

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U SUVREMENOM POSLOVANJU

The Role of Human Resources in Modern Business

UDK 35.077
Pregledni članak
Review

Sažetak

U radu se govori o važnosti ljudi, njihovim sposobnostima, znanjima i vještinama za uspješno poslovanje u svjetlu novih organizacijskih i tehnoloških koncepata. Govori se o sustavu "organizacije koja uči" kao novom obrascu ponašanja koji predstavlja veliku univerzalnu promjenu u tradicionalnoj kulturi menadžmenta.

Općenito govoreći, bavljenje ljudskim resursima posljednjih deset godina je znatno evoluiralo. Na početku prošlog stoljeća prevladavala je važnost tehnologije i apsolutne nezainteresiranosti za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas je nedvojbeno da se proizvodnost, globalizacija, konkurentnost i promjene ne mogu realizirati bez preciznog, sveobuhvatnog poznavanja ljudskih resursa. Čovjek više nije marginalni organizacijski resurs već značajno izvoriste nove vrijednosti.

Promjene postaju bitan čimbenik o kojem ovisi poslovna strategija, uspjeh na tržištu i dugoročni razvoj. Tvrtke koje će ostvariti vrhunske performance u svojim proizvodima i uslugama su one koje su otkrile kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svim organizacijskim razinama.

Ključne riječi: promjene, reinženjering, ljudski resursi, organizacija koja uči

Summary

The paper deals with the importance of humans, their capabilities, knowledge and skills for a successful business in the light of new organisational and technological concepts. It is also dealt with the system of "Learning Organisation" as a new concept of behaviour which presents an outstanding universal change in the traditional management culture.

*Mr. sc. Sanja Džubur, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik

Generally, dealing with the human resources has been greatly developed in the last ten years. At the beginning of the last century, the importance of technology and complete indifference for human needs and specific qualities was prevalent. The fact that productivity globalization, competition and changes can't be realised without the total and precise understanding of human resources has been taken for granted nowadays. A human being is no longer a marginal, organisational resource but an outstanding source of new values.

The changes are becoming an essential factor the business strategy, market success and long-term development depend on. The firms which will achieve superior performances in their products and services are those which have discovered how to open the way towards the ideas and humans capabilities at all levels of organization.

Key words: Changes, Business Process Reengineering (BPR), Human Resources, Learning Organization

Uvod Introduction

U današnjoj okolini ništa nije konstantno ili predvidivo. Stalne promjene na svjetskim tržištima, u ekonomici, carinama, ponudi među zemljama trećeg svijeta, stupnju tehnoloških promjena, itd. prouzročile su nove, dinamične ciljeve i strategije. Te su strategije ambiciozne, radikalne i zahtijevaju goleme promjene na svim organizacijskim razinama. Kao odgovor na menadžersko traženje mehanizma za definiranje i postizavanje ambicioznijih ciljeva novih strategija pojavljuju se novi menadžerski koncepti, a jedan od njih je reinženjering poslovnih procesa (BPR).

Prva faza BPR-a trajala je negdje od 1990. god. do oko 1993. god. Karakteristično je da se BPR razvijao na

funkcionalnoj razini, s malim povećanjima produktivnosti i nepostizanjem potencijalnih ciljeva.

Druga faza BPR-a započela je kasne 1994. god. i trajala do 1996. god. Ljudi su počeli gledati izvan poslovnih jedinica, ne samo na jednu funkciju i ne samo na jedan proces. Menadžeri su počeli promatrati reinženjering kao zajednički element koji usmjerava energiju programa unapređenja unutar organizacije.

Treća faza započela je 1996. god. i dominirala je ostatkom desetljeća. BPR se više ne koristi kao mehanizam samo za poboljšanje postojeće strategije, nego kao mehanizam koji će omogućiti uvođenje nove strategije. Organizacije će biti u stanju same proći put od formulacije do implementacije strategije.

BPR uspostavlja nove uloge i odgovornosti, kreira drukčija radna mjesta, uspostavlja hijerarhiju sa manje razina i donosi drastična poboljšanja u performansama tvrtke na tržištu.

1. Novi način poslovanja *New business method*

Proučavanje menadžmenta, kao i proučavanje ljudi i njihove kulture, u stvari je priča o promjenama – evoluciji ideja o načinu poslovanja, prirodi ljudskih bića i funkcioniranju organizacija.

