



dr. sc. Davor Perkov

Poražavajuće statistike kažu kako samo petina ili eventualno jedna trećina svih organizacijskih nastojanja uspijeva implementirati nove programe promjena poput preoblikovanja poslovnih procesa, cjelovite kvalitete, strategije, rada u timovima, razvoja ključnih kompetencija, poboljšanja operativne efikasnosti, smanjenja broja zaposlenih i sl.

Kako i na koji način voditi i razvijati zaposlene u poduzećima za postizanje zahtjevnih tržišnih ciljeva, temeljno je pitanje za sve managere u poduzećima.

Vođenje je, naime, umjetnost utjecanja na ljude da oni rade spremno, pouzdano, gorljivo, intenzivno i zanosno, pa uspješni vođe ne stoje iza skupine kako bi je gurali, nego su ispred da bi ih nadahnuli i olakšali ljudima napredovanje. Glavni razlog slabijeg rada i niske produktivnosti radnika u hrvatskim poduzećima, kod većine radnika nije u nedostatku temeljnih sposobnosti i znanja za rad već prvenstveno u neadekvatnim sustavima rukovođenja. Pojedini rukovoditelji često zanemaruju razvoj poduzetničkih sposobnosti ljudskih potencijala kroz različite oblike učenja i stručnog usavršavanja te nedovoljno komuniciraju promjene u kojima zaposlenici trebaju participirati.

#### UTVRDIMO TEMELJNE UZROKE OPIRANJA PROMJENAMA!

Kako bismo pridobili ljude da se pridruže naporima za uspješno uvođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja, moramo pronaći djelotvorni način identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika. To znači da moramo mnogo više pažnje posvetiti ljudima nego, ponekad beskonačnom i jalovom, razglabanju o strategiji i organizacijskoj strukturi. Ujedno, moraju se poduzimati odgovarajuće aktivnosti za nadilaženje dobro poznatih žalopjki zaposlenika koje izranjaju kada se poduzeće suoči s promjenama usmjerenima na nove oblike ponašanja i interpersonalnog komuniciranja.

Evo nekoliko takvih stereotipa zaposlenika, tj. stavova polaznika *in-house* seminarne radionice o upravljanju promjenama koju sam nedavno vodio za srednji management jedne velike zagrebačke tvornice.

- “Management bi u prvom stupnju

# Kriza je pravi trenutak ZA PROMJENE



Promjene su potrebne da se tvrtka refokusira, reorganizira, te sustavno razvija. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem pa uspjeh poduzeća u budućnosti sve više zavisi o njegovoj sposobnosti, fleksibilnosti i razini pripremljenosti na buduće promjene. “Ako ne volite promjene, onda ćete nevažnost voljeti još manje”, rekao je pronicljivi američki general Eric Shinseki.

- svoje odluke trebao dosljedno provoditi, a ne samo deklarativno.”
- “Kako se odnositi prema “inertnim” članovima uprave koji se protive uvođenju novih načina razmišljanja?”
- “Svi u poduzeću bismo trebali naučiti upravljati promjenama, a ne da promjene upravljaju nama.”
- “Ideju o promjenama valjalo bi prenijeti i drugim ljudima u organizaciji, a ne samo onima na nižim hijerarhijskim razinama.”
- “Sve rukovodne strukture poduzeća bi trebale sudjelovati u promjenama i u odgovornosti za njihovo ostvarenje.”
- “Ako se ne složim s nalogom koji je došao “odozgo”, bojim se sankcija koje iz toga mogu proizaći.”
- “Viši management uopće ne razumije

problematiku vezanu za proizvodne kapacitete, ljudske resurse, strojeve i alate.”

- “Nedostatak povratnih informacija me demoralizira.”

Zanimljivo, zar ne? Ovakvi komentari mogu biti dragocjeni pri nadilaženju opiranja i jačanju spremnosti zaposlenika za prihvaćenjem promjena. Što valja učiniti? Ako se usredotočimo na sličnosti umjesto na razlike koje smo pročitali ili čuli, otkrit ćemo obrazac kroz koji odrasli prolaze većinu vremena dok usvajaju nove vještine i načine ponašanja. Među specifičnim taktikama za lakši proces uvođenja, biranje najprimjerenijeg trenutka za objavu, vrijeme (*timing*) reagiranja i podupiranje promjene može biti ključna pretpostavka uspjeha.



Pojedini rukovoditelji često zanemaruju razvoj poduzetničkih sposobnosti ljudskih potencijala kroz različite oblike učenja i stručnog usavršavanja te nedovoljno komuniciraju promjene u kojima zaposlenici trebaju participirati.

## VAŽAN JE ODABIR PRAVOG TRENUTKA ZA PROMJENE

U sedmom izdanju knjige "Exploring Corporate Strategy" britanski autori Johnson, Scholes i Whittington, ukazuju na četiri moguća odabira pravo trenutka:

**1 KRIZA U PODUZEĆU**  
Što je razina potrebne promjene viša, tim je ju je korisnije graditi na istinskoj ili zamjetnoj krizi. Ako članovi organizacije zamjećuju da je veći rizik u održanju *statusa quo*, nego u promjeni, biti će više skloniji promijeniti aktualno stanje. Primjerice, management kompanije ugrožene preuzimanjem, može to saznanje iskoristiti za uvođenje odgovarajuće sveobuhvatnije strateške promjene. Nerijetko, glavni direktori nastoje potencirati probleme upravo zato da bi se manifestirala zamjetna kriza kojom će akcelerirati potrebu za snažnijom organizacijskom promjenom.

