



Rukovođenje preduzećem danas se suštinski razlikuje od onog od pre 30 godina. Najveća razlika je u nivou složenosti sa kojom ljudi moraju da se nose. Složeni sistemi su uvek postojali i poslovni svet je uvek bio suočen sa nepredvidivim, iznenađujućim i neočekivanim situacijama i događajima. Toliki rast složenosti je posledica revolucije u informacionim tehnologijama u proteklih nekoliko decenija. Sistemi koji su nekada bili odvojeni, sada su međusobno povezani i zavisni, i samim tim složeniji.

Globalizacija i tehnologija otvorile su nova tržišta i stvorile nove konkurente. Sa mnogobrojnim mogućnostima izbora, kupce je sve teže zadovoljiti i sve su hirovitiji. Svakim danom konkurentska prednost se čini neuhvatljivijom i „trka“ sa njoj je sve brža. Čak i ako postoji opredeljenje za određeni pristup, ne postoji sigurnost da ono što danas daje rezultate, da će i sutra davati slične rezultate (Iv Morjekz-HBM). Ponuda mora biti prilagođena specifičnostima određenih tržišta, a da bi opstala u ovim složenim okolnostima, preduzeća moraju da budu inovativna i efikasna.

Najveći broj MSP se suočava sa izazovima koje ne može rešiti samo jedna osoba. Najveća odgovornost rukovodilaca ili vlasnika jednog preduzeća je u donošenju ispravnih odluka, pri čemu mora da bude svesno činjenice da glavni faktor za postizanje ciljeva preduzeća zapravo, predstavljaju ljudi zaposleni u njemu. Prepoznavanje sposobnosti, shvatanja i namera ljudi-predstavlja odlučujuće „ljudske faktore“, koji utiču na ispravnost odluka i opstanak preduzeća u savremenim složenim uslovima poslovanja (Goke Sargut i Rita Ginter Mek Grat-HBM).

Sama po sebi, složenost nije loša - donosi i šanse i izazove. Problem je način na koji preduzeća pokušavaju da odgovore na nju. Da bi pomirili suprotstavljene ciljeve, direktori se najčešće odlučuju za reorganizaciju, pokušavajući da povežu ponašanje zaposlenih sa delovanjem spoljašnjih uticaja. Dodaju nove „slojeve“, uvode više procedura, istovremeno pokušavajući da teške organizacione promene ublaže raznim vidovima „mekih“ inicijativa sa ciljem da u posao unesu pozitivne emocije i stvore radno okruženje u kome će cvetati dobri međuljudski odnosi i saradnja (Iv Morjeu-HBM). Takođe, problem je „nenamerno slepilo“, gde su direktori fokusirani na jedan događaj, ili opasnost, a ne vide mogućnosti i šanse koje mogu da im stvore konkurentsku prednost u datim okolnostima.

Rezultati istraživanja koja su rađena na više od 100 kompanija (Evropa, SAD), pokazuju da je u prethodnih 15 godina, količina procedura vertikalnih slojeva, koordinacionih tela i potrebnih odobrenja u svakoj od navedenih kompanija porasla od 50% do 350%. Neka istraživanja i analize pokazuju da je stepen kompleksnosti rastao po prosečnoj stopi od 6,7% godišnje, u proteklih pet decenija (Yves Morieux-BCG-Boston Consulting Group-HBR, september 2011).

Zanimljiv je podatak da u najkomplikovanijim kompanijama, rukovodioci provodu 40% svoga vremena pišući izveštaje i 30-60% vremena na koordinacionim sastancima i nemaju mnogo vremena za rad na svojim redovnim poslovima sa svojim timovima. Kao rezultat ovakvog načina rada, zaposleni su često pogrešno usmereni i uzalud troše mnogo truda, vremena i energije. U ovakvim organizacijama je nezadovoljstvo na poslu jako veliko, a verovatnoća da zaposleni budu otpušteni je tri puta veća nego zaposleni u ostalim posmatranim, manje komplikovanim kompanijama.

