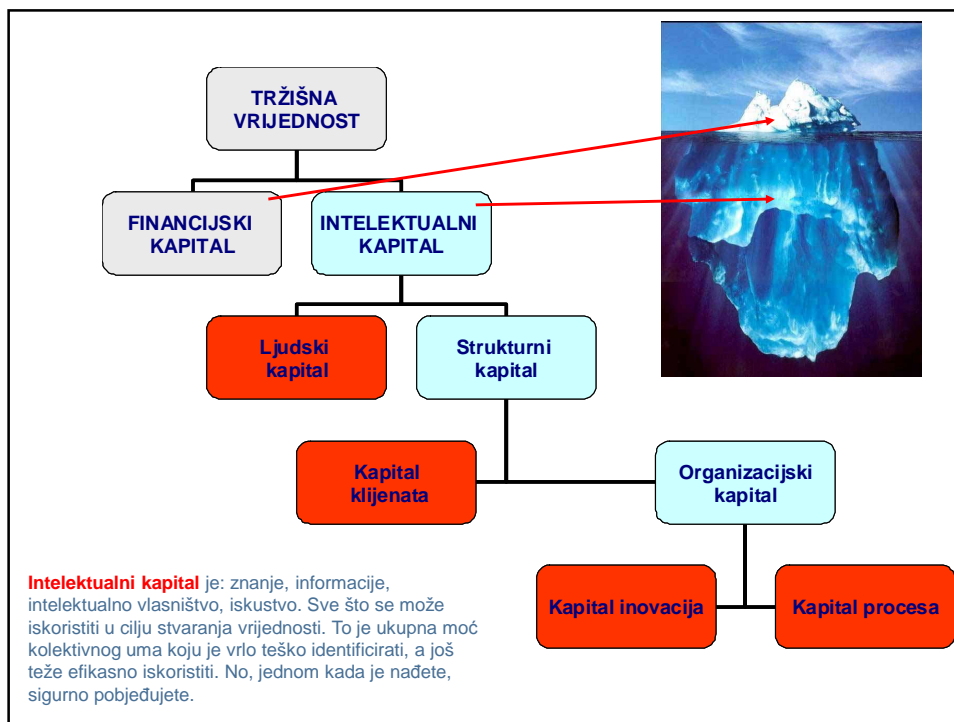
... KROZ LJUDE




Stara kineska:

„Misliš li godinu dana unaprijed, posadi rižu, planiraš li deset godina, posadi drvo, planiraš li za stotinu godina – odgajaj ljude.“





### Povezivanje strategije i sustava plaća

STRATEGIJA	POSLOVNI ODGOVOR	LJUDI	SUSTAV PLAĆA I MOTIVACIJE
<b>INOVACIJA</b> povećanje složenosti proizvoda i usluga i skraćanje njihova životnog vijeka	- vodeća je proizvodnost (razvoj proizvoda i usluga)	- predanost inovativnim ljudima	- <b>nagrađivanje inovacija</b>
	- ubrzavanje vremenskog ciklusa stvaranja novih proizvoda i usluga	- potreba za ljudima sklonima riziku	- <b>plaće na temelju tržišnih kretanja</b> - <b>fleksibilnost u opisu poslova</b>
<b>REZANJE TROŠKOVA</b> usredotočenost na provedbu	- pronalaženje najekonomičnijih rješenja	- predanost ljudima koji su spremni učiniti više sa manje	- <b>praćenje troškova rada konkurencije</b>
	- operativna izvrsnost	- potreba za snalažljivim ljudima	- <b>povećanje varijabilne komponente u plaćama</b> - <b>naglasak na produktivnost</b> - <b>usredotočenost na kontroling i specifikacije radnih obaveza</b>
<b>NJEGA ODNOSA SA KLIJENTIMA</b> povećanje njihovih očekivanja	- blizu klijentima i korisnicima	- predanost ljudima koji mogu oduševiti klijente	- <b>ustroj poticaja za zadovoljstvo potrošača</b>
	- savjetovanje klijenata o najboljim rješenjima	- potreba za komunikativnim ljudima	- <b>vrednovanje znanja i vještina u kontaktima s klijentima</b>
	- brzo i široko kretanje po tržištu		

