

Veoma često slušam, ali i čitam o različitim managerskim tehnikama koje su veoma moderne i popularne u svijetu. Koliko su one prihvatljive i korisne za našu prosječnu srednje veliku tvrtku?

Svake godine tisuće knjiga širom svijeta objavljuju tematiku managerskih tehnika. Nema velike kompanije koja se ne hvali da ne koristi barem jednu ili više njih unutar svojih dijelova. Najčešće

spominjane u managerskoj literaturi su primjerice: TQM, Six sigma, Management by objectives, change management, BPR, restructuring, kaizen, culture change, balance score card... Koju odabratu ovisi o tome što se želi: unaprijediti kvalitetu, smanjiti troškove, povećati efikasnost, promijeniti image kompanije.... Neke od njih su samo taktičke, a neke strateške. U gotovo svim slučajevima, osnovni cilj je bio isti - napraviti fundamentalne promjene u tome kako voditi poslovanje i odrediti kako se uhvatiti u koštac s novim, puno izazovnijim tržišnim okruženjem.

Kada je potrebno pokrenuti promjene u tvrtkama, najčešća situacija je da mnogi manageri reagiraju potpuno predvidljivo i krivo. Ponovno počinju pričati o novoj organizacijskoj strategiji, započinju ponovnu priču o tome kako ljude, troškove, prihode i procese treba promijeniti, obično zarotiraju osoblje, pokrenu nove inicijative i objave rat neefikasnosti. Nakon toga čekaju strpljivo da se rezultati poboljšaju, i onda se gorko razočaraju jer se stvari koje su oni očekivali ne odvijaju na povoljan način.

Veliki profesor managementa Henry Mintzberg na promjene gleda veoma racionalno: "Ne mijenja se baš sve i svašta. Neke industrije su puno podložnije promjenama od drugih. Informatička tehnologija je svakako industrija koja se mijenja, ali auti rade na istom principu kao i prije sto godina." Kakve su promjene koje djeluju na tvrtke, Mintzberg i Quy Nguyen Huy opisali su kroz sljedeće kategorije:

1. Dramatične promjene koje dolaze od vrha hijerarhija (glavnih direktora) najčešće su inicirane u vrijeme krize ili velikih mogućnosti kada je sva moć koncentrirana kod malog broja ljudi. Obično su takve promjene usmjerene na racionaliziranje troškova, restrukturiranje organizacije, promjenu kulture ili cijele strategije. Uobičajeno je da glavni čovjek tvrtke upravlja tim dramatičnim promjenama sa očekivanim pokoravanjem svih ostalih.

2. Sistematske promjene su sporije, manje ambiciozne, puno više fokusirane i puno pažljivije planirane od dramatičnih promjena. Često se te promjene promiču od strane timova iz tvrtke ili od strane konzultanata koji se bave planiranjem i organizacijskim razvojem. Mnoge od njih pojavljivale su se u tvrtkama pod različitim nazivima, primjerice: BSC, TQM, benchmarking, strateško planiranje...

3. Organske promjene dolaze od dna hijerarhijske ljestvice bez da su formalno vođene. Često su kaotične, mnogima neodređeno definirane i opisane kao izuzetno riskantne, te se najčešće odvijaju iza scene. Po takvim promjenama poznate su tvrtke poput 3M, Intel, Apple, Dell, HP koje su sve počele iz garaže i postale zaštitni znakovi industrije. Problem kod organskih promjena je što su one veoma rascjepkane i same po sebi anarhijske.

Za zaključak, promjene su nužne, jer bussines je poput vožnje bicikla, ako stanete padate. Kojim pravcem krenuti i kako voziti svatko mora odgovoriti sam, ali tuđa iskustva su jako poželjna, ako ništa drugo onda zbog toga da se ne napravi ista

pogreška. Savjetnici i konzultanti su dobri za pomoć i pojašnjenje, ali nemojte očekivati da će Vam oni odraditi ono što je vaš zadatak.