Fundamentalne promjene¹ u poslovnim procesima imaju implikacije i na mnoge dijelove i aspekte organizacije. Kad se proces redizajnira, posao evoluirao od usko orijentiranog zadatka u multidimenzionalni. Ljudi koji su prije izvršavali naredbe, sada imaju mogućnost donošenja odluka. Funkcionalni odjeli gube svoj smisao.

Menadžeri se ne ponašaju više kao glavni rukovodioci već kao instruktori. Zaposlenici se sve više orijentiraju potrebama kupaca, a ne potrebama poslodavaca. Stavovi i vrijednosti se mijenjaju kao odgovor na nove zahtjeve i poticaje. Praktički se mijenjaju svi aspekti organizacije.

Promjene koje se zbivaju kad neka tvrtka redizajnira svoje poslovne procese su sljedeće:

- Promjena poslovnih jedinica - od funkcionalnih odjela do procesnih timova. Procesni timovi zamjenjuju staru strukturu po odjelima. Umjesto takve strukture u kojoj su ljudi usko vezani samo uz svoj zadatak i nisu organizacijski povezani, pojavljuje se povezivanje u timove. Procesni tim je grupa ljudi koji rade zajedno da bi obavili jedan cjelovit posao - proces.

- Promjena načina izvršenja zadataka - od jednostavnih do multidimenzionalnih zadataka. Dosadašnji način poslovanja bio je takav da su zaposlenici bili specijalizirani za samo jedan dio posla ili zadatka. Procesni tim radi na drukčiji način. Članovi procesnog tima dijele međusobno odgovornost i to za izvođenje cijelog procesa, a ne samo jednog njegovog dijela. S obzirom da svaki član tima neće raditi samo jedan strogo određeni posao i s obzirom na to da svi oni

imaju različite vještine i sposobnosti, granice između njih se gube.

- Promjena uloge čovjeka - od kontrole do osnaženja. Tradicionalna tvrtka zapošljava ljude od kojih se očekuje da izvršavaju zadatke u skladu s nekim pravilima. Tvrtke koje se redizajniraju ne žele zaposlenike koji će slijediti pravila, već one koji će kreirati svoja vlastita pravila. Kada menadžment sastavlja tim i dodjeljuje mu odgovornost za cijeli proces, mora mu također dati i slobodu donošenja odluka potrebnih za izvršenje procesa. Članovima procesnog tima je omogućeno da međusobno komuniciraju, razmišljaju i donose odluke. Reinženjering, stoga igra veoma važnu ulogu u politici zapošljavanja.

- Promjena pripreme izvršenja zadataka - od treninga do edukacije. Tradicionalna tvrtka naglašava trening zaposlenika, tj. učenje obavljanja određenog posla ili nekih specifičnih situacija. Tvrtke koje se redizajniraju naglašavaju obrazovanje zaposlenika ili zapošljavanje obrazovanih ljudi. Trening povećava vještine i sposobnosti i uči zaposlenike "kako?". Obrazovanje povećava njihovu oštroumnost i razumijevanje i uči ih "zašto?". U fleksibilnoj i promjenljivoj okolini gotovo je nemoguće zaposliti ljude koji već sve znaju, stoga stalno usavršavanje postaje imperativ u redizajniranim tvrtkama.

- Usmjerenost na mjerenje performansi i sredstva kompenzacije - od aktivnosti do rezultata. U tradicionalnim tvrtkama kompenzacije zaposlenicima su relativno jasne: ljudi su plaćeni za svoje radno vrijeme. U tradicionalnim operacijama, bilo u proizvodnji ili u nekom uredu, posao jednog zaposlenika nema kvantitativno mjerljivu vrijednost. Kad zaposlenici izvršavaju procese, tvrtke mogu izmjeriti njihov rad i platiti im u skladu s vrijednostima koje su stvorili. Ta vrijednost je mjerljiva, jer redizajniranim poslovnim procesima timovi kreiraju proizvode i usluge koji imaju stvarnu vrijednost. Reinženjering, također usmjerava tvrtke da ponovo razmotre neke osnovne pretpostavke o kompenzacijama. U tvrtkama koje se redizajniraju doprinos i rad su glavna baza za kompenzaciju.

