

UPRAVLJANJE PROMJENAMA

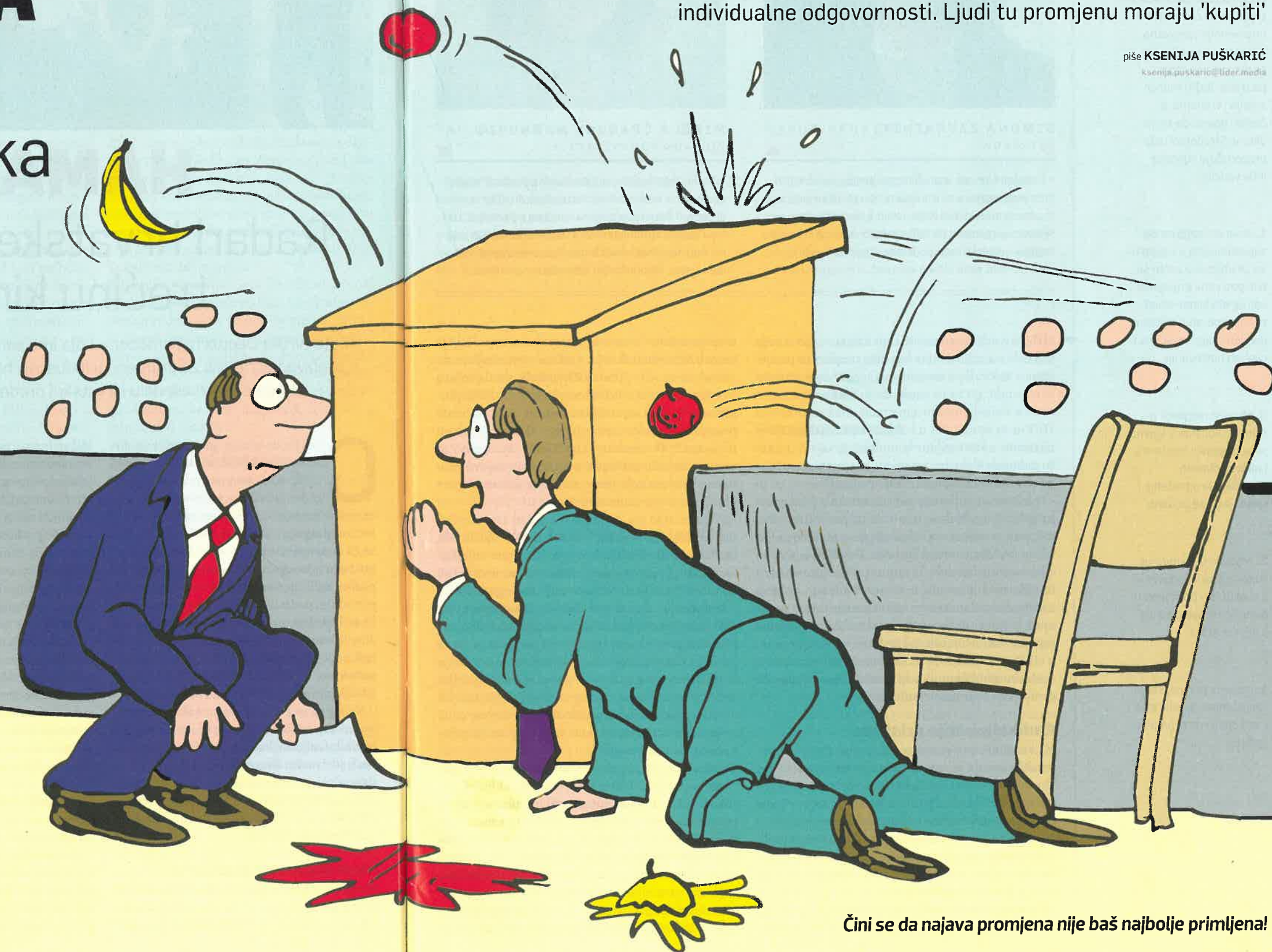
Kako slomiti otpor zaposlenika kad nikakvo uvjeravanje ne pomaže

Kad je javno poduzeće, u ovom slučaju Hrvatska elektroprivreda (HEP), odlučilo u nekoliko svojih tržišno orijentiranih tvrtki-kćeri uvesti sustav upravljanja radnim učinkom, teško je bilo očekivati da dio zaposlenika takvu promjenu neće dočekati na nož. Novi sustav pretpostavljao je drukčije procedure rada i drukčije radne obveze, kao i redovito praćenje te izvještavanje o ostvarenim rezultatima, koji su na kraju utjecali i na varijabilni dio plaće. Za javno poduzeće – maltene blasfemija!

