

OPUNOMOĆENJE

– RECEPT ZA USPJEŠAN RAD SA ZAPOSLENICIMA



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Suvremeni management obiluje različitim novim pojmovima, konceptima i modelima. Neki ih manageri objeručke prihvaćaju i nastoje što prije implementirati, dok drugi na svaku novu „managersku umotvorinu“ gledaju podozrivo i sa skepsom, ponekad čak i vrlo kritički. To posebice vrijedi za koncept opunomoćenja.

Mnogi ne prihvaćaju važnost ovoga pojma smatrajući ga tek još jednom managerskom modom. Drugi pak smatraju da je to tek sinonim za delegiranje, što su već primijenili, možda bez očekivanih pozitivnih rezultata. S druge strane, ima i onih koji su mišljenja da je taj koncept u teoriji jasan i jednostavan, ali u praksi gotovo neprovediv.

Opunomoćenje je proces kojim zaposlenici, pod pretpostavkom posjedovanja vještina, znanja i sposobnosti stječu autonomiju u radu te tako jačaju svoju motivaciju zbog veće ispunjenosti i osjećaja poistovjećivanja s ciljevima i rezultatima svoga rada, ali i rada

organizacije, odnosno poduzeća u cjelini. Radi se zapravo o dvostranom procesu: pojedincima se u radu daje autonomija u zamjenu za veću predanost djelovanju u interesu organizacije, na obostrano zadovoljstvo.

Kako provesti opunomoćenje?

Koncept opunomoćenja temelji se na ideji participacije, odnosno sudjelovanja zaposlenika, ali se od tih pojmova ipak razlikuje. Opunomoćenje uključuje slobodu i sposobnost donošenja odluka, a ne samo dozvolu davanja ideja ili sudjelovanja u odlučivanju. Razlika je u osnovi riječi opunomoćenje, a to je moć. Opunomoćenje se tiče moći, odnosno povećavanja moći onih koji je do tada nisu imali ili su je imali u manjoj mjeri. Osjećaj samo-učinkovitosti proizlazi iz osjećaja moći; on ne stvara moć.

Za uspješnost koncepta opunomoćenja ključno je stoga da rezultira povećanjem stvarne moći zaposlenika, što implicira povećanjem nekih ili svih izvora moći. Kako bi se ojačala moć zaposlenika potrebno je ulagati u njihovo znanje, vještine, ekspertizu i kompetencije. Kompetencije se stječu kroz formalnu obuku i/ili edukaciju, samostalno učenje, različita iskustva kao što je rotacija posla, mentorstvo, razmišljanje, pristup organizacijskim strukturama učenja, kao što su baze podataka ili iskustva najbolje prakse, ali i na osnovi kontakata s okruženjem u smislu sudjelovanja na skupovi-

ma, posjećivanja drugih poduzeća itd. Zaposlenicima treba omogućiti pristup resursima, dati im mogućnost da izgrađuju odnose s kupcima, dobavljačima, kolegama i drugim osobama u organizaciji, ali i stručnjacima izvan poduzeća radi stjecanja ekspertize koja će opravdati i jačati moć koja im je dodijeljena.

Opunomoćenje je moguće provesti na različite načine, ali i u različitom obliku. Zaposlenici mogu, osim radnih operacija immanentnih njihovom radnom mjestu, sudjelovati u poslovanju poduzeća na jedan ili sve navedene načine:

- sudjelovati u procesu postavljanja ciljeva vezanih za neki zadatak, sudjelovati u osmišljavanju posla ili određivati brzinu i način kako će se neki zadatak izvršiti;
- sudjelovati u odlučivanju o opcijama djelovanja kao što su vrijeme rada, vrsta i smještaj opreme ili načinu izvršenja zadataka;
- sudjelovati u procesu rješavanja problema na način da definiraju problem i sudjeluju u traženju načina kako bi se riješio;
- sudjelovati u provođenju organizacijskih promjena na način da sudjeluju u dizajniranju planova, procedura i politika kako izvršiti promjene vezane za zapošljavanje, višak radne snage, podjelu profita, investiranje itd.

S obzirom na donošenje odluka zaposlenici pritom mogu djelovati na nekoliko načina:

- donijeti odluku samostalno koristeći sve raspoložive informacije;
- tražiti informacije od ostalih zaposlenika, ali odluke donositi samostalno;
- prikupljati ideje i prijedloge od kolega, ali samostalno donositi odluke;
- podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima pa donijeti konačnu odluku koja na njih može, ali i ne mora utjecati;
- podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima i odluku donijeti zajednički.

Čini se da su mala poduzeća uspješnija u provođenju opunomoćenja. Ona zbog svoje veličine primjenjuju višesmjernu i neformalnu komunikaciju. Takva poduzeća opunomoćuju svoje zaposlenike bez da su toga uopće svjesni. Širenjem poduzeća povećava se njihova veličina i raste potreba za koordinacijom i kontrolom. Na povećanje veličine poduzeća su odgovarala složenim hijerarhijskim strukturama, kontrolnim mehanizmima i procesima. No, opunomoćenje može pomoći i u funkcioniranju velikih poduzeća i pružiti im poduzetnički duh i fleksibilnost malih tvrtka. Umjesto kontrole iz centra, bolja je strategija omogućiti dislociranim zaposlenicima da se upoznaju s ciljevima i filozofijom poduzeća i opunomoćiti ih da djeluju i odlučuju prema lokalnim potrebama i uvjetima, umjesto traženja dopuštenja iz centrale, što umanjuje fleksibilnost. Odluka o povećanju opunomoćenja s

Managera se obično opisuje kao „heroja“, „policajca“ i „tehničkog stručnjaka“. No, sada se njihova uloga mijenja i oni postaju manageri sluge, uvijek u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima u njihovom radu.

povećanjem veličine poduzeća ipak je na strani managera.

