

prof.dr.sc. Davor Perkov
Visoka poslovna škola „Libertas“ - Zagreb

Jasna Genzić, struč.spec.oec.
Visoka poslovna škola „Libertas“ – Zagreb

Matej Perkov, struč.spec.oec.
Visoka poslovna škola „Libertas“ – Zagreb

MEĐUODNOS SVRHE, SADRŽAJA, MJERILA I CILJEVA POSLOVNE PROMJENE

CONNECTION BETWEEN PURPOSE, CONCEPT, MEASUREMENT AND GOAL OF CHANGE

SAŽETAK: Uvođenje poslovnih promjena je veoma značajna sposobnost poduzeća za koju menadžment valja učiti i pripremati se. S druge strane, većina poslovnih promjena je loše isplanirana i implementirana te stoga predodređena za neuspjeh u smislu da nisu dovršene na vrijeme, u okviru raspoloživog budžeta ili ne ostvaruju postavljene ciljeve. Zato u fokusu promjene moraju biti ciljevi kojima se teži jer upravo izvedba čini svrhu realnom i inspirativnom. U ovome se radu analiziraju odgovori na ključno pitanje: kakav je međuodnos svrhe i očekivanog rezultata uvođenja određene poslovne promjene? Prezentira se modeliranje procesa koji se sastoji od četiri koraka: utvrđivanja svrhe, sadržaja, kvantitativno-kvalitativnih mjerila i numerički iskazanih ciljeva promjene.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje promjenama, svrha promjene, sadržaj izvedbe, metode mjerenja, ciljevi promjene, ravnoteža interesa dionika, načela komuniciranja promjene sa zaposlenicima, kružni tijek promjene

SUMMARY: Change management is very important organizational competence which managers should learn and prepare for. On the other hand, most of business changes are not planned and implemented quite well, so, they failed because are not finished on budget, on time nor on target. Therefore, in change focus of management must be goals intended to reach, because performance make purpose realistic and inspiring. This paper gives an overview on causality – connection between effort and outcome – as critical point for success of change. The authors offer a process as solution how to move from high purpose to demanding specific goals of change.

KEY WORDS: change management, purpose of change, conceptual performance, measurement, performance goals, balance of stakeholders interests, communicating change principles, circuit flow of change process

1. UVOD

Gotovo se svi savjeti o poslovnim promjenama svode na nekoliko koraka koje linarno valja primijeniti u tijeku izvedbe. Međutim, koliko poduzeća u današnjem svijetu živi „jednu po jednu promjenu“? Vrlo malo! U dominantnoj većini poduzeća se, poput žrvnja, promjene brzo isprepliću i odvijaju paralelno. Da bi ostvarila ciljeve, poduzeća se, slikovito kazano, svojim „jedrima prilagođavaju smjeru vjetra“ tj. ponašaju u duhu izreke slavnog glumca James Deana: „*I can't change the direction of the wind, but I can adjust my sails to always reach my destination*“ („Ne mogu izmijeniti smjer vjetra, ali mogu prilagoditi svoja jedra da bih uvijek stigao do željenog odredišta.“ op.a.).

Poslovne promjene se uzajamno prožimaju, preklapaju i zadiru jedna u drugu istodobno, vode ih različiti menadžeri, konzultanti i odjeli, a snage koje ih pokreću diferencirane su po karakteru i ciljevima. Npr. prema studiji Worralla i Coopera, 90% menadžera u svim organizacijama su bili zahvaćeni promjenama, a preko 53% njih s tri i više vrsta promjena, ponajviše smanjenjem troškova, odredbama ugovora o radu i promjenama kulture. Negativne implikacije tih promjena su se najviše odrazile na pad morala (61%), osjećaja sigurnosti poslom (56%) i motivacije (51%).¹

Poduzeća sebi rijetko mogu dozvoliti luksuz da prekinu ili uspore uobičajene operacije kako bi se koncentrirale na neki izdvojeni proces promjene. U tom smislu smo, istražujući teoriju i praksu upravljanja poslovnim promjenama, došli do dva opća zaključka:

1. vođenje promjena je veoma značajna menadžerska kompetencija za koju valja učiti i pripremati se
2. većina poslovnih promjena je loše isplanirana i implementirana te stoga predodređena za neuspjeh; to znači da nisu dovršene na vrijeme, u okviru raspoloživog budžeta ili ne ostvaruju postavljene ciljeve.

Temeljem gornjih premisa, u ovome se radu analiziraju moguća rješenja i odgovori na ključno pitanje: kakav je međuodnos svrhe i očekivanog rezultata uvođenja određene poslovne promjene?

2. CILJEVI PROMJENE POTIČU KVALITETU IZVEDBE

U primarnom objektivu promjene moraju biti pokazatelji uspješnosti poslovanja kao ciljevi kojima se teži jer upravo izvedba čini svrhu realnom i inspirativnom. Kako je važnije znati kamo idemo, nego onamo stići brzo, menadžment mora paralelno (a ne izdvojeno) upravljati sadržajem izvedbe i promjenom. Ono što se mjeri, kaže stara izreka, to se i učini. Zato, ako se žele uvesti nove vještine, načini ponašanja i odnosi među zaposlenicima, mora se iznaći put kako ih odrediti i mjeriti.

