

VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA UPRAVLJANJE RASTUĆIM IT PODUZEĆIMA

THE IMPORTANCE OF ENTREPRENEURIAL SKILLS FOR MANAGING FAST GROWING IT COMPANIES

Julia Perić

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Gajev trg 7, 31 000 Osijek

+385 31 224 426

+385 31 224 438

julia@efos.hr

Sanja Radić, mag.oec

Poslovanje 2 d.o.o.

Eugena Kvaternika 1, 32 000 Vukovar

+385 98 9419 551

sanja@poslovanje.hr

SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća predstavljaju srž konkurentnosti i razvoja svakog gospodarstva, no upravo zbog svoje veličine izloženi su različitim problemima koji su posebno vidljivi zadnjih nekoliko godina pogođenih recesijom. Nedostatak resursa, birokracija, neplaćena potraživanja, nemogućnost ulaganja u edukaciju i usavršavanje djelatnika te nedovoljna izvozna orijentacija samo su neki od tih problema. Hrvatska mala i srednja IT poduzeća većinom su izvoznici softvera, zbog čega većina nije osjetila prave posljedice recesije. IT djelatnost omogućava poduzećima plasiranje proizvoda bilo gdje u svijetu, jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Ova poduzeća rastu znatno brže od malih i srednjih poduzeća u ostalim djelatnostima zbog ugovaranja poslova velike vrijednosti i napretka tehnologije. No upravo brzina rasta, pogotovo ukoliko je nekontrolirana, može izazvati značajne probleme IT malim i srednjim poduzećima u područjima upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Izazovi upravljanja rastućim poduzećima zahtijevaju i od voditelja i od djelatnika posjedovanje i izgradnju specifičnih vještina koja će omogućiti poduzeću da njihov rast bude stabilan, dugoročan i održiv. Ovaj rad naglašava važnost posjedovanja poduzetničkih vještina za uspješno upravljanje i stvaranje održivog rasta malih i srednjih poduzeća, s posebnim naglaskom na IT poduzeća u kojima većina voditelja i djelatnika

posjeduje isključivo informatičku naobrazbu. Metodologija, korištena kako bi se identificirale poduzetničke vještine koje mogu unaprijediti i osigurati uspješno vođenje i dugoročno održiv rast malih i srednjih IT poduzeća, temelji se na teorijskom pregledu i kvalitativnom istraživanju. Svrha istraživanja, metodom intervjua i upitnika, je ispitati deset hrvatskih IT poduzeća i analizirati vezu između (ne)posjedovanja poduzetničkih vještina i uspješnosti vođenja IT poduzeća i snalaženja u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Analiza rezultata istraživanja pokazuje kako uska specijalizacija i nedostatak poduzetničkih vještina kod voditelja IT poduzeća vodi ka nekontroliranom rastu poduzeća i nesnalaženju u promjenama koje taj rast sa sobom nosi.

Ključne riječi: *rastuća IT mala i srednja poduzeća, izazovi brzog rasta poduzeća, poduzetničke vještine*

1. Uvod

Hrvatska mala i srednja IT poduzeća značajno doprinose razvoju gospodarstva jer potiču rast produktivnosti, konkurentnosti temeljene na inovativnosti, zapošljavanju te ulaganju u svoj najznačajniji razvojni resurs – ljudski kapital. Pa iako, upravo zbog svojih karakteristika, većina IT poduzeća nije značajnije osjetila posljedice recesije, njihov način poslovanja i kontinuirana orijentacija na učenje unutar svojih organizacija svakako utječe i na smanjenje posljedica recesije i gospodarski razvoj svoje regije i države. Uspjeh ovih poduzeća ovisi upravo o ulaganju u ljudske resurse, specifična znanja i proaktivnost u odgovaranja na kompleksnost i brze promjene koje ova industrija nosi. Ipak, isključiva fokusiranost na tehnološka znanja, a nedostatak poduzetničkih vještina može izazvati značajnije probleme kako za samu organizaciju, tako i za zajednicu u kojoj djeluje. Poduzeća koja nisu svjesna utjecaja poduzetničkih vještina i znanja na stabilan i održiv rast dugoročno neće opstati jer će upasti u zamke brzog rasta i neće imati kapaciteta suočiti se s nesigurnošću, kompleksnošću i dinamičnosti tržišta na kojem posluju.

