

Vaše poduzeće – dobro mjesto za rad



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Iako se može činiti da se radi o altruizmu, posrijedi su uglavnom čisto komercijalni interesi. U žestokoj borbi za povećanje konkurentnosti mnoge su kompanije shvatile da prednost pred drugima mogu postići povećanom brigom za svoje zaposlenike.

Ciljevi poduzeća mogu se optimalno ostvariti uz pomoć zadovoljnih zaposlenika. Dokazano je da motivacije zaposlenika raste kada ih se uključuje u proces donošenja odluka pa s tim u svezi treba pronaći načine kako to postići. Preduvjeti tome su osiguranje transparentnog sustava informiranja o strateškim ciljevima poduzeća, davanje prilika za učenje i razvoj te nagrađivanje inicijativa učenja, kreativnosti i inovativnosti.

Suvremene metode managementa

Cilj suvremenoga managementa je postići što veći stupanj participacije zaposlenika u procesu donošenja odluka. U takvom sustavu management ima ulogu učitelja, vođe i motivatora te usmjerava strategijsko djelovanje poduzeća prema anticipaciji budućih kretanja u okolini. Pritom se služi različitim upravljačkim metodama kojima se nastoji povećati motivacija zaposlenika uz povećanja uspješnosti djelovanja managementa, a posljedično i poslovanja poduzeća. Jedna od tih metoda je **metoda upravljanja na osnovi ciljeva**. Prema toj metodi sustav ciljeva zajednički određuju management i zaposlenici. Zajednički određeni ciljevi

služe kao osnovica za planiranje, upravljanje te ocjenjivanje i nagrađivanje doprinosa zaposlenika. Metoda se temelji na pretpostavci da ljudi žele sudjelovati u određivanju standarda za vrjednovanje svoga rada, imati povrat-

Svake godine časopis *Fortune* objavljuje popis 100 kompanija za koje je najbolje raditi, a isto već dvadesetak godina čini i Američki Institut *Great Place to Work*. Na njemu se nalaze tvrtke koje su postigle najbolje rezultate po načelu često spominjane fraze „Human place to work in“. Tvrtke s tog popisa organiziraju rekreaciju za zaposlenike, dodjeljuju im dionice, osiguranja, uređuju uredski prostor prema njihovim željama...

ne informacije o svojim učincima te za svoj rad dobiti priznanje. Ova metoda značajno oslobađa management kontrole aktivnosti jer zaposlenici na osnovi postavljanih ciljeva sami provode i samokontrolu. Management se stoga može više orijentirati na analizu okoline i pronalaženje novih mogućnosti i prilika za realizaciju budućih ciljeva poduzeća. Treba ipak napomenuti da metoda može funkcionirati samo ako su ciljevi motivirajući, ali istovremeno realni i ostvarljivi. Pritom valja pripaziti da se preveliki naglasak ne stavi na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, tj. da se ne zanemare dugoročni ciljevi poslovanja. Ovu metodu potrebno je primjenjivati zajedno s tzv. *Open book managementom*, odnosno managementom otvorene knjige, čime se svakom zaposleniku daje mogućnost pristupa svim podacima i informacijama poduzeća.

Tehnike managementa ljudskih potencijala

Suvremeno poslovanje obilježeno je neprestanim promjenama. Promjene *a priori* izazivaju otpor zaposlenika, prvenstveno zbog nepoznavanja njihove svr-

he i smjera. No, promjene u radu zaposlenika također se mogu koristiti i kao metode motivacije. Tako je moguće primijeniti tzv. **proširenje radnog mjesta**. Ova metoda podrazumijeva davanje zadataka, prvenstveno u horizontali, čime granice opisa poslova postaju labavije. Proširenjem radnoga mjesta može doći do preklapanja poslova. Posljedično jača interes za upoznavanjem dijela zadataka koji obavljaju kolege, čime se jača timski rad i interna kohezija.