U tu svrhu menadžmentu na raspolaganju stoje tri moguće metode:²

1. Testiranje
2. Aktivnosti
3. Mjerenje rezultata

Sve tri metode mjerenja mogu pomoći i koristiti! Prvom metodom - *testiranjem* se omogućava sagledavanje novostečenih tehničkih i funkcionalnih vještina zaposlenika. No, time se ne može dokučiti što sve pojedinci dodatno znaju i umiju.

Ako i pomogne u mjerenju procesa učenja, testiranje ne pruža uvid koliko učenje doista *doprinosi* poslovanju poduzeća.

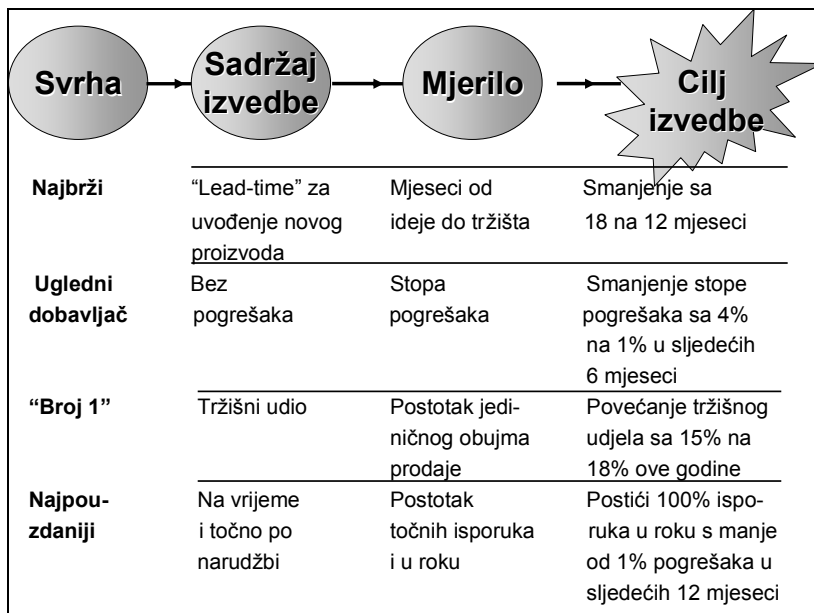
Ni druga metoda tj. mjerenje *aktivnosti*, neće sama po sebi doprinijeti zavidnim učincima promjene. Neki ljudi odmah poslije edukacijskih seminara i treninga pronađu mogućnost da brzo primijene ono što su naučili. To su tzv. „rani usvojitelji“ (engl. *early adopters*), onih 5 do 15 posto ljudi koji rado idu ususret promjenama.³ Uvjerljiva većina njih završi trening s velikim zanosom o potrebi za promjenom i sviješću da nove vještine i modeli ponašanja mogu pomoći. No ipak, kada se vrate na radno mjesto, iz čitavog spleta razloga sve to zanemare i nastave „po starom“.

Samo treća metoda, *mjerenje rezultata izvedbe*, osigurava učinkovitost upravljanja promjenama. Ljude treba poticati na rezultate a ne samo na činidbu jer se u njihovim mislima činidba znade nedopustivo poistovjetiti s postignućima. Poboľšani pokazatelji poslovanja trebali bi, zapravo biti u uzročno-posljedičnoj vezi s novostećenim vještinama, radnim postupcima i kulturom komunikacije.

Proizvodi i usluge mogu se kopirati, ali vrhunska izvedba organizacije - ne! Da bi se svrha promjene konkretizirala u ostvarenje jasnih ciljeva, neophodno je kreirati proces koji se, kako pokazuje slika 1., sastoji od:

- svrhe
- sadržaja izvedbe
- mjerila
- ciljeva

Slika 1. Proces konkretiziranja svrhe promjene u specifične ciljeve



Izvor: obrada autora prema D. Smith, str. 91

Određenom timu ili pojedincu u organizaciji mora se eksplicitno reći da npr. želimo „smanjenje postotka izgubljenih kupaca sa 10 na 6 posto u sljedećih šest mjeseci“ ili „skratiti lead-time sa 18 na 12 mjeseci“. Time se pomaže zaposlenicima da

