

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, strategiju, 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 učinkovitost. 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 procesa 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, entuzijazam 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 uključuje 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 managera 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 konzultanata. Konzultantima je također moguće prepuštiti 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