



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

PREDAVANJE BR. 8

## " TAMNA STRANA " UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

PRIMER ZA VEŽBU BR. 8

### PRIMER: GLANCANJE „SREĐIVAČKOG“ DUHA

Kori Mejson (*Kory Mason*) je znao da je zadovoljstvo potrošača sve i da pridobijanje mušterija ne može da se ostvari, ako kod zaposlenih u njegovoj kompaniji nema "duha za saradnju". Kao stariji menadžer informativne službe za *S.C. Johnson, Inc.* (poznatijoj kao *Johnson Wax*), Mejson je bio zabrinut da stogodišnja kompanija neće moći da zadrži svoje vođstvo u industriji proizvoda namenjenih domaćinstvu, ukoliko se ne iskoreni konflikt koji je vladao u njoj.



Glavni problem, po Mejsonu, ležao je u tome što su razna odeljenja bila toliko usredsređena na svoje specijalizovane odgovornosti, da su njihova nastojanja često dolazila u konflikt, što je ograničavalo mogućnosti kompanije da usluži svoje potrošače. Prema rečima Dejva Henrija (*Dave Henry*), jednog od predsednika u *Johnson Wax-u*: "Niko se nije usredsređivao na potrebe potrošača. Finansije, proizvodnja, distribucija, prodaja i marketing su imale svaka svoj posao i svaka od njih ga je obavljala da ispuni svoje ciljeve." Međutim, Mejson je znao da je bilo neophodno da se sve ove sebi okrenute perspektive ujedine u sveobuhvatno gledište koje bi važilo i bilo dobro za čitavu kompaniju.

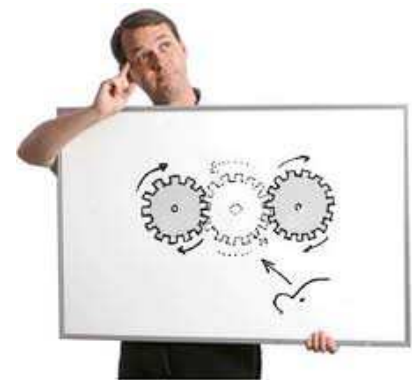


Sagledavanje problema i njegovo efektivno rešavanje su dve sasvim različite stvari, ali sa skoro dve decenije iskustva u kompaniji Mejsen je bio spreman da odgovori na ovaj izazov. Uzimajući sve u obzir, on je lansirao program pod imenom Kompjuterska integracija sistema za usluživanje potrošača (*Computer Integration of Customer Service Systems - CICSS project*).

Važan deo ove inicijative odnosio se na povezivanje nekada nezavisnih odeljenja tako da ubuduće zavise jedno od drugog, da bi mogla da obave svoj posao. Da bi se ovo ostvarilo, formirani su timovi od zaposlenih iz svih odeljenja. Jedan od njihovih glavnih zadataka bio je da stvore zajedničku bazu podataka koja bi mogla da se koristi za prikupljanje informacija u vezi sa potrebama potrošača. Ovaj posao je iziskivao visok stepen saradnje između timova koji su radili na uslugama klijentele i timova stručnih na polju informativnih sistema.



Isprva, nažalost, timovi nisu ozbiljno shvatili potrebu za međusobnom saradnjom. Rezultat toga je bio da se ništa nije ni dogodilo. Prema rečima Stiva Hrpceka (*Steve Hrpcek*), supervizora na ovom projektu: "Mi nismo mogli da uspemo, jer tim još uvek nije pevao iz iste pesmarice." Ovaj neuspeh je bio primer onog istog problema koji je Mejsen pokušavao da reši implementacijom CICSS. Na sreću, ova ironija nije prošla nezapaženo. Zaposleni u Johnson su shvatili da ukoliko žele da uspeju u ovom poduhvatu, moraju apsolutno da prestanu da gledaju samo na sopstveni interes i da počnu da sarađuju jedni s drugima.





Do preokreta je došlo polako, ali sigurno. Godine 1990. *Johnson Wax* se transformisao od grupe odeljenja koja su zasebno funkcionisala i često radila jedno protiv drugog, u jednu veliku jedionicu unakrsnim funkcijama koja je bila usredsređena na celokupno poslovanje. Sada, iako postoji jedna jedinica koja u fokusu ima usluge potrošača (Odeljenje za usluge potrošača i logistiku), ona je uključena u sve aspekte kompanije i radi na obezbeđivanju kontinuiranog pružanja usluga potrošačima kroz čitavu kompaniju. pružanje usluge potrošačima je sada posao svih u *Johnson Wax*, a ne stvar koja može da se prebaci na neko drugo odeljenje. Ako postoji neki problem, vrlo je verovatno da će biti priznat i rešen pre nego što potrošači to i primete.



Zaposleni saraduju da bi postigli odgovarajući stepen zadovoljstva kupaca i to u tolikoj meri da se CICSS koristi radi otkrivanja šema upotrebe, kao i predviđanje potreba potrošača, pre nego što se one i realizuju. Kako podpredsednik, Dejv Henri kaže: "Sada smo postavili temelje da možemo da budemo proaktivni."

#### ZADATAK:

1. Koje vrste konflikta postoje?
2. Objasnite pojam strasa.
3. Objasnite pojam mobinga.
4. Kako biste opisali situaciju u Johnson Wax-u?
5. U čemu je suština Mejsonove intervencije?

Odgovore je neophodno obrazložiti i potkrepiti činjenicama iz teksta studije slučaja i teksta predavanja.