Kad je riječ o ljudima, promjene u organizaciji ne događaju se pritiskom gumba. Sumnjičavost i strah prirodne su reakcije ljudi na promjene. Uprave i top-menadžeri u tvrtkama trebaju biti obučeni za upravljanje promjenama, moraju zaposlenicima znati objasniti zašto se određena promjena događa, što donosi, kako će se provoditi te moraju dati jasne smjernice koje su individualne odgovornosti. Ljudi tu promjenu moraju 'kupiti'

piše **KSENIJA PUŠKARIĆ**

ksenija.puskario@lider.media



Čini se da najava promjena nije baš najbolje primljena!

ČETIRI PRAVILA ZA SLAMANJE OTPORA

Ako promjene nisu od početka provedene kako treba, onda će naknadne intervencije vjerojatno biti manje uspješne jer se već pojavio otpor, pa treba uložiti mnogo znanja i vremena, a često i novca, da se on ukloni. Stručnjaci tada preporučuju sljedeće intervencije:

1. otvoren razgovor sa zaposlenicima u kojem bi im se objasnilo zašto su bile potrebne promjene, koji će biti njihov ishod te koje dobrobiti trebaju donijeti i zaposlenicima i cijelom poslovanju

2. otvoren razgovor o svim teškoćama s kojima se zaposlenici suočavaju i njihovo aktivno uključivanje u traženje rješenja da se otklone

3. redovito informiranje zaposlenika o uspjesima u svakoj fazi promjene te tome što ih sve očekuje u sljedećoj fazi

4. redovito pohvaljivanje zaposlenika za velik trud i nastojanja da promjene zažive.



SIMONA ZAVRATNIK,
PETROKOVA:

– Pokušali smo sve, saslušati zaposlenike, uključiti ih u promjene, razgovarati o problemima, različitim prijedlozima što se može učiniti bolje, koliko, kako, kojim tempom... Njihovi su argumenti bili toliko banalni da su se vrtjeli oko toga da se to tako radi već dvadeset godina i zašto bi se sad mijenjalo, neka ostane kako jest...



MIRELA ŠPANJOL MARKOVIĆ,
CICERON KOMUNIKACIJE:

– Ne možete čovjeku koji je u tvrtki pet, deset ili više godina doći i reći: 'Od sutra to radimo drukčije. Uzmi ili ostavi!' Takva je promjena osuđena na propast. Uz to, u važnost promjene mora vjerovati i onaj koji ju je inicirao da bi motivirao druge. Moć uvjeravanja, vjerodostojnost, komunikacija, liderstvo na primjeru...

HEP je u odgovoru na naš upit kako je ta promjena utjecala na zaposlenike bio blag u opisnim pridjevima – osjećali su nesigurnost i imali su negativna očekivanja, no to ne znači da je kompanija postala u najavljenim promjenama. Baš suprotno, u HEP-u su se uhvatili u koštac s upravljanjem promjenama i strategijom komunikacije o njima, što se pokazalo dobrim rješenjem za organizaciju ne naviknutu na znatnije tržišne prilagodbe.

– Održane su radionice za sve radnike u svakoj fazi projekta kako bi ih se jasno i transparentno informiralo o promjenama te kako bi ih se aktivno uključilo u kreiranje novog sustava. Također, informacije su radnicima bile dostupne putem internih komunikacijskih kanala, a organizirani su i kolegiji na kojima su članovi menadžmenta društava i stručnjaci iz ljudskih potencijala odgovarali na pitanja radnika i razjašnjavali sve nedoumice – odgovaraju u HEP-u te dodaju da su zahvaljujući pravodobnoj i relevantnoj komunikaciji s radnicima svi aspekti promjene uspješno primijenjeni.

Radikaliziranje pristupa

Najveća lekcija koju je to javno poduzeće pritom izvuklo jest da je najvažnije pravodobno detaljno komunicirati o svim aspektima promjena koje će se događati i predvidjeti više različitih kanala i formata komunikacije u kojima radnici mogu pitati sve što ih zanima. HEP je zapravo ogledni primjer kako treba uvoditi promjene u određenu organizaciju i kako o tome razgovarati sa zaposlenicima kada sve prolazi glatko.