Kako bi se identificirale poduzetničke vještine koje mogu unaprijediti i osigurati uspješno vođenje i dugoročno održiv rast malih i srednjih IT poduzeća, koristio se teorijski pregled i kvalitativno istraživanje. Kvalitativna metoda istraživanja je posebno učinkovita u sagledavanju društvenog konteksta populacije i traženju i dobivanju informacija o percepcijama, stavovima i ponašanjima pojedinaca. Svrha istraživanja je odgovoriti kako poduzetničkim vještinama izbjeći zamke brzog i nekontroliranog rasta poduzeća te analizirati utjecaj poduzetničkih vještina na uspješnost vođenja IT poduzeća. Metodom intervjua i upitnika ispitano je deset hrvatskih IT poduzeća koji su dali svoje viđenje o vezi između (ne)posjedovanja poduzetničkih vještina i uspješnosti vođenja IT poduzeća i snalaženja u

turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Analiza rezultata istraživanja pokazuje kako nedostatak poduzetničkih vještina ne znači nužno neuspjeh, jer se kratkoročno ovaj nedostatak može kompenzirati s specijaliziranim, tehnološkim znanjem, no dugoročno ova poduzeća čeka nekontrolirani rast i značajni problemi u području upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama.

2. Zamke brzog rasta poduzeća

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio gospodarstva svake zemlje jer zbog svoje fleksibilnosti, ali i mogućnosti kreiranja novih radnih mjesta značajno doprinose razvoju društva. Bez obzira u kojoj industriji djeluju rastuća mala i srednja poduzeća odlikuje sposobnost brze reakcije i prilagodbe na tržišne promjene, napredna poslovna filozofija, korištenje i brza primjena novih znanja, kao i rast na osnovi inovativnosti. Ipak, usprkos velikom broju malih i srednjih poduzeća i njihovom izričitom značaju u razvoju gospodarstva, stopa propadanja malih i srednjih poduzeća u gotovo svim zemljama prilično je velika. Prema Gerberu (2001) svake godine se osnuje barem milijun malih poduzeća, no 40% ne doživi drugu godinu poslovanja, a čak 80 % njih propadne do kraja pete godine. Glavni razlog propadanja, smatra Gerber, je taj što su većinu malih i srednjih poduzeća osnovali ljudi s isključivom tehničkom naobrazbom, specijalisti ili stručnjaci određenih područja. Pa iako se njihove vještine i stručnost ne mogu osporiti problem leži u tome što nemaju dostatna poduzetnička i managerska iskustva i znanja. Slično smatra i Newton (2011, citirano kod Papulova, Mokroš, 2007.) i navodi kako najčešći razlog ranog propadanja malih i srednjih poduzeća nije uzrokovan vanjskim utjecajima i problemima nego je uzrok više interne prirode. Prema autoru mala i srednja poduzeća jednostavno nemaju dovoljno kapaciteta kako bi preživjela i predvladala probleme s kojima se svakodnevno suočavaju. Baldwin (1997, citirano kod Papulova, Mokroš, 2007.) smatra da mala i srednja poduzeća propadaju upravo zbog toga što im nedostaju managerske vještine jer često vlasnici i voditelji nemaju dovoljno iskustva, znanja ali i vizije kako voditi poduzeća. Pa iako se iskustvo stječe s vremenom i rastom poduzeća, prema Baldwinu upravo nedostatak znanja i vizije najčešće uzrokuju propast poduzeća.

Rastuća poduzeća suočavaju se s velikim brojem izazova poput sve dinamičnijih tržišta, planiranja poslovanja u sve kompleksnijim i nesigurnijim uvjetima, vođenje financija, posjedovanje poduzetničkih vještina te predviđanje i prihvaćanje konstatnih promjena. Naravno, svaka faza rasta zahtjeva i nova rješenja, te pronalazak i iskorištavanje prilika za održivost. Ries (2011) smatra kako rast dolazi iz mehanizma koji startup poduzeća koriste kako bi postigli održivi rast. Riječ „održivi“ ovdje isključuje aktivnosti koje ne donose

dugoročan porast broja potrošača (primjerice jedan oglas može donijeti veliki interes, no ako nema plan i kontinuitet, učinak se vrlo brzo izgubi).

Koliko god da je brzi rast poželjan, poduzeće koje ga ne planira i koje, uz proizvod ili uslugu koji imaju potencijal rasta, nema sposobno vodstvo i kvalitetne ljude s odgovarajućim poduzetničkim vještima neće uspješno zadržati stabilno, dugoročno i održivo poslovanje. Iako, prema Zwillingu (2011), greške postoje kako bi se iz njih učilo, mnoga rastuća poduzeća bi uz učenje iz vlastitih pogrešaka trebala učiti i iz grešaka drugih poduzeća. Ako se s rastom poduzeća ne upravlja pravilno, gubitak kontrole nad poduzećem često može uništiti sve što je poduzeće steklo i dovesti do njegovog propadanja.

