



Davor Perkov, doktor znanosti, vlasnik konzultantske kuće Perkov savjetovanje, profesor visoke škole i certificirani trener WIFI Austria-Croatia. Predaje i vodi specijalistički stručni studij menadžmenta trgovine pri Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu. Suraduje s poslovnim učilištem Experta, Veleučilištem VERN te nizom uglednih hrvatskih i inozemnih poduzeća. Autor je 20-ak znanstvenih i stručnih radova te koautor nekoliko knjiga.

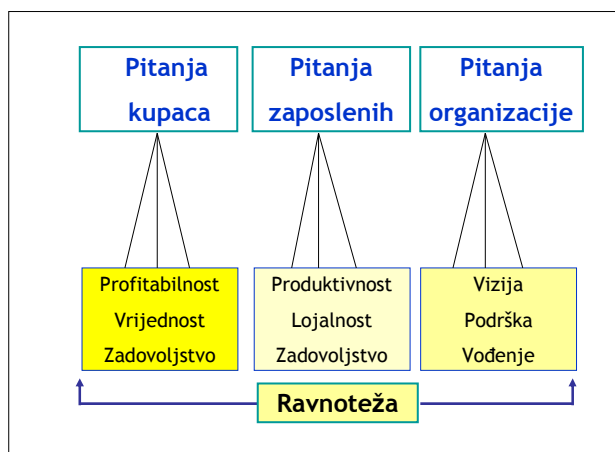
Organizacijska kultura ravnoteže ambicija

Davor Perkov

Potiče li naša organizacija odanost, kreativnost i motiviranost suradnika te njihovu usmjerenost na kupce i organizacijske rezultate? Dolaze li nam ljudi na posao ranije i dragovoljno ostaju poslije radnog vremena? Nudi li organizacijska kultura izazov svim dionicima ili se jedina kultura nalazi u jogurtu u radničkoj kantini? Svaki dobar menadžment morao bi sebi postaviti ova pitanja i iznaći put do pozitivnih odgovora.

Suvremeno poslovanje koje karakteriziraju težnje za ostvarivanje tri cilja "svih ciljeva", dakle, najprije opstanak, pa potom razvoj i dobit, neminovno tendira narušavanju ekvilibrija između očekivanja zaposlenika, kupaca i organizacije (slika dolje!). Zaposlenici žele biti uvažavani, biti involvirani u odlučivanje i shvatiti svoju ulogu u poslovnim procesima. Vlasnici žele što više, brži i sigurni povrat ulaganja. Kupci diktiraju vrstu proizvoda ili usluge, mjesto i uvjete isporuke, rok i cijenu!

Slika 1: Promjenama do ravnoteže poslovnih i osobnih ambicija



Da ne bi došlo do dominacije ili prevlasti samo jedne od ovih triju grupa dionika, menadžment mora uzeti u

obzir pitanja, ciljeve i pozicije svake od njih. To je posebice kompleksna zadaća jer su očekivanja dionika nerijetko jednostrana i u uzajamnom sukobu interesa. I Drucker je mudro naglašavao kako je glupost promatrati menadžment izdvojeno, samog za sebe! Menadžment zapravo "služi" ambicijama svih dionika i postoji isključivo zbog organizacije kao cjeline.

Ako su zaposlenici zadovoljni onda će dati sve od sebe da kvalitetno usluže kupce. Zadovoljstvo kupaca će potom rezultirati isporukom vrijednosti i povećanom prodajom što opet doprinosi rezultatima menadžmenta i višim stopama profita ulagačima. Sukladno tome, organizacijska kultura mora težiti optimalnoj ravnoteži između poslovnih i osobnih ambicija, tj. između zahtjeva kupaca, motivacije zaposlenika i organizacijskih pitanja. U protivnom, teško da će ostvariti ijednu od svojih iole značajnijih poslovnih inicijativa.

Držim da bi u pogledu postizanja željene ravnoteže, u primarnom fokusu organizacije i menadžmenta trebali biti produktivnost, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ljude bi trebalo tretirati jednako kao i kupce. Oni nisu najveći trošak, drugorazredni resurs, niti privjesak stroja, već najveći dobitak, krucijalni faktor sadašnjeg i budućeg uspjeha i sâmo srce zbivanja u organizaciji. Ljudi su ključni resurs na novom svjetskom tržištu jer samo oni mogu učiti, rasti i doprinositi, dok se svi ostali resursi (imovina) organizacije mogu kupiti po tržišnim cijenama.