- Promjena kriterija napredovanja - od izvršenja do sposobnosti - nagrada je prikladan iskaz dobro obavljenog posla. Napredak u nekom poslu je funkcija sposobnosti, a ne izvršenja.

- Promjena uloge menadžera - od upravitelja do trenera. Procesni timovi koji su sastavljeni od jedne ili više osoba ne trebaju upravitelje. Oni trebaju trenere. Timovi traže od trenera savjete, a treneri pomažu timovima da riješe probleme. Treneri ne sudjeluju izravno u poslu, ali su dovoljno prisutni da im mogu priskočiti u pomoć. Tradicionalni upravitelji kreiraju i dodjeljuju poslove. Timovi to rade sami za sebe. Tradicionalni upravitelji upravljaju, nadziru i kontroliraju poslovanje onako kako se odvija - od jednog zadatka na drugi. Timovi to sami rade. Menadžeri u redizajniranim tvrtkama moraju imati jake interpersonalne vještine i ponositi se uspjesima ostalih. Takav menadžer je mentor, koji je tu

da bi osigurao sirovine, odgovarao na pitanja i dugoročno se brinuo za napredovanje u karijeri svojih zaposlenika.

- *Promjena organizacijske strukture* - od hijerarhijske do "horizontalne". U tradicionalnoj tvrtki organizacijska struktura je veoma važna jer je ona mehanizam kojim se rješavaju mnoga važna pitanja. Osnovna jedinica u tradicionalnoj organizaciji je funkcionalni odjel, odnosno skupina ljudi koji rade istovrsne zadatke. Organizacija kao cjelina se sastoji od ovakvih funkcionalnih odjela koji su poredani na različite načine. Organizacijska struktura uspostavlja liniju komunikacije unutar organizacije i utvrđuje hijerarhiju donošenja odluka. U tvrtki koja se redizajnira, organizacijska struktura nije tako teško pitanje. Poslovanje je organizirano u procesima koje izvode timovi. Linija komunikacije je drukčija, jer ljudi komuniciraju međusobno kako žele. Kontrola je ostavljena ljudima pri izvođenju procesa.

- *Promjena načina funkcioniranja uprave* - od kontrolora do voditelja. U reinženjeringu uspješno obavljanje posla više ovisi o stavovima i naporima zaposlenika, nego o aktivnostima funkcionalnih menadžera koji su usko orijentirani zadatku. Uprava ima odgovornost za proces reinženjeringa bez izravne kontrole ljudi u procesu. Ovi ljudi rade više ili manje autonomno pod vodstvom svojih upravitelja, ali u ulozi trenera. U tradicionalnim tvrtkama upravitelji su odvojeni od operacija. Kao voditelji u tvrtkama koje se redizajniraju, oni se više približavaju stvarnom poslu. Oni će sudjelovati u oblikovanju procesa i osiguravanju motiviranih zaposlenika i brinuti se o izvršenju posla.

Mijenjaju se načini obavljanja zadataka kao i ljudi koji ih trebaju obaviti, odnosi između tih ljudi i njihovih menadžera, njihov put u karijeri, način mjerenja postignuća zaposlenika i kompenzacija, uloge menadžera i uprave. Ukratko, redizajniranje poslovnih procesa tvrtke praktično mijenja sve u tvrtki, jer se svi aspekti (ljudi, načini izvršenja zadataka, poslovi, menadžeri i vrijednosti) vezuju zajedno. Zovemo ih četiri točke dijamanta poslovnog sustava.

Glavna točka na dijamantu su poslovni procesi tvrtke, odnosno način na koji posao treba biti obavljen; druga točka su poslovi i struktura; treća menadžment i vrijednosni sustav i četvrta je kultura tvrtke, odnosno koje su vrijednosti i vjerovanja zaposlenika.

Ključno je povezivanje. Glavna točka dijamanta poslovnog sustava - **proces** određuje drugu točku **poslovi i struktura**. Priroda posla određuje i načine na koje će ljudi biti grupirani i organizirani. Odvojeni procesi u tradicionalnim organizacijama vode usko specijaliziranim poslovima i organizaciji baziranoj na funkcionalnim odjelima. Integrirani procesi daju prednost multidimenzionalnom načinu izvršenja zadataka i organiziranju u procesne timove. **Poslovi i struktura** koji proizlaze iz dizajna procesa vode do treće točke dijamanta - **menadžment sustava** koji tvrtka mora imati. Menadžment sustav (kako su ljudi plaćeni, način na koji se vrednuje njihov rad, itd.) vodi do četvrte točke dijamanta - **vrijednosti i vjerovanja**. Pod tim se misli na pitanja i preokupacije koje ljudi u organizaciji smatraju važnima i na koje obraćaju pažnju. Konačno, vrijednosti i vjerovanja u jednoj organizaciji moraju podržavati performanse dizajna procesa.