Kao što su istraživanja pokazala, organizacione promene i dodatne procedure ne mogu da odgovore na probleme koji nastaju u savremenim složenim uslovima poslovanja. Preduzećima je potreban bolji način da upravljaju složenošću. Postoje i drugačiji i daleko efikasniji načini koji ne uključuju pokušaje nametanja dodatnih formalnih procedura i obaveza zaposlenima na prvoj upravljačkoj liniji. Ovaj novi pristup je prvenstveno usmeren na stvaranje okruženja u kojem zaposleni mogu jedni sa drugima da rade na iznalaženju kreativnih rešenja za složene probleme.

Ovaj pristup se sastoji od niza jednostavnih, ali mogućih tzv. „pametnih pravila“. Ta pravila pomažu direktorima da stvore okruženje u kojem će zaposleni saradivati na nalaženju zajedničkog rešenja koristeći sopstvena znanja i veštine.

Postoji šest „pametnih pravila“. Prvu grupu od tri pravila obuhvataju ona pravila koja se odnose na sistem prikupljanja informacija potrebnih za prepoznavanje i razumevanje problema i osposobljavanje pravih ljudi da prave dobre izbore.

Drugu grupu od preostala tri pravila uključuju podsticanje, tj. motivisanje ljudi da primene sve svoje sposobnosti i da saraduju. Zahvaljujući sistemu povratnih informacija koje izvršioce direktno izlažu posledicama njihovih dela, dobijena rešenja za složene standarde performanse mnogo su privlačnija od otpuštanja, loše saradnje ili pokazivanja prstom. Kada su prave serije povratnih informacija na svom mestu, glomazni povezujući mehanizmi mogu se eliminisati, počev od procedura usaglašavanja, do mnogobrojnih odbora (komiteta), zajedno sa svim troškovima, i zaposleni mogu naći rešenja koja donose višak vrednosti.

Koristeći „pametna pravila“, sva ili samo jedno ili dva, kompanija može da se transformiše, delimično ili u potpunosti, u pametniju i dinamičniju organizaciju.

Ovaj pristup vodi ka organizacijama koje su sposobne da se pozabave promenljivim i kontradiktornim zahtevima bez strukturalne i proceduralne komplikovanosti.

„Pametna pravila“ su: 1) Razumeti šta vaše kolege rade; 2) Ojačati ljude koji sve integrišu; 3) Proširiti ovlašćenja; 4) Povećati vrzinu reciprociteta; 5) Učiniti da zaposleni osete „senku buduću“ i 6) Okriviti-imenovati one koji ne saraduju.

„Pametna pravila“ omogućavaju kompanijama da upravljaju složenošći stvaranjem konteksta u kojem dolazi do najboljeg ponašanja, iako se to najčešće ne može unapred najbolje definisati. Taj pristup vodi ka većoj raznolikosti organizacije, jer dobrovoljna saradnja na prvoj liniji daje kreativna i prilagođena rešenja. Kompanije koje slede „pametna pravila“ vrlo su efikasne u pogledu resursa koje koriste, jer se problemi rešavaju potpunim uravnoteženjem, kroz saradnju, veštine i inovativnost zaposlenih. Troškovi koji nastaju primenom „pametnih pravila“ višestruko su manji od troškova koji bi nastali u „klasičnim“ programima koordinacije i saradnje, a za koje se zalaže mnogo organizacionih stručnjaka. Takođe, prednost „pametnih pravila“ je i u zadovoljstvu zaposlenih, koje se povećava zajedno sa performansom jer kompanije uklanjaju komplikovanost koja uzrokuje neefikasnost i frustraciju.

Dakle, umesto da „preopterete“ vašu šemu organizacije sa puno strelica i slojeva, zašto vam cilj ne bi bila pametna jednostavnost koju ćete dobiti primenom šest „pametnih pravila“?

Iz izlaganja Marije Vujaković, Konferencija BSC KOR 2014.