Na nedavnom seminaru u Zadru sam s polaznicima razmijenio ove teze i doista se iznenadio kada mi je jedan od njih s neodobravanjem kazao: "Kod nas u Zadru to ne važi! Kao vlasnik sam sve dao ljudima ali su me svejedno napustili. Zaposlenici su nezahvalni." Svi u dvorani smo ostali konsternirani zbog poražavajućeg saznanja da poduzetnik razloge svoga neuspjeha više ne opravdava samo "osebujnim" hrvatskim mentalitetom već sada i gradskim? Hoće li u imaginariju sutrašnjice, pozitivna svjetska

iskustva o odnosu sa zaposlenicima, domaći menadžment otklanjati s pojašnjenjem: "To ne vrijedi u našem kvartu (ili ulici)!" Zadarski "biser dana" potvrđuje da gro razloga slabijem radu zaposlenika, niskoj produktivnosti i fluktuaciji kod većine organizacije nije u nedostatku sposobnosti i znanja zaposlenika, već u neadekvatnim pristupima rukovođenju i dekadentnoj organizacijskoj kulturi. Prečesto se kompenzacijski i motivacijski sustavi, kao i način vođenja fokusiraju na individualne funkcije i radni doprinos, gotovo ignorirajući vrijednosti do kojih je zaposlenicima uistinu stalo. Tada je nerealno očekivati pozitivan pristup poslovnim promjenama, poboljšanje radnih performansi a ni dugoročnu lojalnost ljudi organizaciji.

Kako nije "u šoldima sve", u suvremenim organizacijama su primjetni različiti oblici suptilne motivacije, usmjereni na vrijednosti zaposlenika i ostvarenje njihovog zadovoljstva. Tako brazilski *Semco* djelatnicima nudi niz raznovrsnih motivacijskih programa.

Na primjer, odbor *Out of Your Mind!* mjesto je iznošenja otkaćenih ideja i inovacija poput *Date Semco*, *Herpes Leave* ili projekta *Retire a little bit*. Ovaj zadnji projekt je baziran na analizi životnog ciklusa čovjeka i omogućava svakome zaposleniku da uzme jedan radni dan kako bi bio "samo malo umirovljen", što može iskoristiti za neki edukacijski seminar, sport ili boravak s obitelji i uz proporcionalnu naknadu zamijeniti taj dan nakon što ode u mirovinu.

U španjolskom konglomeratu *Mondragon* zaposlenici imaju pravo glasa u svemu, od načina rada do odabira generalnog direktora. Na zidovima hodnika u zagrebačkom *Prodisu*, distributeru *Unileverovih* proizvoda, više fotografije zaposlenika čime menadžment daje jasnu poruku tko je najvažniji za uspjeh organizacije.

No, s obzirom da svatko ima svoju kartu svijeta, zaposlenici nerijetko od svojih nadređenih neutemeljeno očekuju zadržavanje *statusa quo*, stabilnost i rješenja svih problema. To je prije nalik *babysittingu* (čuvanju djece) nego poslovnoj zbilji u kojoj stvarni vođe, radi oživotvorenja vizije organizacije, postavljaju teška pitanja i remete ljudima lagodu postojećeg stanja.

Menadžeri i jesu u poslu zato da ostvare određene i mjerljive rezultate. Da bi u tome uspjeli, neophodno je jasno iskazati što se konkretno želi postići i koji će se sustavi, strukture i kultura pritom primijeniti. No, ni oni nisu imuni na stresove koje promjene u okruženju, poput nabujale rijeke, neumitno donose sa sobom. Npr. prema studiji *Worralla* i *Coopera*, 90% menadžera u svim organizacijama su bili zahvaćeni promjenama, a preko 53% njih s tri i više vrsta promjena, ponajviše smanjenjem troškova, odredbama ugovora o radu i promjenama kulture. Negativne implikacije tih promjena su se najviše odrazile na pad morala (61%), osjećaja sigurnosti poslom (56%) i motivacije (51%).

Zahtjevi za ravnotežom osobnih i poslovnih ambicija, potaknule su kompaniju *AT&T Consumer Communication Services* da izradi model iskazivanja dodane vrijednosti u poslovanju, a koji se sastoji od tri pokazatelja:

1. Ekonomska dodana vrijednost (EVA; *economic value added*); standardna mjera ekonomskog profita, pokazuje financijske rezultate za koje su prvenstveno zainteresirani direktori i vlasnici organizacije.