3. Upravljanje rastućim IT poduzećima

Iako se, kad je riječ o startup poduzećima, gotova sva mala i srednja poduzeća suočavaju s istim pitanjima poput kako pronaći kupce i stvoriti kvalitetan tim te problemima poput nedostatka resursa, birokracija, neplaćenih potraživanja, nemogućnosti ulaganja u edukaciju i usavršavanje djelatnika te nedovoljna izvozna orijentacija prednost IT poduzeća je u tome što nisu geografski vezani za područje obavljanja posla, već svoje specifične proizvode i usluge mogu ponuditi bilo gdje u svijetu. IT djelatnost upravo zbog svoje specifičnosti omogućava jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Ova poduzeća rastu znatno brže od malih i srednjih poduzeća u ostalim djelatnostima zbog ugovaranja poslova velike vrijednosti i napretka tehnologije. Ovo je olakšavajuća činjenica, no sam proboj na strano tržište zna biti dugotrajan i često neizvediv, ukoliko tvrtka ne posjeduje kontakte koje će koristiti za stjecanje prvih poslova i vještine s kojima će osigurati održiv rast. IT poduzeća su u opasnosti upravo kada poraste obujam posla jer brzina rasta, pogotovo ukoliko je nekontrolirana, može izazvati značajne probleme IT malim i srednjim poduzećima u područjima upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Izazovi upravljanja rastućim IT poduzećima zahtijevaju i od voditelja i od djelatnika posjedovanje i izgradnju specifičnih vještina koja će omogućiti poduzeću da njihov rast bude stabilan, dugoročan i održiv.

3.1. Poduzetničke vještine i obrazovanje

Stupanj obrazovanja poduzetnika privlači podosta istraživačke pozornosti. Premda je uvriježeno mišljenje da su poduzetnici manje obrazovani od opće populacije, rezultati istraživanja pokazuju da ipak nije tako. Prema Hisrichu, Petersu i Shepardu (2011) gotovo 70% poduzetnica ima završen fakultet, a mnoge i magistarski stupanj. Među najpopularnijim studijima su engleski jezik, psihologija, edukacija i sociologija, dok ih nešto manje ima diplome iz područja inženjerstva, kemije, biologije i matematike. Mnogi poduzetnici i

poduzetnice su naveli da im u svakodnevnom poslovanju upravo nedostaju znanja iz područja financija, strateškog planiranja, marketinga i menadžmenta.

Jedna od važnijih vještina koju ljudi trebaju posjedovati, bez obzira čime se bavili je sposobnost samoprocjene znanja. Biti svjestan svojih kompetencija, ali i nedostataka ključ je uspjeha za dobro vođenje poduzeća, ali i samostalnog razvoja. Poveznicu između razmišljanja poduzetnika s poduzetničkim vještinama i onog bez, teško je utvrditi jer su osobnosti koje određuju način razmišljanja različite. Ipak, poduzetničko obrazovanje zasigurno pruža temelje za uspješno upravljanje i stvaranje održivog rasta poglavito u IT poduzećima u kojima većina voditelja i djelatnika posjeduje isključivo informatičku naobrazbu.

3.2. Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima

Formalno obrazovanje, poglavito kada se radi o IT malim i srednjim poduzećima, izrazito je važno. Ipak, za preživljavanje i uspostavljanje održivog rasta i razvoja ono nije dostatno. Najčešće pogreške se događaju upravo onda kada je poduzeće spremno rasti, no taj rast prelazi kapacitete njegovog vlasnika i/ili voditelja zbog nedostatka poduzetničkih vještina. Često vlasnici ili voditelji poduzeća ne mogu “pokriti“ sva područja.

Kada je riječ o IT poduzećima formalna, tehnička naobrazba predstavlja važnu podlogu za pokretanje malog i srednjeg poduzeća, no za njegov dugoročan rast i razvoj potrebne su poduzetničke vještine koje oblikuju sasvim novi način razmišljanja o načinu poslovanja, ali i o utjecaju koje to poslovanje ima i za internu i za eksternu okolinu u kojoj djeluje.

Prema Papula (1995, citirano kod Papulova i Mokroš, 2011) manageri rastućih poduzeća moraju posjedovati sljedeće vještine:

- Kreativnost – sposobnost traženja i pronalaženja rješenja
- Intuicija – sposobnost predviđanja budućeg razvoja iz vlastitog iskustva
- Orijentacija prema cilju – sposobnost postavljanja realnih ciljeva i prioriteta
- Odgovornost – posjedovanje osjećaja za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Samosvijest – vjerovanje u vlastite snage i sposobnosti
- Inicijativa – sposobnost pronalazaka novih prilika i rješenja za postizanje ciljeva
- Neovisnost – sposobnost donošenja odluka temeljenih na vlastitoj prosudbi
- Oprez – sposobnost donošenja odluka pod stresom i u kompleksnim i nesigurnim uvjetima
- Obzirnost – podržavanje društvenih vrijednosti i normi
- Disciplina – sposobnost samokontrole i reguliranja vlastitog ponašanja
- Upornost – sposobnost prevladavanja prepreka pri postizanju ciljeva

- Optimizam – orijentacije prema pozitivnim ciljevima
- Mašta – sposobnost stvaranja vizije i zamisli o budućnosti