U svrhu motivacije često se primjenjuje i **rotacija radnih mjesta**. To je postupak koji je u svijetu poznat već pe-



desetak godina, a uveo ga je švedski Volvo. Posebno je pogodan za zaposlenike ne tekućoj vrpici kako bi na neko vrijeme monotoni posao zamijenili premještanjem na drugo radno mjesto u istoj grupi, odjelu ili smjeni. Na taj način mogu dobiti uvid u ostale poslove i bolje shvatiti svoje mjesto u procesu. Tako se pojačava motivacija i interes za rad, upoznaju se novi kolege, a sam postupak ne zahtijeva velika novčana sredstva. Pritom je potrebno ulagati u osposobljavanje odnosno trening zaposlenika. To ima dodatne pozitivne posljedice jer zaposlenici konstantno uče, razvijaju se i mijenjaju. Na taj način se i za poslove koji uključuju rad na tekućoj vrpici te zahtijevaju niže kvalifikacijske profile može povećati razina znanja i djelovati na motivaciju.

Suvremena poduzeća također često posežu za tzv. **obogaćivanjem posla**. To je postupak kojega se radi o vertikalnom povećanju opsega posla. Povremeno se mogu dodavati novi poslovi koje inače obavlja predradnik ili poslovođa. To može rezultirati zamjenom neposrednih rukovoditelja, a u nekim slučajevima i unaprjeđenjem. Na taj način zaposlenici povećavaju spoznaje o radnim procesima te zadovoljavaju potrebe višega ranga, kao što je to samoaktualizacija, odnosno potreba za realizacijom osobnih potencijala.

Motivacijska tehnika kojom se uspješno služe brojni manageri je i oblikovanje **autonomnih radnih timova**. Njihovo formiranje je lakše u fleksibilnoj organskoj organizaciji, a posebno su učinkoviti za smanjivanje otpora promjenama. Organiziraju se za obavljanje posebnih zadataka ili projekata. Pritom tim sam bira način rada, organizaciju, tehnološke postupke itd. Nakon što se zadatak obavi, rad tima prestaje, zaposlenici se vraćaju na prethodna radna mjesta dok se za novi zadatak ne formira novi tim. Ovim postupkom

zaposlenici se opunomoćuju, odnosno delegira im se odgovornost, znatno se povećava interes za rad, motivacija, zadovoljstvo i pripadnost poduzeću.

Zadatak broj jedan: unaprjeđivati proces učenja

Primjena svih navedenih metoda i tehnika ima jedan predviđeni rezultat: znanje zaposlenika. Stoga napori službe za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju biti usmjereni prema unaprjeđenju procesa učenja, kao ključnoga čimbenika konkurentnosti poslovanja. Wall Street i akademska istraživanja pokazuju da poduzeća koja ulažu u znanje ostvaruju veće zarade od svojih konkurenata, a njihove margine pokazuju se održivima. Prema tim istraživanjima poduzeća koja kotiraju na Wall Streetu i nalaze se u gornjoj polovici liste kompanija koje ulažu u obuku iskazuju 86% veći povrat na dionice nego poduzeća u donjoj polovici liste. Utvrđeno je također da je prodaja po zaposlenom u poduzećima koja ulažu iznad prosječna sredstva u edukaciju i učenje 58% viša nego kod poduzeća s ispod prosječnim ulaganjima. Osim toga, ulaganje u edukaciju i učenje važan je indikator kretanja cijena dionica poduzeća u sljedećoj godini. Utvrđeno je da je takvo ulaganje barem jednako važno u predviđanju kretanja cijena dionica kao i ulaganje u istraživanje i razvoj.