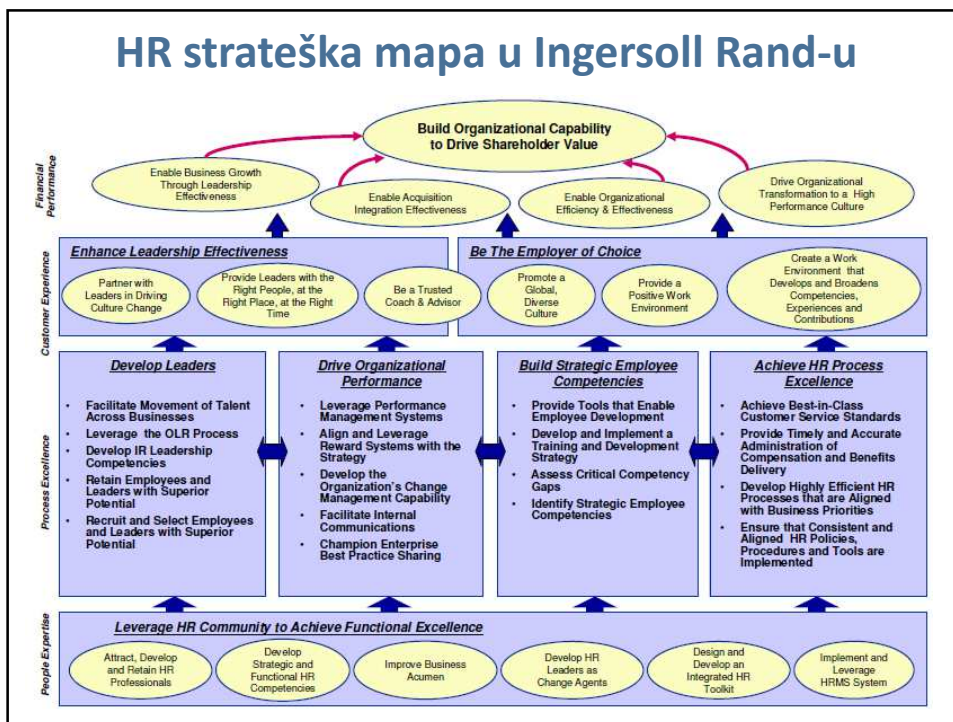
## Od strateških politika do realizacije ciljeva

STRATEŠKE POLITIKE	TEHNIKE PROVEDBE				STRATEŠKI CILJEVI
<b>USKLAĐENOST</b>	analiza rada	opisi poslova	ocjena rada	<b>UNUTARNJA STRUKTURA</b>	<b>DJELOTVORNOST</b> (radni učinak, kvaliteta, klijenti i dioničari, troškovi)  <b>PRAVEDNOST</b>  <b>USKLAĐENOST</b>
<b>KONKURENTNOST</b>	tržišne definicije	istraživanja i analize	smjernice poslovnim politikama	<b>STRUKTURA PLAĆA</b>	
<b>DOPRINOS ZAPOSLENIH</b>	prema radnom stažu	prema učinku	smjernice za postignuća	<b>PROGRAMI MOTIVACIJE</b>	
<b>ADMINISTRACIJA</b>	planiranje	proračun (budžet)	komunikacija	<b>OCJENA</b>	

## Neke taktike i tehnike za realizaciju strateških politika

- “obučimo djelatnike i umanjimo razlike”
- “osposobimo djelatnike za više vrsta poslova”
- “zovimo zaposlenike partnerima”
- “osigurajmo zaposlenicima udio u dobiti”
- “uplatimo svim zaposlenicima identično zdravstveno osiguranje”
- “dajmo simbolične mjesečne poklone”
- “novim djelatnicima omogućiti posebnu obuku”
- “djelatnicima u nerazvijenim regijama dodajmo posebne bonuse”
- “nagradimo mentoriranje”
- “osigurajmo budžete za rad u razvojno-istraživačkim projektima”





## Blue Ocean Leadership

Konvencionalni menadžment	Vodstvo po modelu Plavog oceana
Fokus na vrijednosti, kvalitetu i stilove ponašanja koji se smatraju uvjetima dobrog vodstva i ultimativnim za realizaciju izvrsne izvedbe.	Fokus na djela i aktivnosti koje menadžeri trebaju provesti kako bi ojačali motivaciju i sposobnosti da ljudi ostvare najbolju izvedbu.
Tendencija da se djeluje generički, često neovisno o tomu kako tvrtku vrednuju kupci i što zaposlenici očekuju da će se realizirati i postići.	Snažno povezivanje menadžerske aktivnosti s realnošću tržišta približavanjem svojih ljudi tržištu, omogućujući im da napreduju i opslužuju kupce i druge sudionike na najbolji mogući način.
Fokus isključivo na izvršenje i više hijerarhijske razine.	Distribucija odgovornosti za vodstvo na sve menadžerske razine (stratešku, operativnu, taktičku) imajući na umu da je srednji i niži menadžment znatno povezaniji s tržištem.