Prema tome, vođenje IT poduzeća, baš kao i rastućih malih i srednjih poduzeća iz drugih djelatnosti uključuju kreiranje vizije po kojoj rade svi djelatnici, njihovo usmjeravanje prema ostvarenju ciljeva poduzeća i koordiniranje održivog i stabilnog rasta. Tehnološka znanja koja djelatnici posjeduju nisu dovoljna kako bi poduzeće dugoročno bilo uspješno i održivo. Za Oakeya (2003, citirano kod Giacon, 2008) lideri u IT poduzećima trebaju imati razvijene tri vještine: tehničke (tehničko znanje, sposobnost kreiranja i razvijanja proizvoda, sposobnost vođenja istraživačkog tima), managerske (računovodstvo, marketing, ljudski resursi, strateško planiranje) i vještinu motiviranje drugih.

Sposobno vodstvo zna na koji način treba razjasniti djelatnicima što je cilj poduzeća, motivirati ih da rade učinkovito, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, preuzimati rizike, rješavati konflikte te pomoći podređenima da budu kompetentni i snalažljivi u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Funkcija vođenja uključuje i kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžeri se angažiraju u vođenju kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima.

Buble (2010.) efektivno vođenje rastućeg poduzeća zahtjeva posjedovanje vještina poput samosvijesti, timskog rada, sposobnosti motiviranja drugih, osnaživanje i delegiranje, stimulirajuće komuniciranje, te vođenje i upravljanje pozitivnim promjenama.

Svaka od navedenih vještina zahtjeva spoj teorije i praktičnog djelovanja, ali i dobro osmišljen plan djelovanja koji tvrtki u uvjetima brzog rasta i neizvjesnosti pomaže reagirati brzo, ali promišljeno.

Samosvijest

“Organizations benefit more from leaders who take responsibility for what they don't know than from leaders who pretend to know it all“¹

Chris Musselwhite

Kada se govori o vještinama upravljanja sobom onda se misli na razvijenu samosvijest, samosvladavanje i motiviranost. Ljudi koji imaju razvijenu samosvijest dobro poznaju same

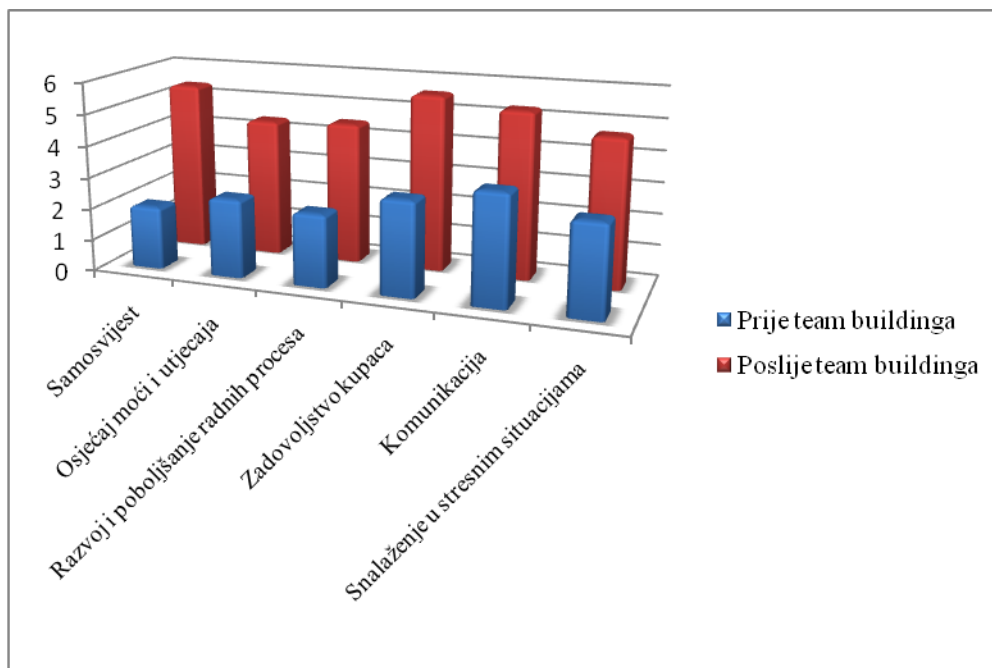
sebe, svoje snage, uvjerenja, vrijednosti, želje i ciljeve. Imati takvu osobu u poduzeću znači imati osobu koju posao ispunjava i koja ciljeve poduzeća ostvaruje istom strašću kao što bi ostvarivala i vlastite ciljeve. Važnost samosvijesti u poslovnom upravljanju možda na prvi pogled ne djeluje nužno, no obzirom da ponašanje vođe utječe na sve zaposlenike koji moraju komunicirati s njim važno je da lider razumije vlastite snage, slabosti, težnje i osobne vrijednosti. Samosvijestan lider čini samosvijesne djelatnike. LaBier (2013) smatra da je samosvijest ključna vještina za lidere. Samosvijest je povezana s uspješnošću lidera da formulira i artikulira viziju svojim djelatnicima. Samosvijest omogućava da ciljevi organizacije budu jasni te da se razumiju osobine, vrijednosti i osobni ciljevi ostalih djelatnika. Prema LaBieru nedostatak samosvijesti često uzrokuje konflikt u međuljudskim odnosima u organizaciji. Musselwhite (2007) smatra da lider koji je svijestan svojih snaga i slabosti puno brže zadobiva povjerenje svojih kolega i razvija vlastitu kredibilnost, a upravo su povjerenje i kredibilnost ključni elementi kojima lideri mogu unaprijediti svoju uspješnost. S tim se slažu i Vries i Korotov (2010) koji napominju da samo lideri koji prepoznaju svoje snove, talente, vrijednosti, ali i slabosti mogu znatno bolje voditi tim jer su svjesniji utjecaja koje njihovo ponašanje i razvijeni kredibilitet ima na članove tima.