No, s druge strane, kad je riječ o organizaciji u kojoj je hijerarhija plića, promjene mogu, koliko god bile

transparentne i jasno izložene, izazvati otpor koji je gotovo nemoguće slomiti. S takvim se reakcijama na promjene suočila **Simona Zavrtnik**, predsjednica Uprave i suvlasnica Petrokova. Nakon vlasničke promjene 2012. koja je protekla dosta glatko, operativnih promjena u poslovanju koje su trajale dulje, ali su na kraju ipak uvedene, zaposlenici su, kaže Zavrtnik, najteže prihvatili ovogodišnju najavu promjene softvera koji utječe na brojne radne procese i funkcioniranje same tvrtke.

– Pokušali smo sve, objasniti i saslušati zaposlenike, uključiti ih u promjene, razgovarati o problemima, različitim prijedlozima što se može učiniti bolje, koliko, kako, kojim tempom... Njihovi argumenti bili su toliko banalni da su se vrtjeli oko toga da se to tako radi već 20 godina i zašto bi se sad mijenjalo, neka ostane kako jest... Doslovno sam na jednoj radionici o promjenama izgubila živce i rekla im da će promjena biti s njima ili bez njih i da se odluče ostaju li ili odlaze. Znam da takvo ponašanje nije primjer dobre prakse lidera, ne koristimo se inače takvim metodama, ali to je bio preokret koji je ubrzao cijeli proces i nakon kojeg su se stvari počele doista mijenjati – priznaje Zavrtnik.

Svjesna je da je u tvrtki iznimno bitno znati razgovarati sa zaposlenicima, pripremiti ih, uključiti, saslušati, ali kad takav put ne daje rezultate, katkad treba promijeniti pristup i radikalizirati metode. I to pali, premda bi se stručnjaci koji su karijeru posvetili upravljanju promjenama uhvatili za glavu. Ako doista ne ide glatko i otpor je neslomljiv, angažirajte stručnjake, poručuju uglas. A to je učinila Hrvatska pošta. Kako je na Liderovoj konferenciji 'Dan velikih planova' rekao **Ivan Čulo**, pred-



TANJA PURETA,
RAMIRO:

– Najgori scenarij lošeg uvođenja promjena jest visoka razina iscrpljenosti organizacijskih resursa, od financijskih do ljudskih. Ljudi su suočeni s osjećajem nepravde, stresa, nepoštovanja njihove stručnosti i iskustva jer ih nitko ništa ne pita, već se stalno nešto traži od njih, a da im se ne objasni što točno i zašto



DAVOR PERKOV,
KONZULTANT:

– Najproblematičniji su oni između čekića i nakovnja. Štoviše, u mnogim poslovnim organizacijama top-menadžment glavni je čimbenik otpora zbog svoje inertnosti, nesagledavanja šire perspektive, prevelikog fokusiranja na operacije umjesto na strategiju, rutine statusa quo

sjednik Uprave, i ta se kompanija teško nosi s reakcijama zaposlenika na promjene koje donosi projekt korporativne kulture.

– Projekt korporativne kulture u kompaniji postoji od 2014. te su iz njega proizašle vrijednost, misija i vizija Hrvatske pošte. Sam projekt upravo se redefinira. Dakle, to je proces koji se također uyijek mijenja. Stoga smo pokrenuli radionice s vanjskim stručnjakom upravo za to područje – odgovorili su iz Hrvatske pošte.

Ne mijenjaju se tvrtke, već ljudi

Velike promjene u posljednje tri godine dogodile su se i u Pevecu koji od tada ima novu Upravu i veći dio visokog menadžmenta. Promjene uključuju transparentnost, što znači da se otvoreno i učestalo komunicira o medijima, planovima, strategiji, pa i o prostoru za poboljšanja u cijeloj kompaniji. Potiču se inovacije, inicijativa, edukacije i nagrađuje izvanredan angažman. Svaka od tih promjena dočekana je različito, neke s odobravanjem, a neke s početnim nepovjerenjem, ovisno o tome kako su na koga utjecale. Najveći je izazov bio mijenjati ustaljene načine rada za koje se procijenilo da više nisu u skladu s planovima i ambicijama kompanije, a najlakše je bilo donijeti promjene koje olakšavaju radne procese i osuvremenjuju radno mjesto, poručuju iz Peveca. Jasno je kao dan da se kompanije danas više nego ikad prije moraju stalno mijenjati. To čine kako bi ostvarile tehnološki napredak, odgovorile na tržišne trendove, iskoristile prilike koje im se pružaju na tom tržištu... No ako tu etimologiju potpuno ogo- limo, nisu kompanije te koje se mijenjaju, nema u tome baš ništa metafizičko, mijenjaju se ljudi koji u

njima rade, oni su nositelji promjena i o njima, bez obzira na njihov položaj u hijerarhiji, ovisi hoće li određena promjena u poslovanju biti i koliko prihvaćena i na kraju provedena.