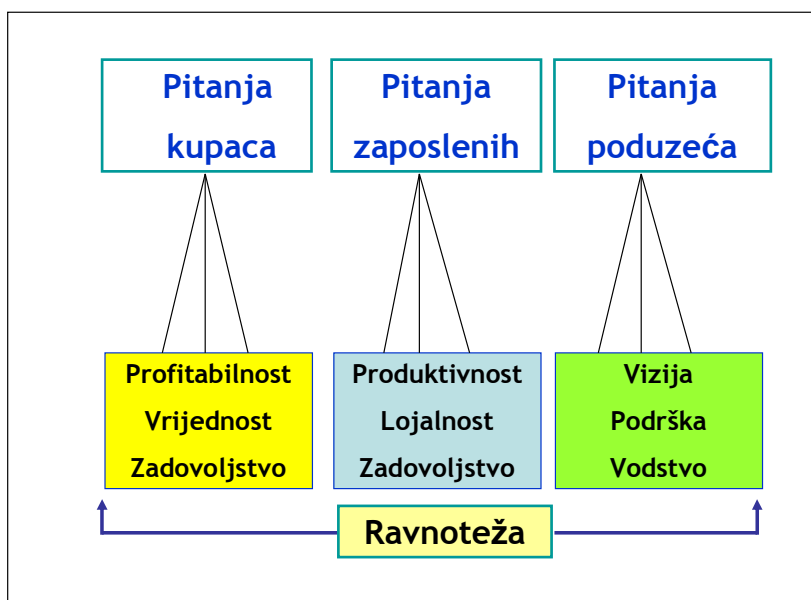
shvate na koji način mogu osobno doprinijeti ali imati i korist od postignuća ciljeva pomjene.

Ovako shvaćen međuodnos svrhe, izvedbe, mjerenja učinaka i ciljeva, pozitivno doprinosi rezultatima poduzeća kao i nadilaženju otpora zaposlenika. Zadaća menadžera i jest da odgovaranjem na pitanja *što, kako i zašto*, detektira i na prvo mjesto uvrsti snagu ljudskog resursa. Ako dosljedno i uporno inzistiraju na sve dubljem razumijevanju veze između zahtjevanih novih obrazaca ponašanja zaposlenika i poboljšanja rezultata poslovanja, tada procesu upravljanja promjenama daju novi i snažan smisao.

3. PROMJENAMA DO RAVNOTEŽE INTERESA RAZLIČITIH GRUPA DIONIKA

Potiče li se u poduzeću odanost, kreativnost i motiviranost suradnika te njihovu usmjerenost na kupce i organizacijske rezultate? Dolaze li ljudi na posao ranije i dragovoljno ostaju poslije radnog vremena? Nudi li “kultura organizacije” izazov svim dionicima? Svaki dobar menadžer morao bi sebi postaviti ova pitanja i iznaći put do pozitivnih odgovora jer iniciranje i provedba promjena tendiraju narušiti poželjnu ravnotežu između očekivanja zaposlenika, kupaca i poduzeća (slika 2.).

Slika 2. Promjenama do ravnoteže interesa zaposlenih, kupaca i dioničara



Izvor: prilagodba autora prema William Cats-Baril, prikaz br. 10

Zato valja uzeti u obzir glasove i pozicije različitih dionika s kojima provoditelji promjena moraju pregovarati jer su njihove želje i potrebe pokatkad jednostrane i u sukobu interesa.⁴ Emocionalna komponenta se nikad ne smije zanemariti jer zaposlenici žele biti uvažavani, biti uključivani u odlučivanje i shvatiti svoju ulogu u

procesima promjena. Vlasnici žele što viši, brži i sigurni povrat ulaganja, a kupci diktiraju vrstu proizvoda ili usluge, mjesto isporuke, rok i cijenu. Na primjer, zagrebački *Makromikro* je prodaju originalnih i zamjenskih tonera i maloprodaju hardvera nedavno morao proširiti novom djelatnošću servisnih usluga (popravci printera, instaliranje i održavanje operativnih sustava i dr.). Zahtjevi kupaca su ih jednostavno prisilili na stvaranje zaokruženog logističkog procesa.

Na prvom mjestu i u primarnom fokusu menadžmenta bi trebali biti produktivnost, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ljudi nisu najveći trošak, drugorazredni resurs, niti privjesak stroja, već najveći dobitak, ključni faktor sadašnjeg i budućeg uspjeha i samo srce zbivanja u organizaciji.⁵ Ljudi su ključni resurs na novom svjetskom tržištu jer samo oni mogu učiti, rasti i doprinosti, dok se svi ostali resursi (imovina) organizacije mogu kupiti po tržišnim cijenama.

Ako su zadovoljni onda će dati sve od sebe da kvalitetno usluže kupce. Zadovoljstvo kupaca će potom rezultirati isporukom vrijednosti i povećanom prodajom što opet doprinosi rezultatima menadžmenta i višim stopama profita ulagačima. Sukladno tome, organizacija pri uvođenju promjena mora težiti optimalnoj ravnoteži između poslovnih i osobnih ambicija, tj. između zahtjeva kupaca, motivacije zaposlenika i organizacijskih pitanja. U protivnom, teško da će se ostvariti ijedna od inicijativa za promjene.