Timski rad

Timski rad predstavlja umijeće vođenja i upravljanja skupinom ljudi koja mora raditi zajedno. Obzirom da je dokazano da skupina donosi bolje odluke nego pojedinac samostalno, zajedništvo timova postalo je važno za uspjeh organizacije. Prema Belkeru i Topchiku (2007) za izgradnju uspješnog tima potrebni su otvorena komunikacija, jasne uloge i odgovornost, djelotvoran vođa, ovlašćivanje i sustav nagrađivanja.

Uspješni tim ima članove s komplementarnim vještinama što omogućava prevladavanje prepreka i identificiranje novih prilika i vodi do zajedničkog rješavanja problema, boljeg iskorištavanja resursa i produktivnijeg poslovanja. Obzirom na specijaliziranost mnoga IT poduzeća se upravo zbog timskog rada članova s komplementarnim vještinama (od informatičke naobrazbe do posjedovanja poduzetničkih vještina poput strateškog planiranja, upravljanja inovacijama i promjenama i preuzimanja rizika) uspješno nose sa svakodnevnim promjenama, napretkom tehnologije i brzim rastom svog poduzeća.

Istraživanje provedeno u hrvatskom IT poduzeću u 2012. godini pokazalo je da rezultati djelatnika i poslovanje u poduzeću mogu biti znatno bolji ulaganjem u aktivnosti koje utječu na poboljšanje međuljudskih odnosa u poduzeću (slika 1).



Slika 1. Utjecaj *team buildinga* (tinskog druženja) na stavove i produktivnost djelatnika, Interno istraživanje u poduzeću Gauss Development, 2012.g.

Sposobnost motiviranja drugih

Motivacija je navođenje ljudi da žele raditi ono što trebaju, svojevolumno i bez prisile. Najbolji lideri provode vrijeme otkrivajući što motivira njihove zaposlenike, a zatim pokušavaju stvoriti ozračje koje će njihovim zaposlenicima pomoći da postanu motivirani. No, jedina motivacija koja zaista funkcionira je samomotivacija. Dobar lider je svjestan da zapravo ne može motivirati svoje zaposlenike, ali može kreirati okolinu koja će biti poticaj da se djelatnici samomotiviraju. Belker i Topchik (2007) navode da su najuspješniji pojedinci oni koji svoj posao rade zato što to žele, a ne stoga što su natjerani na to.

Svakodnevni posao uspješnog lidera je spoznavanje kako poboljšati radni učinak djelatnika i cjelokupne organizacije. Kako bi stvorio uvjete koji motiviraju djelatnike, lider mora poznavati i razumjeti što pokreće članove njegove organizacije. Iako je uvriježeno mišljenje da je novac najefikasnije sredstvo motivacije to ne mora uvijek biti tako. Različiti ljudi imaju različite želje i prioritete pa će nekim djelatnicima puno više značiti ako imaju fleksibilno radno vrijeme ili zauzvat dobiju slobodan dan. No, Papa (2013) smatra da lider koji nije sam motiviran, ne može motivirati druge. Uspješan lider zna kako kako povezati talente drugih ljudi, a imajući na umu sve inovativniji način razmišljanja IT djelatnika (Giacon, 2008) lideri u IT poduzećima imaju zadatak usmjeriti njihovu inovativnost ka uspješnom zaovoljavanju i organizacijskih i osobnih ciljeva.

Oснаživanje i delegiranje

Današnje poslovno okruženje karakterizira turbulentnost, kompleksnost i brze promjene. U takvom okruženju uspješne su one organizacije koje imaju fleksibilnu, samostalnu i samoinicijativnu radnu snagu. Whetten i Cameron (2011) smatraju da upravo osnaživanje omogućava organizacijama da se uspješno nose sa kompleksnošću i nesigurnošću na tržištu. Prema autorima osnaživanje znači razviti osjećaj samopouzdanja, razviti intrinzičnu motivaciju, pomoći ljudima da se ne osjećaju bespomoćnima te ih potaknuti da poduzmu aktivnosti i budu proaktivni.