**OSNOVNA IDEJA:**  
Povećati vrijednost kupcu uz istovremeno smanjenje troškova

Što UKLONITI (eliminirati), a na određeni način je dopušteno?

Što SMANJITI značajno ispod industrijskih standarda?

Što STVORITI, a industrija ranije nije nudila?

Što POVEĆATI (poboljšati) značajno iznad industrijskih standarda?

Uštede na troškovima zbog eliminacije i smanjenja.

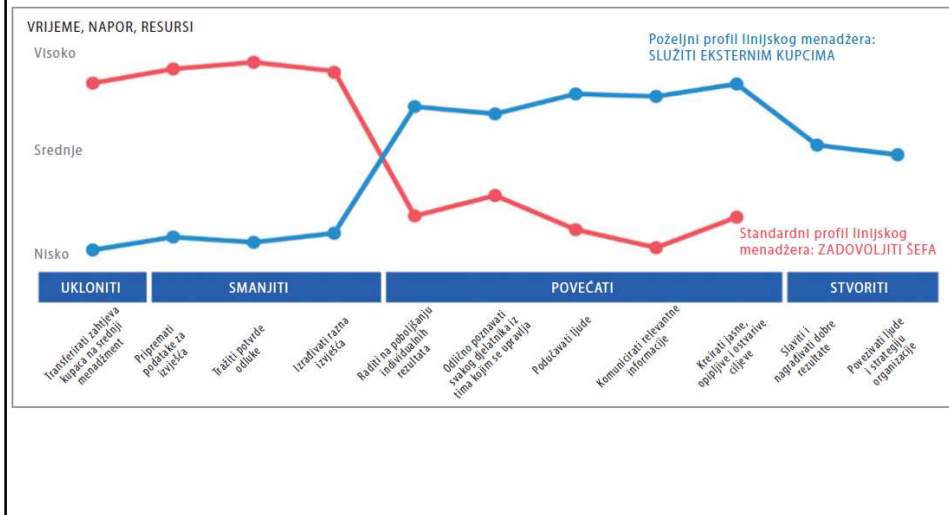
Troškovna prednost zbog ekonomije obujma

Veća vrijednost zbog povećanja i stvaranja novog.

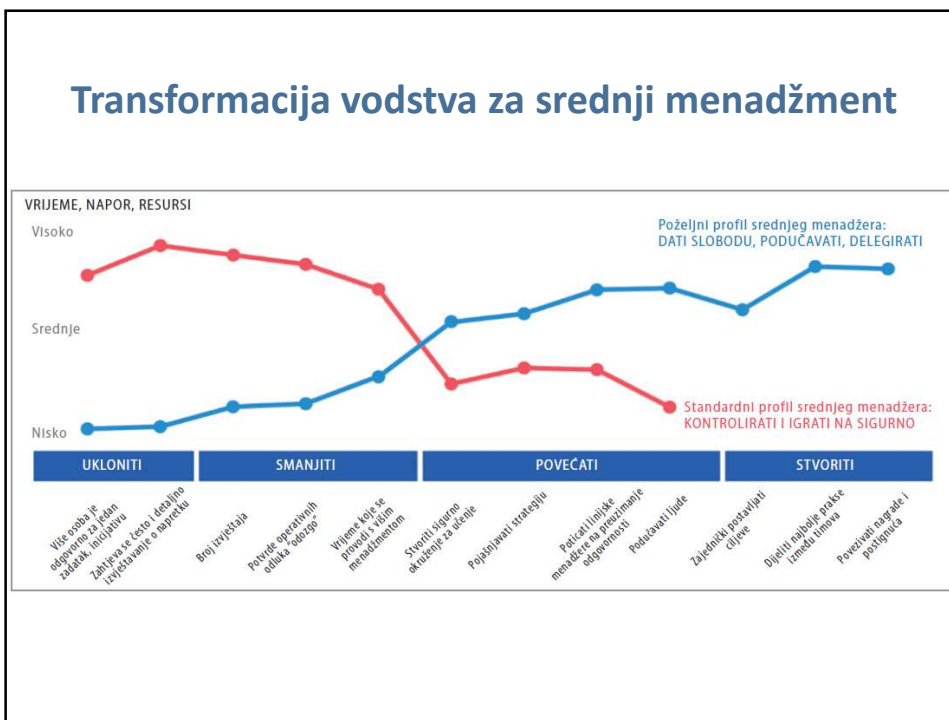
... We have a large workforce that has an appetite to do a good job up and down the ranks. If we can transform them – tap into through effective leadership – there will be an awful lot of people out there doing awful lot of good. ...