2. Dodana vrijednost za kupca (CVA; *customer value added*); pokazuje podatke o zadovoljavanju ciljeva kupaca, odnosno kako kupci ocjenjuju proizvode i usluge u usporedbi s konkurencijom.

3. Dodana vrijednost za zaposlene (PVA; *people value added*); pokazuje razinu postignuća očekivanja zaposlenih odnosno, mjere se percepcije svakog zaposlenika o vođenju, zadovoljstvu poslom, radnom ozračju i sl.

Iako se u praksi ponajviše koristi samo pokazatelj ekonomske dodane vrijednosti poduzeća, menadžment ne bi smio zanemariti dodane vrijednosti za kupce i zaposlenike. Stoga suvremenim menadžerima koji aspiriraju na uspostavu ravnoteže između individualnih i poslovnih ciljeva, preporučam sljedeća četiri načela:

1. Stvoriti realnu **viziju** budućnosti i u svoju organizaciju unijeti **osjećaj za vrijednosti!**

2. Izgraditi snažnu **organizacijsku kulturu** koja odgovara na izazove poslovnog okruženja, stremi ka prvorazrednoj izvedbi, potiče pozitivno ponašanje i privlači (zadržava) dobre ljude!

3. Poboljšati razinu **komunikacije s ljudima**, kako sa suradnicima, tako i sa kupcima!

4. Koncipirati **učecu organizaciju** i sustavno koristiti kreativne **potencijale i znanje** suradnika!

Snažna vizija inspirira na akciju ka velikim poslovnim promjenama. Ona koristi upečatljive, jednostavne koncepte koji jasno izražavaju što treba učiniti danas, da bi sutra organizacija bila onakva kakvu je zamišljamo. Pritom će unutarnje strukture bolje prihvaćati one poslovne odluke i aktivnosti koje su kompatibilne s deklariranom kulturom i vrijednostima organizacije uopće.

Stvaranjem klime uzajamnog povjerenja, suradnje, timskog rada i iskrene komunikacije, zaposlene se potiče na najviše dosege. Naravno i na njihovu potrebu za permanentnom izobrazbom. Koncept "učecih" organizacija bazira se na sposobnosti menadžera, timova i odjela da neprestano i osmišljeno povećavaju svoje znanje. No, nije sve u školovanju, nešto je i u iskustvu. Tako treba poslušati i one manje obrazovane, ali s više sati i godina rada u rukama. Nije sve ni u starosti i iskustvu, nešto je u mladosti i inovativnosti.

Rukovođenje je zapravo, umjetnost komuniciranja da bi ljudi radili pouzdano i gorljivo, te intenzivno i stručno služili kupcima. Na primjer, zagrebački *Makromikro* je prodaju originalnih i zamjenskih tonera i maloprodaju hardvera nedavno morao proširiti novom djelatnošću servisnih usluga (popravci printera, instaliranje i održavanje operativnih sustava i dr.). Zahtjevi kupaca su ih jednostavno prisilili na stvaranje zaokruženog logističkog procesa.

U suštini, većina ljudi želi učiniti nemjerljivo više od pukog donošenja plaće kući; želi *vjerovati* u svoj rad i samomotivaciju. Potraga za poslom koji ima smisao i važnost u organizaciji, moćno pokreću ljude pri

uvođenju promjena i težnji za poslovnom izvrsnošću. Ako menadžment "pogodi žicu" te esencijalne želje, ne mora brinuti kako izvući ono "najbolje od ljudi". Oni će sami sebe motivirati jer je, kako kaže Yvon Chouinard, osnivač *Patagonije*, ionako motiviran svatko tko obavlja posao u koji vjeruje.

Zaključno, dva obilježja pobjedničkog vođenja i jesu natprosječna operativna efikasnost organizacije ali i ambicioznost ciljeva, "začinjena" vrhunskim umijećem motiviranja. Eto, dok su jaki brandovi magnet za kupce, snažno i uspješno vodstvo je magnet za zaposlenike i dioničare. Kako organizacija ne smije ovisiti samo o jednom čovjeku-vodi, tako nije preporučljiva ni organizacijska kultura u kojoj se ostvarenje ambicija samo jedne grupe dionika postavlja kao imperativ. Ne! To je opasnije nego ovisnost o jednom kupcu ili jednom dobavljaču. Ugledajmo se na malog miša, pametnu životinjicu koja, kako reče *Plaut*, nikad svoj život ne povjerava samo jednoj rupi.