Dakle, nije dovoljno redizajnirati sami proces. Sve četiri točke dijamanta poslovnog sustava moraju se uklapati zajedno ili će tvrtka biti oštećena i deformirana. Činjenica je da svaka tvrtka, pa čak i ona s tradicionalnom organizacijom, ima poslovni dijamant. Može se slikovito reći da novi način poslovanja (reinženjering, npr.) zamjenjuje dijamant koji je izgubio svoj sjaj i blještavilo s novim dijamantom.

Postavljaju se brojna pitanja: postoje li prihvaćeni ciljevi o organizaciji i vođenju poslovanja, jesu li zaposlenici uključeni u ostvarenje tih ciljeva, podržava li postojeća organizacija i infrastruktura te ciljeve i koji su otpori promjenama?

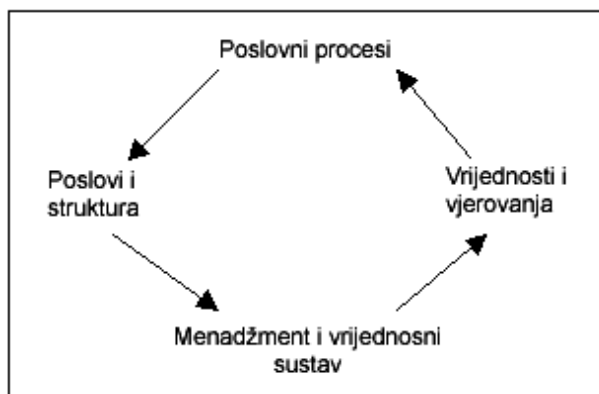
2. Ljudski resursi: ključni element uspjeha

Human resources: the major element of success

Osnovna snaga organizacije su ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude.

Mali broj lidera u organizacijama je prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije tvrtke koje zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca. Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik tvrtke Kyocera (svjetskog lidera u naprednoj tehnologiji keramike koja se upotrebljava u elektroničkim komponentama, medicinskom materijalu i svojoj vlastitoj liniji komunikacijske opreme i automatizacije ureda), rekao je sljedeće: "Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu, ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su "ljudi". Ljudi imaju svoju vlastitu volju, svoje vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno

DIJAMANT POSLOVNOG SUSTAVA



Slika 1. Dijamant poslovnog sustava²
Figure 1. Diamond of business system

neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja.”³

Slično kao i Inamori, Bill OBrien, predsjednik tvrtke Hanover Insurance kaže da menadžeri moraju redefinirati svoj posao. Oni moraju odbaciti “stare dogme o planiranju, organiziranju i kontroliranju” i “svoju odgovornost za živote velikog broja ljudi smatrati gotovo svetom”. Prema OBrienu, osnovni zadatak menadžera je u “stvaranju boljih životnih uvjeta”.

Postavljanje vizije (ono što želimo) i jasna slika realnosti (kad smo sigurni u ono što želimo) stvara nešto što se zove “kreativni napor”: sila koja spaja viziju i realnost, a uzrokovana je prirodnom tendencijom k rješenju. U stvari, sama bit ljudskog znanja je u poticanju i podupiranju kreativnog napora u ljudima. Ljudi s visokom razinom znanja kroz svoju težnju za stalnim učenjem postižu rezultate koje zaista žele u životu, iz čega i proizlazi duh organizacije koja uči.

2.1. Otpori promjenama *Resistance to changes*

Najveća prepreka promjenama je upravo otpor zaposlenika na svim organizacijskim razinama.

Postavlja se pitanje zašto se zaposlenici odupiru promjenama?

- Procjena sadašnjeg stanja. Iako bi novi način rada mogao biti bolji, ljudi ne misle da je sadašnji način rada “tako” loš. Oni žele unaprijediti poslovanje, ali uglavnom sitnijim korekcijama, a ne drastičnim promjenama.

