



mr. sc. **Marinko Kovačić**

Vođe se prilikom korištenja poslovnog reinženjeringa koncentriraju na proces, a ne na radne zadaće. Zaokupljenost radnim zadaćama i organizacijskim jedinicama karakteristična je za klasični management koji je dominirao u masovnoj proizvodnji. Nasuprot tome, **vođe uz pomoć poslovnog reinženjeringa nastoje shvatiti cjelinu procesa.** Ta se cjelina proteže od dobavljača, proizvođača, distributera do konačnog kupca.

Uočavanje cjeline procesa i pozicija stvaranja vrijednosti omogućava eliminiranje suvišnih poslova. U pravilu se radi o administrativnim poslovima poput: pisanja izvještaja i uputa te nadziranja radnika. Ukidanje radničkih i managerskih radnih mjesta omogućava opunomoćivanje djelatnika, koji preuzimaju veću odgovornost te inicijativu.

Nova struktura

Opunomoćivanje radnika rezultira stvaranjem samousmjeravajućih timova. To su timovi koji u cijelosti sklapaju, tj. montiraju konačni proizvod. Suvremene vođe tvrtke se temelje na većem broju samousmjeravajućih timova. **Timski angažman iziskuje specifičnu organizacijsku strukturu.** Nestaju hijerarhijski obrasci, a stvara se horizontalna struktura. Horizontalna organizacija je plitka, odnosno sa svega nekoliko rukovodećih razina. Komunikacijski kanali su umreženi i otvoreni, a provodi se **managerska politika "otvorenih vrata"**. Riječ je o konceptu koji se temelji na stalnoj dostupnosti svih menagera radnicima, tj. manageri su stalno spremni na dijalog sa zaposlenicima.

Stalno umreženo komuniciranje omogućuje suvremena informatička tehnologija. Stvaraju se informacijske platforme s mnoštvom poslovnih informacija dostupnih svim djelatnicima. Informacijske tehnologije, odnosno Internet omogućava učinkovitu disperziju podataka, informacija i znanja. Formiraju se **virtualni timovi**



Današnjim korporativnim vođama na raspolaganju su **tri dominantna rukovodeća modela**, a radi se o: poslovnom reinženjeringu, učećoj organizaciji te upravljanju totalnom kvalitetom. Navedene managerske koncepte valja dopunjavati različitim specijaliziranim upravljačkim obrascima. Poslovni reinženjering treba nadopunjavati projektnim managementom, samousmjeravajućim timovima, holističkim razmišljanjem, uvođenjem promjena i inovacija, odnosno strategijom plasiranja novih proizvoda.

koji **obuhvaćaju značajke samousmjeravajućih timova**, pri čemu teritorij, odnosno lokacija radnih mjesta, nije strogo definirana.

Uloga vođe

Vođe iniciraju i nadziru navedene procese. Pri tome valja naglasiti kako se koncept poslovnog reinženjeringa sastoji od većeg broja vođa unutar tvrtke. Pored glavnog direktora koji je vrhovni vođa, utemeljuje se veliki broj vođa koji upravljaju različitim procesima, odnosno većim brojem samousmjeravajućih i virtualnih timova.

Konkretno govoreći, vrhovne vođe imaju viziju koju prenose na suradnike. Vizija je lako razumljiva i inspirativna. Kon-

cept poslovnog reinženjeringa temelji se na viziji koja uključuje korjenite preinake postojećih procesa.

Vođa uz pomoć načela timskog rada pokreće drastične promjene. U klasičnoj industriji, industrijski radnik nije imao pojma što u stvarnosti znači njegov radni doprinos. Radnici nisu imali uvid u cjelinu, već su bili prisiljeni obavljati jednostavne i zaglupljujuće radne operacije na montažnoj traci te su poznavali mali dio proizvodnog procesa. Ljudi su se tretirali kao nesavršeni dodatak stroju. Vođe koristeći principe poslovnog reinženjeringa radikalno mijenjaju takav proizvodni obrazac.