Najveća poduzeća osnivaju vlastite poslovne škole pa čak i sveučilišta. Centri za učenje, kakav postoji npr. u General Electricu, omogućuju fleksibilne prilike za učenje na radnome mjestu pomoću upotrebe telematike i multimedije. Međutim, učinkovito učenje ipak najviše ovisi o socijalnoj interakciji. Neke kompanije otišle su korak dalje i osnovale korporativna sveučilišta, bilo u suradnji s poslovnim školama, bilo kao samostalni pothvat. Korporativna sveučilišta imaju za cilj

kombinirati fleksibilnost učenja na radnom mjestu s resursima i statusom tradicionalnih akademskih institucija.

U učećem poduzeću učenje se ne poistovjećuje s treningom, već sa samo-usmjeravanjem učenjem i učenjem iz iskustva. Promijenjena uloga učenja posljedno mijenja ulogu i zadatke službe za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Sa stajališta koncepta poduzeća koje uči upravljanje ljudskim potencijalima treba se fokusirati na razvoj talenata u poduzeću. Središnji zadatak odjela za razvoj ljudskih potencijala jest planiranje programa edukacije i razvoja. William J. Rothwell u svojoj knjizi *American Businesses* iznosi tezu da američka poduzeća troše oko 40 milijarda USD godišnje na programe obuke zaposlenika. Naglasak je dan na riječi „troše“, umjesto na „ulažu“ jer velik dio toga novca ne rezultira očekivanim učincima. Razlog se nalazi u činjenici da se zaposlenici više usredotočuju na trening, umjesto na učenje. Krivica ne leži u njima već u cjelokupnoj kulturi klasičnih poduzeća koja su orijentirana na kratkoročno rješavanje problema pa stoga i na stjecanje kratkoročnih vještina i znanja.

Trening vs. proces učenja

Potrebno je izvršiti jasnu diferencijaciju između programa treninga i procesa učenja. Trening se odnosi na kratkoročne učinke i ima za cilj unaprijediti pojedinačne radne performanse omogućavajući pojedincima stjecanje

znanja i vještina koji su im pritom potrebni. Učenje se, s druge strane, usredotočuje na dugoročne učinke. Osim što je usmjereno na stjecanje znanja i vještina, proces učenja naglašava važnost razumijevanja onoga što zaposlenici trebaju znati i činiti kako bi surađivali s drugima. Učenje je stoga usmjereno na poticanje kreativnog razmišljanja zaposlenika. Poduzeća pritom trebaju osigurati dovoljna financijska sredstva za potporu učenju na radnome mjestu. Osim toga, ciljevi i očekivanja za rezultate učenja trebaju se realno definirati, redovito prikupljati i analizirati informacije o svim bitnim pitanjima, pojedincima davati mogućnost da sami „kroje“ svoje aktivnosti učenja kako bi ih prilagodili svome životnom stilu, uz klimu povjerenja između članova organizacije. Jedino na taj način moguće je paralelno i komplementarno realizirati organizacijske ciljeve jačanja kompetencija i osobnog razvoja.

Cilj suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima nije samo njima učinkovito upravljati, već zaposlenike naučiti kako upravljati samima sobom. Zaposlenici bi trebali biti „potpuno svjesni i budni“, predani svom radu, usmjereni prema ostvarenju svojih potencijala u nastojanju da slijede viziju poduzeća koju zajednički određuju management i zaposlenici. Svoj rad trebaju doživljavati kao dio cjeline, sustav u kojemu su veze i procesi međuovisni. Takvi zaposlenici preuzimaju rizik kako bi mogli učiti te traže dugoročna, umjesto površnih rješenja problema. Iako je razvoj ljudskih potencijala u suštini zadatak menadžmenta, zaposlenici trebaju biti svjesni činjenice da poduzeću trebaju predstavljati vrijednost, odnosno pridonositi vrijednosti poduzeća više nego što koštaju. U protivnom se poduzeće može zapitati postoji li netko tko isti posao može obavljati bolje i/ili jeftinije.

Iskustva Motorole, McDonald'sa i West Groupa pokazala su kako početna visoka ulaganja rezultiraju disproportionalno većim povratom nego konvencionalni programi razvoja managementa.