

Rješenje vaših poslovnih problema

doc. dr. sc.
Nataša Rupčić



Osnovali ste poduzeće i nakon nekoliko godina ono se iz *startupa* razvilo u solidnu manju tvrtku. Zaposlili ste nove ljude, razradili organizacijsku strukturu, definirali viziju, misiju, ciljeve, startegiju, politike, procedure... No, sada se čini da se sve češće javljaju problemi kojih ranije nije bilo.

Iako vam možda nije jasno što se događa, znajte da je to prirodno. Svaka organizacija, baš kao i ljudsko biće, ima faze, odnosno cikluse razvoja, a svaki prate određeni problemi, krize, ali i načini njihova rješavanja. Rješenje organizacijskih problema može se naći u provođenju procesa organizacijskoga razvoja.

Organizacijski razvoj je planirani, sustavski i integrirani pristup koji ima za cilj unaprijediti organizacijsku efektivnost. No, tim se procesom rješavaju i problemi koji uzrokuju smanjenu efikasnost i produktivnost poduzeća. Organizacijskim razvojem se tako nastoje unaprijediti organizacijske performanse, ali i unaprijediti performanse i razvoj zaposlenika. Procesom organizacijskog razvoja se, stoga, objedinjuju rezultati proce-

sa strateškog planiranja, organizacijskog dizajna, razvoja vođenja, programa mentorstva i treninga te napora uravnoteženja rada i života zaposlenika. Tako se osim unaprjeđenja rada poduzeća organizacijskim razvojem nastoji postići i unaprjeđenje individualnih kvaliteta kao što su kreativnost, inovativnost, asertivnost, entuzijizam itd.

Važnost organizacijskog razvoja

Organizacijski razvoj podrazumijeva sustavnu dijagnozu problema, razvoj programa unaprjeđenja i mobilizaciju organizacijskih resursa (financijskih, tehničkih i ljudskih) u pojedinom dijelu ili u cijelom poduzeću, kako bi se unaprijedile organizacijske aktivnosti. Organizacijski razvoj uk-

ljučuje različite tehnike i organizacijske intervencije kojima se planiraju i provode promjene u organizacijskoj strukturi, različitim poslovnim procesima i ljudskim potencijalima u poduzeću.

Organizacijski razvoj podrazumijeva detaljnu analizu strategije, strukture i kulture poduzeća. Stoga se u okviru organizacijskog razvoja analiziraju formalni i neformalni dijelovi rada poduzeća. Formalni dio se odnosi na analizu ciljeva, strukture, politika, poslovnih procesa i ljudskih resursa. Neformalni dio odnosi se na analizu vrijednosti, stavova i društvenih odnosa u poduzeću i s interesno utjecajnim skupinama izvan poduzeća. Iako se organizacijski razvoj ne usmjerava na pojedinca, već na funkcioniranje organizacije u cjelini, njegovi rezultati se uz unaprjeđenje kvalitete poslovanja odnose i na povećanje zadovoljstva zaposlenika.

Kada i kako provesti organizacijski razvoj?

Prvi korak prema provođenju procesa organizacijskog razvoja odnosi se na utvrđivanje stupnja zadovoljstva sadašnjim stanjem. Taj se proces može provoditi kolektivno, suradnjom menagera i zaposlenika. No, potrebno je ipak imenovati radnu skupinu koja će biti zadužena za provođenje procesa organizacijskog razvoja. Prva faza se stoga odnosi na prepoznavanje problema. Oni mogu biti različiti i višeslojni. Tako je moguće identificirati probleme kao što su česti organizacijski konflikti, loša radna atmosfera, stalne pritužbe kupaca itd.

Utvrđivanjem konsenzusa da



je postojeće stanje kratkoročno ili dugoročno neodrživo kreće se prema drugom koraku: dijagnozi stanja organizacije. Ovom fazom utvrđuju se razlozi koji uzrokuju probleme identificirane u prvoj fazi. Kako bi se ova faza provela, potrebno je koristiti metode organizacijske dijagnoze, a to može biti provođenje intervjua sa zaposlenicima, kupcima i/ili drugim relevantnim interesno utjecajnim skupinama kako bi se identificirali svi aspekti problema. Osim toga, moguće je provoditi istraživanje rada organizacije po dijelovima ili primijeniti metodu promatranja postojećih procesa kako bi se utvrdile nepravilnosti u izvođenju i/ili procijenila njihova prikladnost s obzirom na nove okolnosti.

Nakon ove faze radna skupina se sastaje i razmatra rezultate prethodnih faza. U ovoj fazi može se zatražiti mišljenje zaposlenika stručnih u određenom području, vanjskih stručnjaka, a moguće je koristiti se i uslugama konzultanta. Konzultantima je također moguće prepustiti cijeli proces ili jedan njegov dio. Nakon utvrđivanja aspekata činjeničnog stanja kreće se u dizajniranje novih rješenja, odnosno u razvoj strategije promjena. Rješenja uključuju promjene organizacijskih elemenata kojima se može utjecati na rješenje identificiranih problema. Promjene mogu biti većega ili manjeg opsega. Tako je moguće promijeniti organizacijsku strukturu, mijenjati postojeće politike ili uvoditi nove, mijenjati procedure i pravila, uvoditi tehničko tehnološke promjene ili mijenjati odrednice organizacijske kulture.

Važno je napomenuti da je u svakoj, a posebno u ovoj fazi važno i potrebno primijeniti disciplinu sustavskog mišljenja. Ljudi općenito teže sagledavanju događaja na linearan način. No, takvim sagledavanjem realnosti uzrok i posljedica mogu se pogrešno identificirati, a posebno

zbog činjenice da su često odvojeni u vremenu i prostoru. Stoga je važno primijeniti sustavski pristup i elemente nekog procesa, strukture ili ponašanja sagledati kao dio širega sustava te utvrditi kakve su veze između elemenata toga sustava, ali i između toga sustava i širega sustava. Na taj način je moguće bolje sagledati posljedice neke odluke te ih optimizirati na način da se postigne najbolji sinergijski učinak u djelovanju s drugim sustavima poduzeća.