Ove teze potvrđuje i istraživanje provedeno među hrvatskim menadžerima 2007. godine, koje je detektiralo četiri grupe izrazito najvećih prepreka uvođenju promjena.⁶

1. „Konflikti zbog različitih interesa/ciljeva sudionika u procesu promjena” koji bilježe učestalost od 61%.
2. „Neprecizna raspodjela individualnih i timskih zadaća/odgovornosti” (57%).
3. „Previše aktivnosti koje nisu bile prioritetne (54%) i
4. „Cilj nije bio jasno određen” (50%)

Kao što se može uočiti upravo su konflikti među različitim interesnim skupinama najveći razlog neuspjeha implementacije promjena u poduzeću. Gro razloga slabijem radu zaposlenika, niskoj produktivnosti i fluktuaciji kod većine poduzeća nije u nedostatku sposobnosti i znanja zaposlenika, već u neadekvatnim pristupima rukovodstva i kompenzacijsko-motivacijskim sustavima. No, s obzirom da svatko ima svoju kartu svijeta, zaposlenici nerijetko od svojih nadređenih neutemeljeno očekuju zadržavanje *statusa quo*, stabilnost i rješenja svih problema. U protivnom, započinju s otporom koji se kao posljedica neminovno pojavljuje u organizaciji.

U suvremenim organizacijama su stoga primjetni različiti oblici suptilne motivacije, usmjereni na vrijednosti zaposlenika i ostvarenje njihovog zadovoljstva. Tako brazilski „Semco“ djelatnicima nudi niz raznovrsnih motivacijskih programa. Na primjer, odbor *Out of Your Mind!* mjesto je iznošenja ludih ideja i inovacija poput *Date Semco*, *Herpes Leave* ili projekta *Retire a little bit*. Ovaj zadnji projekt je baziran na analizi životnog ciklusa čovjeka i omogućava svakome zaposleniku da uzme jedan radni dan kako bi bio „samo malo umirovljen”, što može iskoristiti za neki edukacijski seminar, sport ili boravak s obitelji i uz proporcionalnu naknadu zamijeniti taj dan nakon što ode u mirovinu. Na zidovima hodnika u zagrebačkom „Prodisu“, distributeru Unileverovih proizvoda, vise fotografije zaposlenika čime menadžment daje jasnu poruku tko je najvažniji za uspjeh organizacije.

Menadžeri i jesu u poslu zato da ostvare određene i mjerljive rezultate. Da bi u tome uspjeli, neophodno je jasno iskazati što se konkretno želi postići i koji će se sustavi, strukture i strategije pritom primijeniti.

Zahtjevi za ravnotežom interesa različitih grupa dionika poduzeća, potaknule su kompaniju AT&T Consumer Communication Services da izradi model iskazivanja dodane vrijednosti u poslovanju, a koji se sastoji od tri pokazatelja:⁷

1. ekonomska dodana vrijednost (EVA; *economic value added*) - standardna mjera ekonomskog profita koja pokazuje financijske rezultate za koje su prvenstveno zainteresirani direktori i vlasnici poduzeća;
2. dodana vrijednost za kupca (CVA; *customer value added*) - pokazuje podatke o zadovoljavanju ciljeva kupaca, odnosno kako kupci ocjenjuju proizvode i usluge u usporedbi s konkurencijom;
3. dodana vrijednost za zaposlene (PVA; *people value added*) - pokazuje razinu postignuća očekivanja zaposlenih odnosno, mjere se percepcije svakog zaposlenika o vođenju, zadovoljstvu poslom, radnim ozračjem i sl.

Iako se u praksi ponajviše koristi samo EVA, menadžment ne bi smio zanemariti dodane vrijednosti za kupce i zaposlenike.

4. ČETIRI NAČELA KOMUNICIRANJA SVRHE I REZULTATA PROMJENE S ZAPOSLENICIMA

Što je poslovna promjena sveobuhvatnija i korjenitija, time će i opiranje zaposlenika biti snažnije, duže i ozbiljnije. Najčešće ne znaju što mogu očekivati od promjene, što će ona značiti za njih osobno, što će donijeti (ili oduzeti) njihovim kolegama te poduzeću kao cjelini. Stoga promjene valja sustavno planirati i provoditi kroz najvišu moguću razinu komunikacije s zaposlenicima. Ljudi se naime prema Richardu Beckhardu, ne opiru promjenama, već tome da ih se mijenja.⁸

No, glavni smisao upravljanja promjenama i jeste, mijenjati postupke ljudi da bi se polučili postavljeni ciljevi. Dosadašnja praksa je, međutim, pokazala da se u strukturi troškova vezanih uz promjene u poduzeću, oko 80% sredstava usmjeri na tehnologiju a samo 20% na upravljanje promjenama i ljudsku sastavnicu. To i jeste glavni razlog neuspjeha većine inicijativa za promjene.

Svrhu i očekivani rezultat promjena menadžment može, kako savjetuje Michael Beer, inkorporirati na niže hijerarhijske razine pomoću sljedeća četiri načela:⁹

I. Informaciju o konkurentnosti organizacije upotrijebiti da bi se potaknula rasprava s djelatnicima o tekućim i budućim problemima!

