



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO UNAPRIJEDITI UPRAVLJANJE PODUZEĆEM?

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine koje pokušava preživjeti krizu. No, rad nam sve više nalikuje na svakodnevno „gašenje požara“. Čini mi se da ja kao vlasnik i manager radim sve, a zaposlenici su nezadovoljni. Zaista se ne može reći da u poduzeću vlada zadovoljstvo. Što učiniti?*

V. L., Krapina

ODGOVOR: Poduzeće se s vremenom razvija, uvode se novi programi te obujam poslovanja raste. No, organizacija poslovanja često ostaje nepromijenjena. Način rada sada većega poduzeća zapravo je istovjetan onome kada je poduzeće tek počinjalo s radom. Poslovne funkcije često nisu dobro organizirane. **Broj organizacijskih jedinica** treba početi odgovarati broju funkcija, a s rastom poduzeća ga i premašivati. Važno je definirati što je to tzv. *core business* te tko je za što odgovoran. Klijente treba sagledavati kao važne izvore informacija o sadašnjem, ali i budućem načinu stvaranja vrijednosti. Važno je **analizirati i odnos s interesno utjecajnim skupinama** te raditi na njegovom unaprjeđenju. Jasno je da je mentalne modele potrebno mijenjati, kako sa stajališta internoga rada, tako i prema okruženju.

Ukoliko ne dođe do navedenih promjena, prevladavat će „vatrogasni pristup“. Opseg rada se udvostručuje i utrostručuje, a način rada nalikuje onoj „drži vodu dok majstori odu“. Izvana sve može izgledati više ili manje funkcionalno, no iznutra vlada napetost, preopterećenost i nezadovoljstvo. Ukoliko se nešto ne promijeni, frustracija raste, dolazi do apatije, cinizma, *burnout* sindroma zaposlenika, bolovanja, fluktuacija. No, niti managerima nije ništa lakše. Pokušavaju održati kontrolu tako da **žele imati uvid u svaki aspekt poslovanja**. To u praksi znači da žele biti upoznati sa svakom pa i najmanjom odlukom, kako bi je prije provedbe odobrili. No, kako ne mogu biti upoznati s baš svakim detaljem poslovanja, proces odobravanja odluka često potraje, što uzrokuje kašnjenje, gubitak klijenata itd. Manageri zapravo postaju glavni operativci, a zaposlenici polako shvaćaju da njihov kreativan doprinos nije poželjan te se sve manje trude.

Bolje je izgraditi sustavsku mapu i zapitati se kakve su izravne posljednice aktivnosti svih ljudi, koje aktivnosti ojačavaju rad poduzeća, a koje ga oslabljuju te na koji način. Management pritom može ustvrditi da podupire rigidnu hijerarhijsku strukturu i centralizaciju odlučivanja.

Budući da dominira **sustav gašenja požara**, a vjerojatno ne postoji niti adekvatna sistematizacija radnih mjesta pa je stoga vjerojatan i manjak zaposlenika, oni postaju preopterećeni. Manageri misle da delegiranje zapravo nije niti moguće provesti pa veliki dio operative preuzimaju na sebe. Zaposlenici misle da se njih trud ne cijeni jer im se ne dopušta samostalnost u radu te zaključuju da se neće previše



truditi jer njihove poteze ionako mora odobriti netko „iznad njih“. Često se zanemaruje i funkcija planiranja pa se ne razvijaju dugoročni planovi. Vizija više nikome nije poznata te se zapravo ne zna **u kojem pravcu sustav ide**. Rad nalikuje svakodnevnom gašenju požara sve dok se jednoga dana svima ne nametne pitanje: postojeći program je zastario, što ćemo raditi sutra?

Iako je **pogreške u radu sustava** nemoguće ispraviti u kratkom roku, potrebno je započeti s poduzimanjem korektivnih mjera. Kratkoročno je naravno važno održavati stabilnost poslovanja te će neko vrijeme vatrogasni pristup ipak trebati nastaviti provoditi. No, potrebno je usmjeriti se na razmatranje dugoročnoga razvoja. Management mora shvatiti da je njegov zadatak baviti se upravljanjem, a ne operativom. Prije svega potrebno je pozabaviti se planiranjem te revidirati viziju i misiju. U taj proces važno je uključiti zaposlenike. Ukoliko je to moguće, poželjno je to učiniti na neposredan način, a ne komuniciranjem elektronskom poštom i slično jer na taj zaposlenici neće steći dojam da se njihov angažman zaista traži i cijeni.

Nakon toga, važno je pozabaviti se **organiziranjem poduzeća** na način koji odgovara trenutnim potrebama poduzeća, a ne potrebama koje su postojale ranije. I u ovoj fazi potrebno je **osigurati konsenzus zaposlenika** ili ih barem upitati za mišljenje. Njihov doprinos u ovoj fazi je ključan jer reorganizacija izravno ojačava ili oslabljuje njihov rad. Stoga nemojte nametati vlastita rješenja bez da ste ih testirali. Nakon toga se pozabavite upravljanjem ljudskim potencijalima. Utvrdite odgovara li brojčana i kvalifikacijska struktura zaposlenika trenutnim potrebama. Ukoliko broj zaposlenika trenutno ne možete povećati, zaposlenicima barem ukažite da ste svjesni takvih potreba i da će se one s vremenom rješavati. Nakon toga utvrdite s kojim kompetencijama generalno raspolažete te koje trebate sada, a koje ćete trebati u idućem razdoblju. Radite na **unaprjeđenju kompetencija**.

Mnogi programi edukacije su skupi, no možete puno postići i nabavkom literature, programima mentorstva te prijenosom znanja po principu utvrđivanja tzv. *key lenera* za svako relevantno područje. Ako dobro odradite navedene procese, ostaje vam da se pozabavite procesom kontrole. Ukoliko je **sustav dobro posložen**, niti kontrola više neće biti frustrirajuća aktivnost, već pokazatelj što je u budućem razdoblju potrebno raditi bolje i/ili drugačije.