Oснаženi pojedinci su produktivniji i sretniji. Prema Whetten i Cameron (2011) osnaživanje pomaže organizacijama da ostanu fleksibilne i da se adaptiraju na promjene. Vrlo je važno osnaživati zaposlenike u uvjetima brzog rasta kako bi shvatili da svojim djelovanjem mogu doprinjeti da taj rast bude uspješan, dugoročan i održiv. Osnaživanje drugih započinje osnaživanjem sebe. Osoba koja nije sigurna u sebe i svoje postupke nema moć druge učiniti jakim i predanim poslu. Kada djelatnici imaju osjećaj da su važni i da imaju moć svojim doprinosom poboljšati ukupne rezultate organizacije, njihovi su rezultati bolji.

Delegiranje se često sasvim krivo tumači i izjednačava sa prebacivanjem posla sa menadžera na zaposlenike (najčešće se radi o poslu koji je mrzak menadžeru). Whetten i Cameron (2011) smatraju da je jedan od najčešćih uzroka propadanja poduzeća upravo to što se mnogi lideri boje delegirati i/ili ne znaju kako delegirati. Lideri uspješnih organizacija znaju da efektivno delegiranje povećava i produktivnost organizacije i njenu sposobnost ostvarivanja zadanih ciljeva.

Upravljanje promjenama i liderstvo

Kako bi lider postizao uspjeh i uspješno vodio poduzeće, mora znati kako pospješiti pozitivne devijacije u organizacijama, voditi inicijative za pozitivne promjene te mobilizirati sposobnosti drugih u ostvarenju tih pozitivnih promjena (Whetten i Cameron, 2011). Autori smatraju da je cilj većine organizacija kreiranje stabilnosti, postojanosti i predvidljivih uvjeta. Kao takve mnoge organizacije nastoje obuzdati promjene što je više moguće. Vodenje promjena potpuno je u suprotnosti s procesom kreiranja stabilnosti, ono otkriva potencijale i omogućava pojedincima da stvore i iskuse obilje blagostanja u organizacijama. Prema Toffleru (1975) jedna od najvažnijih vještina u ovom stoljeću jest upravo naučiti kako se nositi sa stalnim i brzim promjenama. Promjena nije samo nešto što se događa u životu. Prema Toffleru, promjena jest život.

Obzirom na dinamično tržište na kojem se nalaze i brze tehnološke promjene IT poduzeća se, vjerojatno više no druga mala i srednja poduzeća, uspješno nose s promjenama. No, kako na promjene nitko nije imun lideri i u ovim poduzećima imaju značajnu ulogu u procesu upravljanja nastalim promjenama. Pojedinci koji prihvaćaju status quo možda jesu dobri manageri, ali nisu veliki lideri. Hisrich, Peters i Shepard (2011) navode kako uspješnog lidera odlikuje čvrst karakter, kredibilitet i afinitet prema vođenju koje se iskustvom nadograđuje i usmjerava prema što boljem ispunjenju organizacijskih ciljeva. Whetten i Cameron (2011) smatraju da je uspješan lider sposoban artikulirati viziju uključujući u nju strast i principe, osigurati predanost te biti voljan poznavati ljude kao osobe i znati što ih pokreće. Takav lider je izvor pozitivne energije i sigurno vodi ka ispunjenju organizacijskih, ali i osobnih ciljeva.

4. Percepcija hrvatskih IT poduzeća o važnosti poduzetničkih vještina

IT sektor ima sve značajniju ulogu u održivom ekonomskom razvoju zemlje jer potiče rast produktivnosti, konkurentnosti temeljene na inovativnosti te zapošljavanju. No za uspješan održiv rast potrebno je kontinuirano ulaganje u ljudske resurse, učenje i proaktivnost u odgovaranju na kompleksnost i brze promjene koje ova industrija nosi.

Analiza istraživanja provedenog na uzorku od deset rastućih IT poduzeća u Hrvatskoj pokazala je da su voditelji ovih poduzeća svjesni važnosti poduzetničkih vještina za održiv rast, no čak šest voditelja smatra da djelatnici ovakvih poduzeća trebaju prvenstveno posjedovati tehnološko znanje, dok poduzetničke vještine, iako mogu pomoći, nisu nužne za ostvarivanje ciljeva organizacije. Ovaj podatak je posebno zanimljiv ako ga se usporedi s odgovorima na pitanje koje vještine trebaju posjedovati djelatnici poduzeća. Gotovo svi voditelji odgovorili su da su, uz obvezno poznavanje tehnologije, vještine poput proaktivnosti, inicijativnosti, upravljanja vremenom, upravljanja projektima, snalažljivosti u stresnim situacijama, sposobnosti kontinuiranog učenja, znatiželje, ambicioznosti, timskog rada, motiviranosti, organiziranosti i predanosti od iznimne važnosti za uspjeh i dugoročni rast IT poduzeća. Sve ove vještine zapravo predstavljaju set poduzetničkih vještina, ponašanja i razmišljanja. Uz odabiranje poslovne niše, orijentaciju na strano tržište, zadržavanje fokusa u prvih pet godina poslovanja i definirane poslovne procese navedene vještine predstavlja svojevrsan know – how koji vodi ka izgradnji uspješne i vodeće organizacije na tržištu.