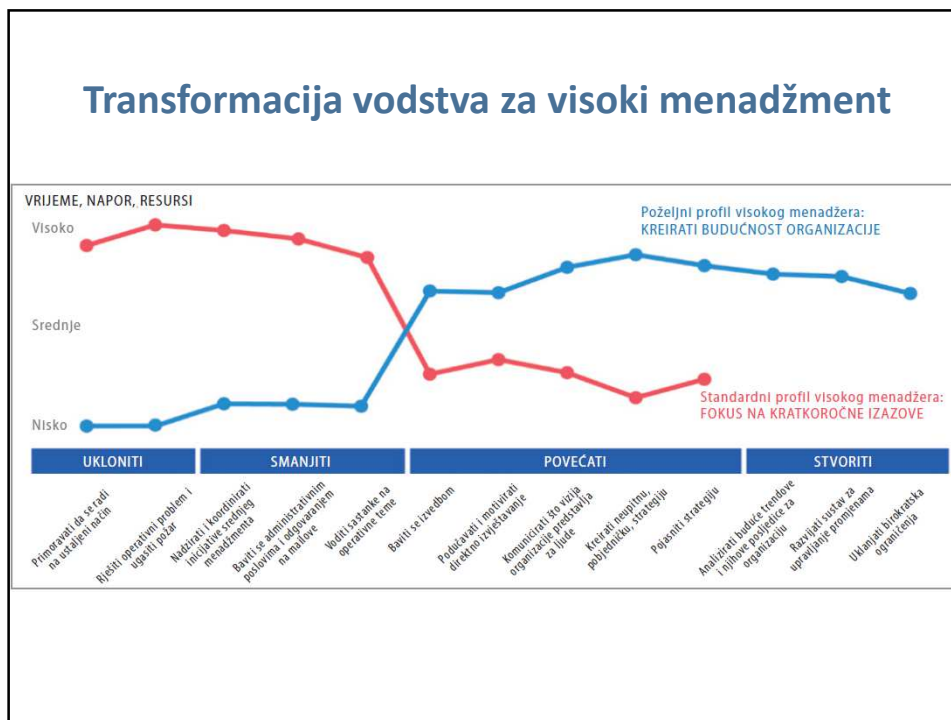
*How to Blue Ocean Strategy put in practice, unknown CEO*

## Transformacija vodstva za linijski menadžment



## Transformacija vodstva za srednji menadžment





## Peter Senge : "V disciplina, "teorija učehih organizacija"

..... Da bi se postigli kvalitativni pomaci, nužno je ostvariti proces "dvostrukog kruga učenja", tj. rješenja tražiti u promjeni temeljnih postavki, mentalnih sklopova ili načina razmišljanja:

- od sagledavanja dijelova prema **sagledavanju cjeline**
- od percipiranja ljudi kao bespomoćnih objekata prema njihovoj percepciji do percepcije kao **aktivnih sukreatora svoje stvarnosti**
- od reagiranja na sadašnjost prema **kreiranju budućnosti**
- od percipiranja linearnih uzročno – posljedičnih veza prema **sagledavanju međusobnih odnosa**
- od pojedinačnog prema **zajedničkom mišljenju**.







Usklađenost,  
zajedništvo,  
vjera u uspjeh,  
povjerenje ...



## Budućnost(i)

- ... se nikad ne događaju same od sebe.

Njih stvaraju ljudi.

*Every child is born an artist.  
The trick is to remain an artist.* —Picasso