- Definiranje budućeg stanja. Zaposlenici možda žele promjene, ali se ne slažu s odabranim procesima i područjima za promjenu. Njihovi su prioriteti i očekivanja drukčiji. Ako je problem da željeno stanje nije moguće postići, potrebno je doznati zašto.

- Implementacija. Iako su svi suglasni da je sadašnji način rada veoma nezadovoljavajući, novi način može izgledati nedostižan, a proces promjena izgleda pretežak, zbrkan, zastrašujući. Osim toga, može se dogoditi nedostatak resursa - vremena, ljudi i novca.

Oni koji planiraju promjene, moraju *komunicirati* i zaposlenicima reći razlog promjena. Ponekad je prvi korak u prihvaćanju potrebe za promjenom *educirati* ih o stanju poslovanja i kako ga razumjeti.

Tvrtke i ljudi nemaju izbora: oni se moraju mijenjati kako bi preživjeli. Oni ipak mogu birati način na koji će se mijenjati. Odlučivši provesti promjene primjenjujući organiziranu, strukturnu metodologiju pravi je izbor uspješnih tvrtki. Na taj način promjene se uvode brže, jeftinije i s minimalnim gubicima i razdorom među ljudima. Kako se sve tvrtke trude provesti promjene, one koje to mogu uspješno napraviti imaju prednost nad svojim konkurentima.

3. Izgradnja sustava "Organizacije koja uči" *Development of "Learning Organisation" system*

“Radikalne promjene u načinu odvijanja poslovanja vode do definicije novih poslova i zahtijevaju nove vještine, što zahtijeva potpuno novu vrstu ljudi”⁴, kaže Michael Hammer.

Discipline kao sistemsko mišljenje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije i uvođenje dijaloga u timski rad šire se u svim pravcima. Kulturološke promjene koje se događaju kad ljudi počinju shvaćati važnost učenja i usavršavanja, variraju od tvrtke do tvrtke, ali predstavljaju velike univerzalne promjene u tradicionalnoj kulturi menadžmenta.

Temeljna ideja zajedništva su grupe ljudi iz različitih organizacija koje rade zajedno da bi stvorili osnove discipline učenja u svakodnevnoj menadžerskoj praksi. Radeći zajedno bolje se mogu razumjeti i nadvladati kulturološke barijere koje bi eventualno mogle zaustaviti progres u tvrtkama koje rade relativno izolirane. Radeći zajedno, moguće je napraviti puno više eksperimenata s postojećim alatima i metodama i razviti još bolje alate i metode nego što bi to bilo moguće jednoj tvrtki individualno.

Oduvijek su se problemi rješavali tako da su se rastavljali na jednostavnije. To praktično znači da jedan kompleksni zadatak postaje rješiv, ali se gubi stvarni smisao povezanosti sa cjelinom. Kad bi se pokušala vidjeti “velika slika”, trebalo bi u glavama svih ponovno sastaviti sve dijelove u jednu cjelinu.

Potrebno je razbiti iluziju da je svijet sastavljen od odvojenih nepovezanih elemenata. Kad se razbije takva iluzija, tad se stvara organizacija koja uči - organizacija gdje ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete prema rezultatima koje zaista žele postići, gdje se podržava novi način razmišljanja, gdje se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gdje ljudi stalno uče kako raditi zajedno.

Organizacija koja uči stalno se treba usavršavati vodeći računa o pet sastavnih disciplina⁵:

- *Sistemsko mišljenje*
- *Osobni razvoj*
- *Mentalni modeli*
- *Stvaranje zajedničke vizije*
- *Timsko učenje*

3.1. Sistemsko mišljenje *Systematic opinion*

Sistemsko mišljenje je konceptualni i metodološki okvir razvijen u zadnjih 50 godina s ciljem objašnjavanja složenih pojava i načina njihove promjene u željenom smjeru. Poslovanje, kao i cjelokupno ljudsko djelovanje predstavlja složeni sustav. Elementi takovog sustava su

međusobno povezani i u pravilu je teško ustanoviti njihov međusobni utjecaj. Uobičajena je pogreška promatrati samo izolirane dijelove sustava ignorirajući međuovisnosti elemenata kao i povratnu vezu, zbog čega izostaju očekivani rezultati.