Prirodna reakcija

A kad je riječ o ljudima, promjene se ne događaju pritiskom gumba. Sumnjičavost i strah prirodna su reakcija ljudi na promjene, emocije koje koketiraju s otporom, stresom, anksioznošću, frustracijom, gubitkom motivacije, a sve to u poslovnom svijetu ima predznak kaosa, odgode, probijanja rokova, rast poraćuna, odlaska najvrjednijih zaposlenika. Čak i ako je riječ o promjenama nabolje, poput preseljenja u veći i primjereniji prostor, akvizicije ili spajanja s drugom tvrtkom, prelazak zaposlenika iz operativne u lidersku poziciju, može se javiti određeni otpor ili nesigurnost koji može dovesti u pitanje određeni segment poslovanja.

Mirela Španjol Marković, konzultantica i 'business coach' te vlasnica Ciceron komunikacija, koja se u karijeri nagledala promjena i njihova utjecaja na kompanije, kaže da nema strogog pravila koje industrije ili sektori lakše uvode promjene, a koje teže. Tek su možda startup-tvrtke i visokotehnološke kompanije po prirodi prilagodljivije u tom smislu, spremnije na rizik, a i zapošljavaju milenijce koji se lakše nose s promjenama. Nakon toliko godina u svom poslu ona već zna prepoznati u kojem smjeru idu tvrtke nakon neuspjelog uvođenja promjena, a to se, kaže, vidi po povećanoj fluktuaciji ljudi, padu poslovnih rezultata, a suptilnije po atmosferi i potrebi da se na poslovnim treninzima ljudi ispušu i izjadaju.

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U TRI FAZE

1. faza: PRIPREMA ZA PROMJENU

- definirati strategiju upravljanja promjenama
- pripremiti tim koji će iznijeti promjene
- priprema sponzora za posebne zadatke

2. faza: MODERIRANJE PROMJENE

- izraditi planove za upravljanje promjenama
- izraditi plan za upravljanje otporom na promjene
- uvođenje planova

3. faza: PROVOĐENJE PROMJENE

- prikupiti i analizirati odgovore zaposlenika
- dijagnosticirati rupe u provedbi planova
- upravljanje otporom

- potpora i olakšavanje
- uvođenje promjene

AKO NIŠTA OD NAVEDENOGA NE PROLAZI, OTPOR SE MOŽE SLOMITI:

1. PREGOVORIMA – najlakša metoda kad se pregovara s djelatnicima koji izravno koče promjenu
2. MANIPULACIJOM – manipulacija informacijama i dodjela većih pozicija ključnim distruptorima u organizaciji
3. PRISILOM – prijetnje otkazom ili suspenzijom.

→ Uprave i top-menadžeri u tvrtkama trebaju biti obučeni za upravljanje promjenama, oni moraju zaposlenicima znati objasniti zašto se određena promjena događa, što donosi, kako će se provoditi, moraju dati jasne smjernice koje su individualne odgovornosti i znati voditi ljude. Ljudi tu promjenu moraju 'kupiti'. Nakon što lideri i menadžeri ljudima objasne smisao promjene, trebali bi ih pitati što oni misle, što bi zaposlenici napravili, lakše je dobiti privolu na promjene kad zaposlenici sami sudjeluju u kreiranju projekata nego kad su im promjene nametnute. Znam sjajne tvrtke u kojima lideri vode ljude tako da ih uključuju u proces promjena. Ne možete čovjeku koji je u tvrtki pet, deset ili više godina doći i reći: 'Od sutra to radimo drukčije. Uzmi ili ostavi!' Takva je promjena osuđena na propast. Uz to, u važnost promjene mora vjerovati i onaj koji ju inicirao da bi motivirao druge da ga slijede. Moć uvjeravanja, vjerodostojnost, komunikacija, liderstvo na primjeru... – objašnjava Španjol Marković.