Vođe omogućuju da radnici u proizvodnim procesima spoznaju njegovu cjelovitost. Istovremeno se obučavaju da obavljaju desetak radnih zadataka te se umrežavaju unutar timova. Na taj način samousmjeravajući timovi mogu obavljati vrlo složene radne zadatke te preuzeti kompletnu odgovornost za kvalitetu i konkurentnost proizvoda. Treba jasno razlikovati spomenuto obogaćivanje posla od rotacije na poslu. Rotacija se sastoji od izvršavanja nekoliko jednostavnih radnih operacija. Tako su radnici umjesto obavljanja jednog zglupljujućeg posla obavljali nekoliko zglupljujućih poslova.

Novi proizvodi i usluge

Stručnjaci u odjelu za istraživanje i razvoj prvenstveno su zaduženi za plasiranje novih proizvoda. U cilju što kvalitetnijeg obavljanja posla vođe ih npr. šalju na rad u servisne centre. U tim centrima inovatori, odnosno djelatnici odjela istraživanja i razvoja, uspostavljaju izravnu vezu s kupcima. Na taj način učinkovito sagledavaju primjedbe, potrebe i interese kupaca, što je od velike važnosti prilikom kreiranja novog proizvoda. **Plasiranje novog proizvoda i usluga je rizičan proces čija se rizičnost smanjuje sveobuhvatnim poznavanjem tržišnog okruženja.**

Primjenjujući načela poslovnog reinženjeringa vođe stvaraju multifunkcionalne odnose unutar samousmjeravajućih timova. Dakle, pored sagledavanja cjelokupnog procesa uspostavlja se suradnja različitih eksperata unutar timova. Suradnja marketara, financijaša, dizajnera, pravnika te inženjera različitih struka omogućuje skraćivanje vremenskog perioda potrebnog za razvoj novog proizvoda i usluge. **Multifunkcionalnost samousmjeravajućih timova** rezultira maksimalno racionalnim korištenjem vremena koji je dragocjeni nematerijalni resurs u ekonomiji znanja. Nadalje, uspješno funkcioniranje timova uključuje otvorenu i fleksibilnu organizacijsku strukturu koja potiče inovativne procese. Vođe stvaraju poduzetničku atmosferu unutar tvrtke koja se temelji na neformalnim odnosima te otvorenim komunikacijskim kanalima. Demokratizacija radnih odnosa i oblikovanje specifičnih kultura koje se, prije svega, temelje na povjerenju, predstavlja važan segment poslovnog reinženjeringa koji realiziraju vođe unutar određene tvrtke.

Profesionalci

Radni procesi unutar tvrtke mogu se podijeliti u tri grupe: procese koji stvaraju vrijednost; procese koji ne stvaraju vrijednost, već neizravno podupiru stvaranje vrijednosti i procese koji predstavljaju


čisti trošak. Obogaćivanjem posla, odnosno stvaranjem složenih radnih zadataka smanjuje se potreba za podupirućim procesima, a gotovo u potpunosti eliminiraju suvišne poslove koji stvaraju nepotrebne troškove.

Zbog djelotvornog obavljanja složenih radnih zadataka vođe svoje radnike preoblikuju u profesionalce. Postoje znatne **razlike između radnika i profesionalaca.** Radnici su prvenstveno usmjereni na realizaciju kratkoročnih ciljeva, a svoje radne obveze obavljaju pod nadzorom šefova. Operativni manageri izrađuju precizne upute djelovanja kojih se radnici moraju pridržavati. Profesionalci su svjesni cjeline radnih procesa te su usmjereni na kupce, odnosno potrošače, a ne šefove. Oni se trude kreirati sveobuhvatna rješenja za potrebe kupaca te znaju smisao i važnost svog posla. Profesionalce nije potrebno nadzirati, a nisu im potrebne ni upute za svakodnevno djelovanje. Oni su kreativni i autonomni te umreženi u samousmjeravajuće timove.

Profesionalci su samostalni i svjesni svoje važnosti za tvrtku. Vođe se prema njima odnose s uvažavanjem i poštovanjem. Profesionalci stvaraju vrijednost, a njihovu kreativnost poslodavci ne mogu otuđiti pa ih nastoje po svaku cijenu zadržati u kompaniji. Radnici su bili lako zamjenjivi, dok se za profesionalce teško nalazi odgovarajuća zamjena. Profesionalci unutar tvrtke stvaraju neformalne zajednice unutar kojih razmjenjuju znanja, iskustva te umijeća.