Vrhovno rukovodstvo često ne razumije zašto djelatnike ne zabrinjava niža produktivnost, razina pružene usluge kupcima ili porast troškova. To se prečesto događa zato što su rukovoditelji propustili obavijestiti djelatnike o važnim podacima iz poslovanja organizacije. U nedostatku takvih informacija, doima se da je sve u redu i zaposlenici poslu pristupaju samozadovoljno.

Iz ovih razloga, upravljanje promjenama valja započeti istinom!!! Npr. Carly Fiorina, kontroverzna ex-predsjednica Hewlett-Packarda se u jednom razgovoru prisjetila svog prvog susreta sa 700 starijih izvršnih direktora da bi realistično evaluirali samoistinu. „Ne možeš uvijek sam razaznati ono što je pogrešno i odmah „udariti“ po ljudima. Da bi ih motivirao na promjene moraš im pokazati ogledalo. Zapisala sam komentare koje su o organizaciji isti menadžeri iznijeli dvije godine ranije, uključujući i opasku da je HP bio prespor i neodlučan. Kada smo ono što su menadžeri mislili sami o sebi suprotstavili stavovima kupaca (dobrim i lošim),

menadžeri su napokon pogledali istini u oči. Da bismo premostili neugodni jaz između istine i cilja, moramo postaviti izvedive i konkretne mjere u smislu „korak po korak“. Riječ je o začetku procesa napredovanja, a potom cijelim putem treba ljude podsjećati na to koliko su daleko odmakli, odnosno koliko su bliže ostvarenju cilja. To su trenuci kada vidite sjaj u njihovim očima.“¹⁰

II. Pružiti mogućnost zaposlenicima da obavijeste rukovodstvo o nezadovoljstvu i problemima s kojima se susreću!

U nekim slučajevima rukovodstvo nije upoznato sa slabostima poslovanja ili nadolazećim prijetnjama, problemima koje zaposlenici s operativne razine razumiju kroz svakodnevno iskustvo u tvorničkom pogonu ili u izravnom kontaktu s kupcima.

Zato kaskadiranje komunikacija i analiza informacija između pojedinih hijerarhijskih razina, moraju biti utvrđeni dvojako: vertikalno (u oba smjera) i horizontalno. Menadžment poduzeća će se lakše i učinkovitije nositi s otvorenim i trenutačno iskazanim nezadovoljstvom, jer najveće poteškoće proistječu zbog skrivenog i odgođenog otpora.¹¹ Znatno ga je teže uočiti i umanjiti njihove štetne posljedice jer se manifestira kroz:

- smanjenje ili gubitak odanosti poduzeću
- nezainteresiranosti i opadanje motivacije za rad
- povećanje grubih pogrešaka i propusta u radu
- porast izostanaka s posla

Uzoran primjer dolazi iz japanske kompanije Sony. Njihovim zaposlenicima je dostupan web-site na koji mogu slati informacije, ideje, te poruke kada tijekom rada ili korištenjem proizvoda otkriju probleme vezane za kvalitetu. Time se omogućava proaktivno preispitivanje radnog procesa i sprječavanje mogućih problema. Uveli su i godišnji sastanak zaposlenika s temom kvalitete i usluge.¹²

U svakoj organizaciji uvjerljiva većina ljudi želi svoj posao obaviti dobro! Većina želi biti uključena i sudjelovati u predlaganju dobrih ideja. Većina želi dobiti povratne informacije o uspješnosti svoga rada i poteškoćama. Stoga menadžment mora iskoristiti ono što ljudi ionako žele stvoriti, pa će napredak u procesu promjena doista biti evidentan.

III. Potaknuti dijalog o podacima!

Pribavljanje podataka je jedno, a poticanje rasprave o tim podacima je nešto posve drugo i mnogo produktivnije. Cilj dijaloga trebao bi biti zajedničko razumijevanje problema poduzeća. Uvažavajući sadržaj i prirodu promjene, te težnju za cjelovitom implementacijom, proces započinje konstruktivnim dijalogom i prosvjetiteljskim pogledom u budućnost. Ako menadžment ne izgradi, oblikuje i ne iskomunicira snažni plan i program za specifičnu promjenu, teško da će uspjeti dobiti naklonost ljudi koji su njome zahvaćeni.

Zaposlenici žele znati zašto bi trebali pridonijeti planovima aktivnostima na ostvarenju promjene. Pojašnjenjem rukovodstva u stilu „Dakle, ukoliko to ne učinimo, nećemo biti profitabilni...“, neće naići na dobar odjek unutar poduzeća jer je ono uopćeno, nejasno i neuvjerljivo. Ima stotine drugih mogućnosti da bi se poslovalo profitabilnije! Zašto baš ovakva promjena? Zašto sada? To će biti samo neka od hipotetskih pitanja i komentara zaposlenika.