Opasnost od fatalnog ishoda

Da uspjeh u provođenju promjena ne ovisi o sektoru ili industriji, već isključivo o pravom pristupu, potvrđuje i **Tanja Pureta**, direktorica tvrtke za poslovno savjetovanje Ramiro. Bez obzira na to koliko se činilo da su neki sektori ili industrije fleksibilniji ili otvoreniji za promjene poput ICT sektora, marketinga, kreativne industrije ili poduzeća s mlađim zaposlenicima od nekih drugih, primjerice proizvodnih ili maloprodajnih organizacija, to se u praksi nije pokazalo točnim. – Štoviše, često su nas organizacije od kojih smo očekivali najmanje fleksibilnosti najviše ugodno iznenadile i obrnuto – napominje Pureta. Najgori scenarij lošeg uvođenja promjena jest visoka razina iscrpljenosti organizacijskih resursa, od financijskih do ljudskih. Ljudi su suočeni s osje-

čajem nepravde, stresa, nepoštovanja njihove stručnosti i iskustva, jer ih nitko ništa ne pita, već se stalno nešto traži od njih, a da im se ne objasni što točno i zašto. Često nemaju ni podršku u rješavanju problema s kojima se suočavaju u novom načinu rada. Dodatno, nemaju ni informaciju o tome postižu li njihove aktivnosti željene rezultate ili trebaju li početi raditi nešto drugo.

– Sve to rezultira snižavanjem motivacije, povećanjem broja pogrešaka, sukobima s kolegama i nadređenima, prebacivanjem odgovornosti, češćim obolijevanjem, pa i odlascima iz organizacije. Ako to stanje potraje dulje ili ako je nekom promjenom zahvaćena cijela organizacija, to svakako može završiti fatalno jer organizacija bez resursa ne može poslovati – upozorava Pureta.

Problem srednjeg menadžmenta

No nisu samo ni jedino zaposlenici problem, smatra **Davor Perkov**, autor knjige 'Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji u digitalno doba'. On podsjeća da kada čujemo sintagmu 'otpor promjenama', najčešće pomislimo na zaposlenike odnosno operativce, no njegova, a i brojna druga, istraživanja pokazuju da neuspješnim ishodima najviše kumuje srednji menadžment.

– Najproblematičniji su oni koji su između čekića i nakovnja. Štoviše, u mnogim poslovnim organizacijama top-menadžment glavni je čimbenik otpora zbog inertnosti, nesagledavanja šire perspektive, prevelikog fokusiranja na operacije umjesto na strategiju, rutine statusa quo. Primjerice, odluka vrhovnog vodstva Kodaka da ne razvija vlastiti izum digitalne kamere 1975. dovela ih je 2011. godine do bankrota! U eri najveće popularnosti fotografije krahirala je kompanija koja je prva uvela fotografski film u roli jer nije znala na vrijeme i kvalitetno upravljati promjenama – zaključio je Perkov. ■

Liberalizacija školstva i zdravstva – pravi odgovor na sindikalne zahtjeve

Pozitivna iskustva iz razvijenih europskih zemalja koje su svoje javne zdravstvene i obrazovne sustave izložile privatnoj konkurenciji te tako povećale produktivnost pružaju hrvatskim kreatorima ekonomske politike više nego dovoljno argumenata za provedbu sličnih promjena

Vlada premijera Plenkovića ovih je dana pod velikim pritiskom zaposlenika u javnom sektoru, osobito njegova dva segmenta na koja su hrvatski građani posebno osjetljivi: obrazovnog i zdravstvenog sustava. Sindikati organiziraju kolektivne pritiske i spremni su obustaviti pružanje usluga sve do 'ispunjenja zahtjeva', kako glase njihovi mobilizacijski slogani. Ispunjavanje aktualnih visokih zahtjeva za linearnim povećavanjem plaća za proračun središnje države značilo bi povećavanje rashoda za najmanje dvije milijarde kuna. Ako bi se ovim zahtjevima, što je naravno vrlo vjerojatno, pridružili ostali pružatelji javnih usluga, rast proračunskih rashoda namijenjen trošku plaća mogao bi biti izrazito visok. Utoliko je razumljiva suzdržana reakcija ministra financija, budući da bi rast plaća u javnom sektoru mogao ugroziti dosadašnje napore u stabilizaciji i uspostavljanju ravnoteže u javnim financijama.