Promjene

Očevidno je kako artikuliranje samousmjeravajućih timova, ovlašćivanje te stvaranje profesionalaca uz dizajniranje primjerene organizacijske strukture, iziskuje radikalne promjene. Peter Senge i suradnici u knjizi *Ples promjena* upozoravaju da čak izvršni vođe koji žele mijenjati usmjerenje čitave organizacije mogu imati koristi od strategije skromnog početka. Dakle, poželjno je započeti s manjim promjenama.

Veliki broj ozbiljnih inicijativa za promjenama suoči se s problemima koji su integrirani u managerski obrazac određene tvrtke. Prilikom provođenja promjena poslovni reinženjering traži novi način razmišljanja. Procese treba shvaćati uz pomoć načela i principa biologije, odnosno holizma. Treba napuštati tradicionalni način razmišljanja koji je vladao do sada, a temeljio se na principima mehanike i redukcionizma. Učinkovito djelovanje u ekonomiji znanja uključuje radikalno redizajniranje ne samo poslovnih procesa, već i poslovne filozofije, odnosno radnih odnosa, koji se temelje na povjerenju i uvažavanju. 



Implementacija inicijative Global Compact u Hrvatskoj

Inicijativa Ujedinjenih naroda Global Compact (Svjetski sporazum) pokrenuta je 2000. godine s ciljem povezivanja poslovnog sektora s agencijama UN-a, sindikatima i civilnim društvom u podržavanju temeljnih društvenih vrijednosti s područja ljudskih prava, radnih prava, okoliša i anti-korupcije. Hrvatska se osnivanjem nacionalne mreže *Global Compacta* (GC) uključila u tu svjetsku inicijativu koja danas okuplja 3800 članica iz više od 100 zemalja svijeta od čega 2900 čine kompanije. **Kompanije se pristupanjem sporazumu Global Compact obvezuju ugraditi temeljnih 10 načela GC-a koja održavaju temeljne društvene vrijednosti u svoje poslovanje.**

Inicijativu za pokretanje hrvatske mreže *Global Compact* pokrenuo je UNDP Hrvatska (Program Ujedinjenih naroda za razvoj) kao dio projekta promicanja koncepta prakse društveno odgovornog poslovanja (DOP) u Hrvatskoj. Širenjem prakse društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, kompanije sve više prepoznaju vrijednost etičkog poslovanja te su spremne sudjelovati u inicijativi koja ih povezuje s drugim takvim kompanijama u Hrvatskoj i svijetu. Više od 70 hrvatskih kompanija, poslovnih udruženja i nevladinih organizacija i formalno je pristupilo inicijativi *Global Compact* na svečanosti održanoj 20. ožujka ove godine, a neke od prvih potpisnica su: Alstom, CBA Business School, Biovega Dalekovod, Hartmann, INA, Jadran Galenski Laboratorij, PBZ Card, Podravka, Mentae te udruga Dupinov san. Kompanije članice nacionalne mreže *Global Compacta* kroz snagu zajedničkog djelovanja promoviraju društveno odgovorno poslovanje te u suradnji s drugim sektorima kreiraju predujete za održiv gospodarski razvoj.

10 načela Global Compacta LJUDSKA PRAVA

1. načelo: kompanije trebaju poštivati i podržavati zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava; **2. načelo:** osigurati da same ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava.

RADNA PRAVA

3. načelo: Kompanije trebaju primjenjivati slobodu udruživanja i stvarno priznavati pravo na kolektivno pregovaranje; **4. načelo:** iskorjenjivati sve oblike prisilnog i neslobodnog rada; **5. načelo:** ukidati dječji rad; **6. načelo:** uklanjati diskriminaciju pri zapošljavanju i na poslu.

OKOLIŠ

7. načelo: kompanije trebaju pažljivo i obzirno pristupati pitanjima okoliša; **8. načelo:** pokretati inicijative kojima je cilj promicanje veće odgovornosti prema okolišu; **9. načelo:** poticati razvoj i usvajanje tehnologija koje su prihvatljive za okoliš.

SUZBIJANJE KORUPCIJE

10. načelo: kompanije se trebaju boriti protiv svih oblika korupcije, uključujući iznudu i potkupljivanje.