Problemi pri uvođenju opunomoćenja

U organizaciji u kojoj se provodi opunomoćenje uloge managera se mijenjaju. Managera se obično opisuje kao „heroja“, „policajca“ i „tehničkog stručnjaka“. No, sada se njihova uloga mijenja i oni postaju manageri sluge, uvijek u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima u njihovom radu. Manageri opunomoćenih pojedinaca postaju i manageri treneri koji vještine i znanje prenose na sve sudionike radnoga procesa, sponzori su projekata zaposlenika te mentori mlađim zaposlenicima na osnovi svoga znanja i iskustva kojima dizajniraju programe rotacije i obogaćivanja posla.

No, uvođenje opunomoćenja često dovodi do „narušavanja mira“ u poduzeću. Pritom se posebice ugroženima osjećaju srednji manageri. Prema jednom istraživanju 62% anketiranih smatralo je da se srednji manageri osjećaju ugroženima nakon uvođenja opunomoćenja. U trećini organizacija viši i niži manageri također su osjećali prijetnju. Manageri su smatrali da im manjka usmjerenje, budući da su se osjećali izolirani zbog činjenice da se moć s više razine prenosi na razinu zaposlenika, a njih se zaobilazi. Zbog toga mnogi manageri reagiraju paradoksalno – umjesto da smanje razinu kontrole, oni je još povećaju, čime sabotiraju proces opunomoćenja.



Ni zaposlenici nisu lišeni problema pri provođenju opunomoćenja. Mnogi zaposlenici osjećaju strah od kazne jer nisu navikli na slobodu preuzimanja rizika. Osim toga, ako su često ranije bili kažnjavani zbog pogrešaka, s nevjericom će primiti upute o provođenju opunomoćenja i smatrati to tek još jednim managerskim trikom za još veću kontrolu i upravljanje temeljeno na kaznama. Mnogi se također boje gubitka podrške ili posla ako zablrljaju. Zaposlenici često imaju bojazan zbog osjećaja da svojim sposobnostima ne mogu udovoljiti zahtjevima nove i nepoznate uloge. Zbog toga pribjegavaju starim i uhodanim načinima rada pa proces opunomoćenja zapravo ostaje postojati samo „na papiru“. Osim toga, opunomoćenje za njih znači i preuzimanje odgovornosti, što zvuči dobro na početku, ali ih kasnije lišava mogućnosti da za loše rezultate okrive nekoga drugoga. No, zaposlenici zbog prihvatanja opunomoćenja mogu također osjetiti te-

ret pritiska jer mogu smatrati da prihvaćanje odgovornosti znači stvaranje situacije konkurentnosti između suradnika, što opunomoćenje u suštini nije. Opunomoćenje zapravo znači razmjenu i zajedničko razvijanje talenata, znanja i sposobnosti. No, u praksi mnogi zaposlenici svoje znanje smatraju svojim izvorom moći i nisu ga rado spremni dijeliti. To je još jedan od razloga neuspjeha provođenja opunomoćenja u praksi.

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije istovremeno je potaknuo i zakočio razvoj opunomoćenja. Oslobođanje fizičkih i lokacijskih ograničenja u kombinaciji s pristupom informacijama i svjetskoj mreži ojačao je proces opunomoćenja. S druge strane, činjenica da manageri mogu globalno komunicirati u realnom vremenu i nadzirati radnike uz tehnološku pomoć povećala je mogućnost kontrole koja je protivna filozofiji opunomoćenja. Kao i svaka druga razvojna manifestacija, Internet i informacijska

tehnologija su neutralni. Njihovo korištenje za potporu opunomoćenju ili za ograničavanje potencijala zaposlenika u rukama je menadžera. Međutim, ako se koristi u pozitivne svrhe, tehnologija uz široki pristup informacijama i brze komunikacije može pridonijeti oslobađanju iznimnoga potencijala pojedinaca.

Kako učiniti da opunomoćenje uspije?

Poduzeća su u velikom broju pokušavala primijeniti koncept opunomoćenja, ali su rezultati često bili razočaravajući. Disperzija moći nije lagan zadatak. Davanje moći zaposlenicima bez odgovarajuće metodologije, discipline i poretka rezultira kaosom. Manageri moraju razviti vještine disperziranja moći kako bi samodisciplina zaposlenika zamijenila nametnu disciplinu. Delegiranjem odgovornosti nižim razinama narušava se hijerarhijski poredak, čime se može potaknuti bahaćenje zaposlenika koji mogu početi stvarati svoja pravila i potkopavati autoritete. Stoga je potrebno razvijati organizacijsku kulturu koja će podupirati vrijednosti samokontrole, samodiscipline, reda, poštovanja, suradnje i pomoći, odnosno kulturu koje će zamijeniti birokraciju setovima vrijednosti, aspiracija i usmjerujućom vizijom.

Opunomoćenje je u suštini pitanje stila vođenja. Manager kao vođa treba poslati jasnu poruku o svrsi i prirodi procesa koji se provodi. Ulogu nižih managera također treba jasno odrediti, odnosno razvijati ih kao osobe koje su zadužene za usklađivanje rada opunomoćenih zaposlenika, koje im pružaju pomoć, motiviraju ih i odražavaju jasan smjer njihova djelovanja. Dobro vodstvo je stoga presudno za uspjeh procesa opunomoćenja kojim treba minimizirati strah i neizvjesnost od novoga načina rada.