Znamo da je najučinkovitije komuniciranje samo ono dvosmjerno! Jedan od najuspješnijih Welchovih koncepata u General Electricu kojima je htio poboljšati komunikacijske kanale na različitim hijerarhijskim razinama bili su tzv. skupovi

„Work-Out“. Potaknuti 1989., održavali su se u pogonu neke tvornice, a na njima su čak i najmlađi zaposlenici, bez straha od „osvete“ šefova, mogli otvoreno raspravljati o tvorničkim problemima. Odmah otkako su uvedeni postali su pravi hit. Sudionici su bili odjeveni sportski (casual), kako bi se izbrisala distanca između radnika i menadžera. Postavljala su se pitanja a menadžeri su slušali. Welch je postao vatreni pristaša ove ideje i nikad se nije ustručavao osobno doći, ističući kako se osnovno razmišljanje sastoji u tome da osoblje, samo među sobom, riješi probleme. Work-Out skupovi su metaforički uklanjali zidove i katove, tako da su svi ljudi zajedno diskutirali u jednoj velikoj prostoriji.

Dijalog je, jamačno, efikasno sredstvo pomoću kojega i rukovodstvo i djelatnici mogu jedni druge upoznati sa svojim pretpostavkama i dijagnozama. Ako se eventualno na obzoru i ne naziru optimistične okolnosti za organizaciju, menadžment bi i takve sumorne informacije morao podijeliti sa zaposlenicima, te s njima otvoreno komunicirati odgovore na pitanje: *Kud' plovi ovaj brod?* U kontekstu poticanja ljudi za povezivanje svrhe i učinaka, moderna poslovna komunikacija nesumnjivo počiva na tri temeljne poluge; na povjerenju, na razumijevanju i na dijalogu.

IV. Postaviti visoke standarde i očekivati od ljudi da ih dostignu!

Najveća opasnost za većinu nas, kako je kazao Michelangelo, ne leži u postavljanju previsokih ciljeva koje možda i ne ostvarimo, već u postavljanju preniskih ciljeva koje olako dosegnemo, nikad ne spoznavši koliko smo stvarno sposobni.

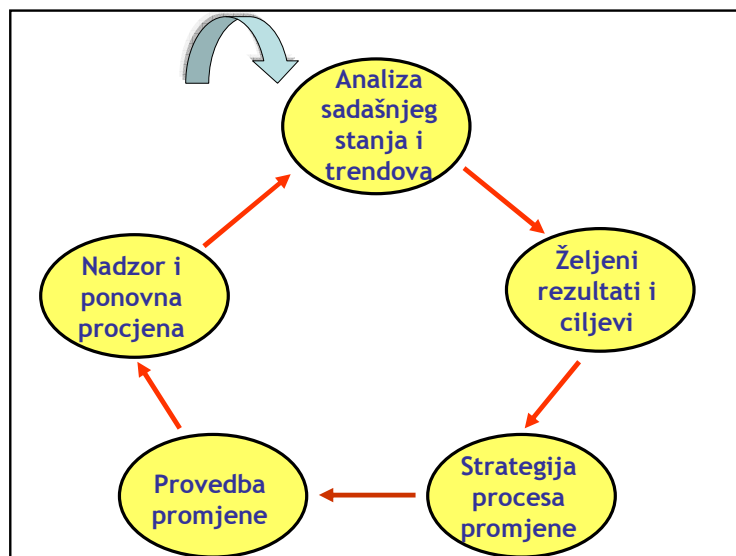
Visoki se standardi u organizaciji postavljaju zato da bi stvorili konstruktivno nezadovoljstvo s tekućom razinom djelovanja što je pretpostavka za pokretanje inovacija i promjena. Relativno je lako potaknuti ljude da govore o velikim i uzvišenim ciljevima kao o odlasku ljudskog bića na Mjesec ili na bojišnicu u Domovinskom ratu. No, što je s ogromnom većinom organizacija koje se bave manje inspirativnim aktivnostima? Mada je uistinu teže, tvrdimo da je moguće! Uzmimo slučaj PepsiCo u 70-tim godinama prošlog stoljeća. Ljudi u Pepsi-ju bili su potpuno opsjednuti prodajom soka. Kako? Glumeći psihologiju slabijeg i fiksirajući se na jednu glavnu misiju: „Pobijediti Coke!“. Tadašnji predsjednik PepsiCo Vic Bonomo je svojedobno pojašnjavao: «Mi smo vjerovali da to možemo. Nikada nismo pogled skidali s toga. To nas je dovelo do «istraži i uništi» misije protiv Golijata.»¹³

Ovaj primjer predstavlja jedan od najučinkovitijih oblika motiviranja zaposlenika fokusiranjem na najvećeg takmaca ili vanjsku prijetnju. „Zgaziti Reebok“ i „Mi ćemo smlaviti, zdrobiti i uništiti Yamahu“ slavne su misije Nikea i Honde. «Mi protiv njih» je prirodna sila koja ujedinjava i omogućava usredotočenost. Ljudi, naime, ne vole samo preživljavati, oni vole pobjeđivati! Kada su Bruce Grahama, arhitekta 442 visokog Sears Towera u Chicagu, dugo godina najviše zgrade na svijetu, pitali zašto je projektirao tako visoko zdanje, lakonski je odgovorio: *“Little dreams inspire no one”* (Mali snovi ne inspiriraju - nikoga! op.a.)