Danas je sistemsko mišljenje potrebnije nego ikad jer svijet postaje sve veći, složeniji i dinamičniji. Odgovornost i kvaliteta rješavanja problema obrnuto je proporcionalna složenosti i dinamičnosti sustava. Sve su češće izjave tipa: "Sve je to za mene previše složeno", ili "Ništa ne mogu napraviti". Sistemsko mišljenje ove probleme čini znatno lakše rješivim i umanjuje osjećaj nemoći.

Sistemsko mišljenje se bavi promjenom načina razmišljanja od promatranja dijelova prema promatranju cjeline, od promatranja ljudi kao nemoćnih jedinki do ljudi koji su aktivni sudionici u izgrađivanju svoje budućnosti, od djelovanja u sadašnjosti prema kreiranju budućnosti.

3.2. Osobni razvoj

Personal development

Organizacija uči kroz pojedince koji uče. Individualno učenje ne znači organizacijsko učenje, ali bez njega organizacijsko učenje ne postoji. Učenje ne znači samo dobivanje više informacija, nego povećanje sposobnosti stvaranja rezultata koje zaista želimo u životu i taj je proces dugotrajan. Organizacija koja uči nije moguća dok na svim razinama organizacije ne postoje ljudi koji uče.

Ljudi koji ulažu u osobni razvoj žive u nekoj vrsti stalno učećeg koda. Oni nikada "ne stižu do cilja". Jer znanje nije nešto što se jednostavno ima, posjeduje, već je to jedan proces koji traje cijeli život. Isto tako ovakvi ljudi su predaniji poslu i preuzimaju više inicijative. Imaju mnogo širi i jači osjećaj odgovornosti na poslu. Oni i uče brže. Zbog svih ovih razloga veliki broj organizacija se zalaže za podupiranje osobnog razvoja među svojim zaposlenicima, jer vjeruju da će to ojačati organizaciju.

3.3. Mentalni modeli

Mental models

Mentalni modeli su duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe koje utječu na nečije razumijevanje svijeta i u skladu s tim na poduzimanje određenih akcija. Veoma često ljudi nisu svjesni svojih mentalnih modela i utjecaja koje imaju na njihovo ponašanje.

Mentalni modeli određuju ne samo način shvaćanja svijeta, nego i način izvršavanja aktivnosti. Dvije osobe s različitim mentalnim modelima različito opažaju i opisuju jedan događaj, zbog toga što uočavaju različite detalje. Način na koji mentalni modeli oblikuju našu percepciju je zato važan i u menadžmentu. U tradicionalnim autoritativnim organizacijama osnovna načela funkcioniranja su vođenje, organiziranje i kontroliranje. U organizaciji koja uči to su vizija, temeljne vrijednosti i

mentalni modeli. Zdrave tvrtke bit će one u kojima će ljudi uspjeti razviti mentalne modele za suočavanje s bilo kojom situacijom.

3.4. Zajednička vizija

Common vision

Svatko ima neku svoju viziju odnosno sliku ili predodžbu onoga što stvarno želi postići i to se naziva osobna vizija. Zajednička vizija je vizija kojoj su predani ljudi na svim razinama organizacije i ona izražava njihove osobne vizije. Zajednička vizija stvara osjećaj povezanosti svih aktivnosti u organizaciji. U jednoj tvrtki zajednička vizija mijenja odnos ljudi prema tvrtki. To više nije "njihova tvrtka", već postaje "naša tvrtka". Zajednička vizija je prvi korak koji omogućuje ljudima da počinju raditi zajedno, te stvara jedan zajednički identitet ljudi koji različito razmišljaju.

Zajednička vizija je neobično važna za organizaciju koja uči. U stvari, organizacija koja uči ne može postojati ako ne postoji zajednička vizija. Vizija donosi novi način razmišljanja i djelovanja, a isto tako podržava preuzimanje rizika i eksperimentiranje.

3.5. Timsko učenje

Team learning

Timsko učenje je neobično važno za organizaciju, jer su timovi a ne organizacije temeljne jedinice učenja u modernim tvrtkama. Može se slobodno reći da ako ne uče timovi, ne uči ni organizacija. Što se više uči, to se više postaje svjestan svoga neznanja. Jedna tvrtka ne može biti "izvršna" u smislu da je postigla trajno savršenstvo. Ona je uvijek u stanju provjeravanja disciplina učenja postajući tako bolja ili lošija.