Kada je riječ o razlozima eventualnih neuspjeha IT poduzeća, razmišljanja voditelja se ni ovdje ne razlikuju previše i sva vode prema tome da bez poduzetničkih vještina opstanak na tržištu ne može biti garantiran. Uz tromost poduzeća prema promjenama, demotivaciju djelatnika, nefokusiranost, neadekvatno vodstvo i slabe komunikacijske vještine jedan od

izdvojenih uzroka neuspjeha je i uska specijalizacija znanja te slabe i nedostatne poduzetničke vještine. Prema tome, poduzeća koja kombiniraju tehničku naobrazbu s poduzetničkim vještinama razvijaju inovativne proizvode usmjerene na zadovoljavanje specifičnih potreba na tržištu.

Proizvod tvrtke kojoj je djelatnost proizvodnja softverskih rješenja nisu ta rješenja, već ljudi stoga ne čudi činjenica da gotovo svi voditelji prepoznaju važnost ulaganja u ljudske resurse (poglavito pod pretpostavkom da će ti ljudi i ostati u firmi). Ulaganja u ljudske resurse najčešće se odvijaju kroz interne edukacije, mentorstva te odlaske na različite seminare, sajmove i konferencije. Neki voditelji rade i plan razvoja kompetencija djelatnika u skladu s njihovim afinitetima pokazanim kroz rad na projektima. Na taj način se djelatnik dodatno motivira i osnažuje. Ipak, dva od deset ispitanih ne ulažu dodatno u ljudski potencijal jer su poduzeća u rastu i ne postoji dovoljno vremena i resursa za to. Ovakav stav može dovesti do neuspjeha organizacije jer upravo ljudi, posjedujući znanje, vještine, iskustvo, kreativnost i stvaralačku sposobnost čine organizaciju konkurentnom na tržištu (Marušnik, 2012.).

Kada je riječ o liderima najvažnija karakteristika koju spominju voditelji IT poduzeća jest upravljanje ljudima. Imati osjećaj za ljude te znati prepoznati njihove motive, vrijednosti i osobne preferencije pretpostavka je za produktivnost svake organizacije, a time i za njen dugoročan rast. Lider IT poduzeća koji posjeduje poduzetničke vještine potiče poduzetničko ponašanje i kod svojih djelatnika što za rezultat ima uspješno suočavanje s izazovima i problemima te stvaranje internih poduzetnika (*“intrapreneurs”*) koji unutar sustava u kojem djeluju donose promjene, nove ideje i utječu na smjer razvoja poduzeća.

5. Zaključak

Istraživanja predviđaju da IT sektor u Hrvatskoj ima potencijal u naredne tri godine otvoriti 10.000 novih radnih mjesta.²

Ovakav potencijal nema niti jedna druga grana industrije, a u budućnosti će ova predviđanja imati još veću težinu. Upravo zbog svoje specifičnosti, IT djelatnost omogućava poduzećima plasiranje proizvoda bilo gdje u svijetu, jednostavnije pronalaženje investitora, ostvarivanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta. Sve ih to čini značajnim pokretačem gospodarskog razvoja. Ove tvrtke vrlo brzo napreduju, te prelaze iz malih u poduzeća srednje veličine. Rast pogoduje novim zapošljavanjima, gdje čak problem postaje pronalazak kvalitetne radne snage obzirom na specifičnost znanja koja su potrebna. Tada se pojavljuje potreba lidera i za vještinama psihološke analize, procjenom znanja potencijalnih djelatnika i osnaživanja novonastalih timova. Sklop potrebnih vještina tada postaje još širi i lidera stavlja u poziciju kontinuirane potrebe za usavršavanjem i promišljanjem o vlastitim vještinama i analizom cijelog poslovanja. Iako većina ispitanika naglašava da nije nužno da djelatnici posjeduju navedene vještine, djelatnici koji razumiju problematiku upravljanja tada mogu biti vrlo korisni jer daju svoje gledište i prijedloge za probleme s kojima se suočava lider.