Nakon provođenja promjena primjerenost rješenja se prati i procjenjuje kako bi se utvrdilo jesu li rješenja prihvatljiva ili je potrebno učiniti daljnje promjene i preinake.

Traženje snage poluge

Proces organizacijskog razvoja ipak ne mora predstavljati veliki projekt u koji je uključeno puno ljudi i koji obuhvaća velike promjene. Umjesto programa organizacijskog razvoja koji se sastoji od više projekata i procesa mogu se pokrenuti manje inicijative. Jedna mogućnost je tzv. traženje akcije. Ideja se sastoji u tome da se utvrdi ono što ne valja i pronađe brzo rješenje. U prvoj fazi prikupljaju se podaci o poslovnim područjima u kojima se javljaju problemi. Često se fokus usmjerava na jedno područje, primjerice odnos s kupcima, obuku kadrova itd. Potom se traži brzo rješenje kojim će se situacija popraviti. No, ovaj proces često nalikuje „lovu na vještice“ jer se čini da se traži „žrtvenoga jarca“. Ukazivanjem na problem osoba često preuzima defenzivnu taktiku, dolazi do konflikata koji često rezultiraju smjenom ili ostavkom.

Iako ovaj proces može imati pozitivne učinke, treba priznati da su češći ishodi maskiranje suštinskih problema i narušavanje međuljudskih odnosa. Stoga je ovim procesom potrebno dobro upravljati i provoditi ga kada

je problem moguće jasno identificirati. Posebno je važno naglašavati pozitivne učinke za sve ukoliko dođe do promjene procesa, sustava, procedura ili pak obrasca ponašanja. Time se značajno može smanjiti defenzivan stav.

Druga krajnost s istim učinkom odnosi se na traženje pozitivnih aspekata poslovanja, odnosno pozitivnih procesa, procedura, sustava ili obrazaca ponašanja. Na taj način naglasak je na pozitivnom, a ne na negativnom. Ovaj pristup ima višestruke koristi jer ukazivanjem na pozitivnu praksu sve zaposlenike potiče da se usmjere na takav ili sličan način rada. Pohvala tako može djelovati stimulativno i na one kod kojih postoje neke nepravilnosti ili poteškoće.

Ovaj proces je puno ugodniji od prethodnoga. Njime se fokus usmjerava na snage i prilike te se osigurava *benchmark* za unaprijeđenje ostalih procesa i obrazaca ponašanja. No, ukoliko se jasno ne ukaže gdje je takve sustave, procese, strukture i obrasce ponašanja moguće i poželjno primijeniti, može se dogoditi da ostale skupine ili poslovne funkcije nekritički kopiraju takva rješenja smatrajući da je to poželjan način rada koji će ionako morati usvojiti kad na njih dođe red. Tako je potrebno zadržati dodir s realnošću i aktivnosti sagledati kritički. To se može postići kombiniranjem dva prethodno navedena pristupa.

Organizacijski razvoj moguće je provoditi i na još jedan način: sagledavanjem budućnosti, odnosno budućih mogućnosti. Drugim riječima, radi se o orijentaciji na viziju, a ne na sadašnje stanje. Suština procesa sastoji se u okupljanju pojedinaca koji bi definirali poželjnu sliku budućnosti poduzeća. Bez dobro definirane vizije organizacija nema jasno usmjerenje djelovanja. Vizija osigurava zajednički smjer i omogućuje fokusiranje energije pa tako može

djelovati motivirajuće. Međutim, ako je loše ili nejasno definirana, vizija ima suprotni učinak – izaziva apatiju, cinizam i defenzivno ponašanje. Primjeri takve vizije mogu biti „postat ćemo najbolji“ ili „svake godine postajemo sve bolji“. No, definiranje realne i motivirajuće vizije nije jednostavan zadatak. I ovdje je iznimno važno primijeniti sustavski pristup i dobro analizirati veze pojedinih podsustava kako bi vizija imala sinergijski učinak. No, kako bi bila motivirajuća, vizija ipak treba sadržavati emotivnu komponentu jer su ljudi prije svega emotivna bića koje pozitivne emocije mogu potaknuti na velika postignuća.

Treba li vam ipak pomoć konzultanta?

Rad na procesu organizacijskog razvoja nije jednostavan. Za takvim procesom obično se poseže onda kada stanje postane neodrživo, a opstanak poduzeća upitan. Stoga je dobro povremeno angažirati konzultante koji će objektivnije sagledati situaciju. Konzultant zaista jest osoba koja će, „uzeti vaš sat kako bi vam rekla koliko je sati“. No, manageri i zaposlenici često zatvaraju oči pred očiglednim problemima ili se ne usude na njih ukazati kako ne bi izazivali stres i remetili radnu rutinu. Kada manageri i pokrenu proces organizacijskog razvoja rezultat je često nepovoljan. Jedan je razlog u tome što zaposlenike ne uspiju uvjeriti u ciljeve organizacijskog razvoja i opravdanost poteza pa navlače njihov bijes, apatiju i/ili cinizam. S druge pak strane, problem lošega vođenja je često dio ili suština problema, što managerima promiče ili to svjesno ignoriraju. Budući da poduzeće kojem predstoji rad na organizacijskom razvoju nalikuje teško bolesnom čovjeku koji treba operaciju, jasno je da je takve zahvate često najbolje prepustiti vanjskim neovisnim stručnjacima.