5. KRUŽNI TIJEK PROCESA PROMJENE

Proces uvođenja poslovnih promjena može se kao na slici 3. prikazati kružnim tijekom koji može biti koristan putokaz menadžerima pri identificiranju pojedinih aktivnosti.

Slika 3. Kružni tijek procesa uvođenja poslovnih promjena



Izvor: vlastita istraživanja autora

Analiza sadašnjeg stanja

Prije poduzimanja bilo kakvih promjena, najprije moramo prihvatiti postojeće stanje, dobro razumjeti njegove implikacije i znati odgovoriti na pitanja kao npr.: Kako je organizacija dospjela u sadašnju situaciju? Što se upravo sada događa u unutarnjoj i vanjskoj okolini? Kakve će biti posljedice ako se ne uvedu promjene? Koje su najveće snage i slabosti organizacije?

Istina i činjenice možda mogu najprije frustrirati i razljutiti ali će kasnije zapravo otvoriti ljudima nove horizonte. Mora ih se pozvati na razmišljanje, a ne im govoriti što da misle! Sjajna pitanja otvaraju vrata, a odgovori ih obično zatvaraju. Zato valja poticati zaposlenike svih razina da propitkuju, istražuju i analiziraju način na koji poduzeće trenutno funkcionira, prije nego se započne eksperimentirati sa novim pristupima poslu. Očito, samo je sadašnji trenutak onaj kojim doista upravljamo, reagiramo na trendove i utječemo na sutrašnjicu.

Željeni rezultati i ciljevi

Promjena se ne može implementirati ukoliko prethodno nisu shvaćeni budući, mjerljivi ciljevi, kako pojedinačni i timski, tako i oni korporativni. Pritom svakako treba identificirati organizacijski kontekst i postići ravnotežu između potreba, želja i zahtjeva različitih interesnih skupina dionika.

Strategija procesa promjene

Kako dospjeti tamo gdje se želi? Hoće li se ići radikalnim mijenjanjem ili će se izabrati neki srednji put? Kako postići operativnu efikasnost? Imamo li visoke ciljeve a nismo efikasni, cijeli ćemo život biti sanjari, nesposobni za realiziranje svojih zamisli. Veliki broj poduzeća je posrnuo zbog vođa koji su bili nesposobni strateški ih voditi. S druge strane, u mnogima izvršni menadžeri nisu operativno znali upravljati procesima promjena; opustili su se, nisu inovirali, nisu motivirali ljude ili nisu obratili

pažnju na konkurente koji su na kraju "pojeli njihov ručak". Iz ovih razloga je npr. 90-tih godina prošlog stoljeća s pojavom privatnog poduzetništva, slom doživio gotovo cijeli hrvatski „društveni“ trgovinski sektor.

Provedba promjene

Implementiraju li se mjerljive aktivnosti koje omogućuju izvršenje svih potrebnih koraka prema promjeni? Za učinkovitu provedbu menadžeri moraju, ovisno o situaciji i znanju zaposlenika, detektirati vrstu željene promjene, odabrati određeni stil i načela te upravljati ljudskim aspektima.

Nadzor i ponovna procjena

Prate li se organizacijski procesi promjena retroaktivno ili proaktivno? Jesu li se (i kako) ostvarili rezultati i ciljevi? Koliko je menadžment uopće siguran gdje je, nakon uvedenih promjena, točno dospjelo poduzeće? Evaluiraju li se sustavno budući događaji u okruženju? Pravodobnom usporedbom ostvarenog s planiranim, menadžerska funkcija kontrole integrira cjelokupni proces menadžmenta. Ovaj dio kružnog tijeka procesa promjene započinje određivanjem referentnih veličina, nastavlja se preventivnim mjerenjem ostvarenog i usporedbom s planom, te završava otklanjanjem odstupanja i ponovnom procjenom značajki promjena. Krug je zatvoren ali se zapravo opet nastavlja analizom trenutne (nove) situacije.

6. ZAKLJUČAK

«Nema ništa loše u promjeni ako je ona u pravom smjeru. Za poboljšanje – mijenjaj, a za savršenstvo – mijenjaj često!», savjetovao je Winston Churchill. Poduzeća koja uspješno i hrabro upravljaju promjenama, stvaraju pretpostavke da se mijenjaju stalno, lakše i brže, posebice onda kada posluju pobjednički.

Stoga suvremenim menadžerima koji aspiriraju na uspostavu ravnoteže između individualnih i poslovnih ciljeva preporučamo sljedeće četiri skupine aktivnosti:

1. Stvoriti realnu viziju budućnosti i u svoje poduzeće unijeti *osjećaj za vrijednosti!*
2. Izgraditi snažnu *poslovnu kulturu* koja odgovara na izazove poslovnog okruženja, stremi ka prvorazrednoj izvedbi, potiče pozitivno ponašanje i privlači (zadržava) dobre ljude!
3. Poboljšati razinu *komunikacije s ljudima*, kako sa suradnicima, tako i sa kupcima!
4. Koncipirati „*učecu organizaciju*“ i sustavno koristiti kreativne *potencijale i znanje* suradnika!