Vlada jača samo potražnju

Održavanje ravnoteže prihoda i rashoda središnje države iznimno je važno. Dosadašnje deficitarno financiranje javnih rashoda i državnih intervencija u protekla dva desetljeća nije ostvarilo kejnezijanske učinke kakve su promicali njegovi zagovornici. Unatoč visokim javnim ulaganjima i upornom rastu javnih rashoda, hrvatska ekonomija ostvaruje desetljećima anemičan rast i ne stvara nova (kvalitetna) radna mjesta, uvelike zbog pogrešnih vladinih politika koje su djelovale samo na strani povećavanja potražnje. Možemo samo nagađati kakva bi bila ekonomska dinamika i njezin utjecaj na tržište rada u slučaju vladina usmjeravanja novca poreznih obveznika na stranu ponude, dakle jačanja proizvodnje robe i usluga te izgradnje konkurentne ekonomske strukture kakvu danas izgrađuju, primjerice, Slovenija, Češka i Slovačka.

U javnom se diskursu mogu vidjeti simpatije prema liječnicima (manje prema medicinskim sestrama) te učiteljima i nastavnicima. Ne možemo, dakako, osporavati argumente za niske plaće u obrazovanju i javnim zdravstvenim ustanovama, posebno ako ih uspoređujemo s plaćama tih profesija u razvijenim europskim zemljama. Međutim, pritom se u pravilu propušta uspoređivanje produktivnosti javnih službi i



piše **DAMIR NOVOTNY**
managing partner, T&MC Group
damir.novotny@tmc-holding.com

Ne možemo osporavati argumente za niske plaće. Međutim, pri tome se u pravilu propušta uspoređivanje produktivnosti javnih službi i kvalitete usluga, odnosno onoga što građani za svoj novac mogu dobiti od pružatelja javnih usluga

kvalitete usluga, odnosno onoga što građani za svoj novac mogu dobiti od pružatelja javnih usluga. Naime, broj učenika osnovnih i srednjih škola opada godinama, a broj nastavnog osoblja se povećava. Hrvatska ima 25 – 30 posto više učitelja i nastavnika u odnosu na broj stanovnika u odnosu na ostale europske zemlje. U osnovnim i srednjim školama u Hrvatskoj zaposleno je oko 10 pripadnika tih profesija na 1000 stanovnika (u Irskoj i UK oko 6,2), odnosno jedan nastavnik na 10 učenika. U protekla dva desetljeća broj nastavnika i učitelja povećan je za oko 30 posto uz istodobno smanjivanje broja učenika u sličnom omjeru. Produktivnost je, dakle, više nego skromna, među najnižim u EU. Nešto je viša produktivnost u javnom zdravstvenom sustavu, gdje je zaposleno oko 13.000 liječnika ili 3,25 liječnika na tisuću stanovnika, slično kao u Zapadnoj Europi, ali tamo je vrlo visoka razina kvalitete zdravstvenih usluga.

Rast uz štednju u javnom sektoru

Rast plaća u Hrvatskoj općenito, pa tako posebice u sektoru pružanja javnih usluga, neće biti moguć bez rasta produktivnosti. Sve drugo vodilo bi prema povećavanju već ionako visokih javnih rashoda i poreznog opterećenja ili novom društvenom ugovoru o preraspodjeli javnih rashoda kojim bi se nekim korisnicima proračuna morala umanjiti njihova prava, a drugima povećati. Rast poreznog opterećenja isključen je jer bi takav smjer ekonomske politike neposredno izazvao pad ekonomskih aktivnosti te bi na javne financije bi imao pogubno djelovanje. Vladine politike morale bi težiti smanjivanju poreznog opterećenja i javnih rashoda kako bi se osigurali 'kejnezijanski učinci nekejnezijanskih ekonomskih politika', dakle stvaranje prostora za ekonomski rast i novih radnih mjesta štednjom u javnom sektoru. Jedinu izlaz iz ovog političkog rašomona pred kojim se našla hrvatska vlada liberalizacija je tržišta javnih usluga te uvođenje konkurencije javnih i privatnih pružatelja. Pozitivna iskustva iz razvijenih europskih zemalja koje su liberalizirale tržište i svoje javne zdravstvene i obrazovne sustave izložile privatnoj konkurenciji te na taj način povećale produktivnost u ovim sektorima pružaju hrvatskim kreatorima ekonomske politike više nego dovoljno argumenata za provođenje sličnih promjena. ■