Timsko učenje je proces usmjeravanja i razvijanja sposobnosti tima da bi se postigli željeni rezultati. Počiva na disciplinama zajedničke vizije i osobnog razvoja, jer su uspješni timovi nužno sastavljeni od talentiranih pojedinaca. Budući da IQ tima može biti mnogo viši od kvocijenta njegovih članova, timovi su postali ključne jedinice u organizacijama. U današnje vrijeme postoji velika potreba za poticanjem timskog učenja, jer gotovo sve važne odluke donose timovi.

Zaključak

Conclusion

Tvrtke i ljudi nemaju izbora: oni se moraju mijenjati kako bi preživjeli. Provesti promjene primjenjujući organiziranu, strukturnu metodologiju pravi je izbor uspješnih tvrtki. Na taj način promjene se uvode brže, jeftinije i s minimalnim gubicima i razdorom među ljudima. Kako se sve tvrtke trude provesti promjene, one koje to

mogu uspješno napraviti imaju prednost nad svojim konkurentima.

Reinženjering zahtijeva drukčije individualne kompetencije ljudi, novi stil vodstva, organizacijsku klimu i kulturu. Menadžment promjena je ključni faktor da bi promjene od BPR-a bile uspješne. Organizacije koje će se zaista isticati u budućnosti će biti one koje su otkrile kako potaknuti predanost ljudi organizaciji i spremnost za učenje na svim razinama.

Literatura

References

[1] Birchall, D., Lyons, L.: Creating Tomorrow's Organization, Pitman Publishing, London, 1995.

[2] Džubur, S.: Reinženjering poslovnih procesa-imperativ vremena, Naše more br. 3-4, Veleučilište u Dubrovniku, prosinac, 1998.

[3] Hammer, M. & Champy J.: Reengineering the Corporation, HarperBusiness, New York, 1993.

[4] Obeng, E., Crainer, S.: Making Re-engineering Happen, What's Wrong with the Organization Anyway?, Pitman Publishing, London, 1996.

[5] Senge, P.M.: The Fifth Discipline, Currency Doubleday, New York, 1994.

[6] Shonk, J.H.: Team - Based Organizations, Business One Irwin, Homewood, 1992.

[7] The Business Reengineering Portfolio, Vol. One, Tactical Reengineering for Rapid Results, A Project Blueprint for the Senior Executive, Strategic Direction Publishers Ltd., Zürich, 1997.

Bilješke

Notes

¹Definicija reinženjeringa podrazumijeva četiri ključne riječi: fundamentalno, radikalno, dramatično i procesi. O tome opširnije vidjeti u: Džubur, S., Reinženjering poslovnih procesa-imperativ vremena, Naše more br. 3-4, prosinac, 1998., Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik


²Izvor: Senge, P. M., The Fifth Discipline, Currency Doubleday, New York, 1994

³Prema Senge, P. M., op. cit.

⁴Hammer, M. & Champy J., Reengineering the Corporation, HarperBusiness, New York, 1993.

⁵"disciplina" podrazumijeva skup teorija i tehnika koje se moraju izučavati i svladavati kako bi se prenijele u praksu. P. Senge ističe 5 osnovnih disciplina u procesu reorganiziranja tvrtki, a koje podrazumijevaju jedan drukčiji pogled na upravljanje ljudskim resursima, na koje suvremeni menadžeri moraju obratiti osobitu pozornost.

Rukopis primljen 16.5.2003.



ATLANTSKA PLOVIDBA d.d.
Dubrovnik, Hrvatska - Croatia

<p>PREVOZI ROBU U SLOBODNOJ PLOVIDBI PO SVIM MORIMA SVIJETA.</p> <p>OBAVLJA PRIJEVOZ TEŠKIH I IZVANGABARITNIH TERETA SPECIJALIZIRANIM BRODOVIMA.</p> <p>PREVOZI ROBU U MALOJ OBALNOJ PLOVIDBI.</p>	<p>OD SV. MIHAJLA 1 POŠT. PRET. 192</p> <p>TEL: (020) 352 - 333 FAX: (020) 356 - 148 TLX: 27584 ATLANT RH 27684 ATLANT RH</p>
---	--