Snažna vizija inspirira na akciju ka velikim promjenama. Ona koristi upečatljive, jednostavne koncepte koji jasno izražavaju što treba učiniti danas, da bi organizacija bila drukčija sutra. Pritom će unutarnje strukture bolje prihvaćati one promjene koje su kompatibilne s deklariranim vrijednostima organizacije. Stvaranjem klime uzajamnog povjerenja, suradnje, timskog rada i iskrene komunikacije, zaposlene se potiče na najviše dosege. Naravno i na njihovu potrebu za permanentnom izobrazbom. No, nije sve u školovanju, nešto je i u iskustvu. Tako treba poslušati i one manje obrazovane, ali s više sati i godina rada u rukama. Nije sve ni u starosti i iskustvu, nešto je u mladosti i inovativnosti.

Rukovođenje se može promatrati i kroz prizmu umjetnosti komuniciranja da bi ljudi radili pouzdano i gorljivo, te intenzivno i zanosno služili kupcima. U suštini, većina ljudi želi učiniti nemjerljivo više od pukog donošenja plaće kući; želi *vjerovati* u svoj rad i samomotivaciju. Potraga za poslom koji ima smisao i važnost u poduzeću, moćno pokreću ljude pri uvođenju promjena i težnji za poslovnom izvrsnošću. Oni će sami sebe motivirati jer kako kaže Yvon Chouinard, osnivač Patagonije, motiviran je svatko tko obavlja posao u koji vjeruje.¹⁴ Zaključili bismo da će za promjene u poduzeću biti motivirani i svi oni zaposlenici kojima je jasan međuodnos osobnih i poslovnih ciljeva, tj. veza između svrhe i očekivanih učinaka poslovne promjene.

LITERATURA

1. Beer, M.: „*Leading Change*”, Class Note 9-488-037, Harvard Business School, 1988., revid. 1991., p. 2
2. Cats-Baril, W.: „*Listening to The Customer Voice*“, prezentacija sa seminara pri IEDC Bled, 1998.
3. Collins, J.C., Porras, J.I.: „*Purpose, mission and vision*”, rad iz knjige «The New Paradigm in Business», WBA, New York, 1993.
4. Green, M.: „*Change Management Masterclass*“, Kogan Page, London, 2007.
5. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.: „*Exploring Corporate Strategy*”, 7 th edition, Prentice Hall, (UK), 2005.
6. Marušić, S.: „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Adeco, Zagreb, 2001.
7. Mencer, I.: „*Strateški menadžment i poslovna politika*“, Vitagraf, Rijeka, 2003.
8. Perkov, D.: „*Upravljanjem promjenama do održivog rasta poduzeća*“, (doktorska disertacija), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2008.
9. Senge, P. et al., „*Ples promjene*“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
10. Smith, D.K.: „*Taking charge of Change*“, Addison-Wesley, Reading (MA), 1996.
11. <http://www.sony.net/> (pristupano 1. studenoga 2011.)

BILJEŠKE

-
- ¹ Green, M., „*Change Management Masterclass*“, Kogan Page, London, 2007., str.5
 - ² Smith, D.K., „*Taking charge of Change*“, Addison-Wesley, Reading (MA), 1996. str. 86
 - ³ Smith, D.K., ibidem, str. 87
 - ⁴ Cats-Baril, W.: „*Listening to The Customer Voice*“, prezentacija sa seminara pri IEDC Bled, 1998., prikaz br. 10
 - ⁵ Marušić, S., „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Adeco, Zagreb, 2001., str. 54
 - ⁶ Perkov, D., „*Upravljanjem promjenama do održivog rasta poduzeća*“, (doktorska disertacija), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2008., str. 352
 - ⁷ Cap, F., Chapman R.E., Quest For Excellence VII” (conference report), 6-8. veljače 1995., str 2-4; <http://nvl.nist.gov/> (preuzeto 8.01.2010.)
 - ⁸ Beckhard, R., prema Senge P. et al., „*Ples promjene*“, Mozaik knjiga, zagreb, 2003., str. 10
 - ⁹ Beer, M., „*Leading Change*”, Class Note 9-488-037, Harvard Business School, 1988., revid. 1991., str. 2
 - ¹⁰ Johnson, G., Scholes K., Whittington, R., „*Exploring Corporate Strategy*”, 7 th edition, Prentice Hall, (UK), 2005., str. 518
 - ¹¹ Mencer, I., „*Strateški menadžment i poslovna politika*“, Vitagraf, Rijeka, 2003., str. 229
 - ¹² <http://www.sony.net/> (pristupano 1. studenoga 2011.)
 - ¹³ Collins, J.C., Porras J.I., rad “*Purpose, mission and vision*” iz knjige «The New Paradigm in Business», WBA, New York, 1993., str. 86
 - ¹⁴ Collins, J.C., Porras J.I., ibidem, str. 83