Provedeno istraživanje nadovezuje se na sve aktualnije rasprave o važnosti malih i srednjih poduzeća za održivi razvoj gospodarstva, poduzetničkog obrazovanja i ulaganja u ljudski kapital kao glavnog razvojnog resursa. U većini IT poduzeća voditelji i djelatnici posjeduju isključivo informatičku naobrazbu u koju se kontinuirano ulaže slanjem djelatnika na seminare i konferencije. Poduzetnička naobrazba, pak, je najčešće stečena inicijativom pojedinaca, a ne strateškom odlukom lidera iako većina voditelja smatra da su poduzetničke vještine bitne za održivi razvoj. Zapravo, vještine koje su voditelji naveli kao bitne nisu prepoznate kao poduzetničke vještine što ostavlja prostora za daljnje istraživanje koje treba usmjeriti prema razvijanju programa koji će stručnjacima s informatičkom naobrazbom dati uvid u važnost poduzetničkog obrazovanja i omogućiti stjecanje vještina nužnih za dugoročan rast IT poduzeća. Daljnja istraživanja trebaju sadržavati kvantitativnu metodu istraživanja koja će omogućiti opsežnije istraživanje i veći broj ispitanika što će rezultirati većim stupnjem objektivnosti podataka. Također, implikacije za daljnja istraživanja vezana su za usporedbu uspješnosti IT poduzeća s (ne)posjedovanjem poduzetničkih vještina (koliko poduzeća nije uspjelo upravo zbog toga što voditelji i djelatnici nisu prepoznali važnost ulaganja u poduzetnička znanja i vještine), ali i poslovne uspješnosti IT poduzeća, koja prepoznaju važnost poduzetničkih vještina, s gospodarskim razvojem zemlje u kojoj ta poduzeća djeluju.

Pri upravljanju brzorastućim startup poduzećem poduzetničke vještine su od iznimnog značaja. Ipak, iako nedostatak poduzetničkih vještina ne znači nužno neuspjeh, dugoročno

brzorastuća poduzeća, poglavito u IT sektoru, suočit će se s nekontroliranom brzinom rasta i značajnim problemima u području upravljanja promjenama, upravljanja sve većim brojem djelatnika i upravljanja inovacijama. Poduzetničke vještine temelj su za razvoj učećih organizacija u kojima je proaktivnost prioritet, a zadovoljstvo i motiviranost djelatnika znači uspješno ostvarivanje organizacijskih ciljeva

LITERATURA

1. Belker B.L. & Topchik S.G. (2007) Menadžer početnik, Ljubljana, Tiskarna Ljubljana
2. Buble M. (2010) Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.
3. Gerber, M. E. (2010) *The E-Myth Revisited: why most small businesses don't work and what to do about it*, New York: Harper Collins
4. Hisrich D.R., Peters P.M. & Shepherd A.D. (2007) Poduzetništvo, 7 izdanje, Mate, Zagreb
5. Giacon, P. (2008) The rising new generation of high tech entrepreneurs: An exploratory study, XVI High Technology Small Firms annual Conference, University of Twente, the Netherlands
6. Kets de Vries, M. & Korotov, K. (2010) Developing Leaders and Leadership Development, INSEAD Working Paper
7. LaBier, D. (2013) Why Business Leaders Need To Build Greater Self-Awareness, The New Resilience
Dostupno
<http://www.psychologytoday.com/blog/the-new-resilience/201308/why-business-leaders-need-build-greater-self-awareness> (Pristup: 22.07.2013.)
8. Marušnik, B. (2012) Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, Socioeconomica, The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, N°2, pp. 166 – 174,
9. Musselwhite, C. (2013) Leader, Inc. Magazine
Dostupno
<http://www.inc.com/resources/leadership/articles/20071001/musselwhite.html/1>,
(Pristup:22.07.2013.)
10. Papa, N. (2013) Importance of Motivation and Leadership
Dostupno
http://www.ehow.com/about_6660144_importance-motivation-leadership.html#ixzz2fjnVznf6
(Pristup:10.08.2013.)
11. Papulová, Z. & Mokroš, M. (2007) Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs , E-Leader, Prague
12. Ries E. (2011) The Lean StartUp. New York: Crown Publishing Group, 1st edition
13. Toffler, A. (1975) Šok budućnosti, Otokar Keršovani, Rijeka
14. Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011) Developing managamant Skills, 8th ed., Pearson Prentice Hall
15. Zwillling, M. (2011) 10 Mistakes Growing Companies Routinely Make
Dostupno
<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/28/10-mistakes-growing-companies-routinely-make/> (Pristup: 10.08.2013.)
16. <http://danas.net.hr/novac/cisex-softver-it-10000-radnih-mjesta> (Pristup: 17.07.2013.)

¹ "Organizacije imaju više koristi od lidera koji preuzima odgovornost za ono što ne zna nego od lidera koji se pretvara da sve zna

² <http://danas.net.hr/novac/cisex-softver-it-10000-radnih-mjesta> 17.07.2013.