**2 "PROZORI POVOLJNIH PRILIKA"**  
U procesu promjena se mogu pojaviti tzv. "prozori povoljnih prilika" (engl. "windows of opportunity"). Recimo, razdoblje koje slijedi neposredno nakon preuzimanja kompanije može pružiti priliku novim vlasnicima da upravo tada poduzmu značajnije promjene koje svi očekuju.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Pronađite djelotvorni način identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika.
- Imajte na umu da se glavni razlog slabijeg rada i niske produktivnosti radnika u hrvatskim poduzećima nalazi prvenstveno u neadekvatnim sustavima rukovođenja.
- Izbjegnite prespori proces zatvaranja radnih mjesta i otpuštanja. Ako je program promjene neprestano povezan s neizvjesnošću i prijetnjom sigurnosti zaposlenika, manje je vjerojatno da će biti uspješan.

Dolazak novog glavnog direktora, uvođenje novog, vrlo uspješnog proizvoda ili pojava snažnije konkurentske prijetnje na tržištu, također mogu pružiti slične šanse za promjene. Ti "prozori povoljnih prilika" su obično kratkotrajni i u tim razdobljima provoditelji promjena trebaju djelovati vrlo odlučno.

**3 SIMBOLIČNO SIGNALIZIRANJE VREMENSKOG OKVIRA**  
Isto tako je važno da početnici, sponzori i provoditelji promjena ne daju proturječne poruke oko odabira trenutka promjene. Ukoliko manageri detektiraju kako je potrebna brza promjena, u tom slučaju trebaju izbjegavati podržavanje procedura i signala usmjerenih na dugoročnije obzorje, jednako kao što u tom trenutku ne bi trebali podržavati niti procedure kontrole i nagrađivanja, odnosno radnih praksi koje u istom ili sličnom obliku egzistiraju godinama. Zbog toga postaje važno simbolično signaliziranje vremenskog okvira.

**4 PRAVO VRIJEME ZA PREDSTAVLJANJE PROMJENA**  
S obzirom da će promjena biti dočeka s podozrenjem i nemirom zaposlenika, važno je izabrati pravo vrijeme za predstavljanje promjene (promoviranje, inauguraciju), kako bi se izbjegao nepotreban strah i nervoza većeg dijela zaposleničkog korpusa. Ukoliko se ukaže potreba za smanjenjem broja osoblja ili direktora, smislenije je to napraviti prije negoli u tijeku programa promjena.

## TAKTIČKI POSTUPCI PRI ZATVARANJU RADNIH MJESTA

Programi promjena su često – posebice danas u vrijeme globalne krize i recesije – povezani s gubitkom poslova i smanjenjem broja radnih mjesta; od zatvaranja pojedinih organizacijskih cjelina, uslijed čega nestaju stotine i tisuće radnih mjesta, do uručenja otkaza višim direktorima ili čitavim upravama poduzeća. Pritom postoje određeni taktički postupci:

- U odnosu na program promjene, često može biti presudan taktički izbor **mjesta na kojima bi se gubitak poslova trebao dogoditi**. Na primjer, moguće je da postoji sloj managementa ili

određeni pojedinci koji su u organizaciji općenito (pre)poznati kao oni koji blokiraju promjene. Njihovo eliminiranje s puta može snažno ukazati na ozbiljnu prirodu i namjeru inicijatora promjene. Uklanjanje jednog sloja managementa može također pružiti osjetne mogućnosti managerima ispod njih. Jedan od glavnih (vodećih) direktora je dao komentar: "Ako moram izgubiti ljude, tada ću izabrati najvišu moguću razinu jer su oni najčešće ti koji se protive promjeni, a to daje izvanredan poticaj onima ispod."

- Također, važno je izbjeći **prespori ("gmizavi") proces** zatvaranja radnih mjesta i otpuštanja. Ako je program promjene neprestano povezan s neizvjesnošću i prijetnjom sigurnosti zaposlenika, manje je vjerojatno da će biti uspješan. Već spomenuti glavni direktor je rekao: "Bolje je odsjeći što dublje i brže, nego polako i bešćutno "rezati" tijekom dužeg razdoblja".
- Ako je gubitak poslova izvjestan i očito se mora dogoditi, važno je da postoji **vidljiv, odgovoran i brižan pristup** uprave onima koji će izgubiti svoja radna mjesta. To je primjereno ne samo zbog etičkih razloga, već i zato što je to taktički signal onima koji ostaju da shvate kako organizacija vodi brigu i skrbi za njih. Danas imamo puno primjera u kojima kompanije bilježe uspješno restrukturiranje, imaju specijalizirane savjetodavne službe, teže sporazumnim prekidima radnog odnosa i nagodbama putem otpremnine, kreiraju mogućnosti za prekvalifikaciju tehnološkog viška zaposlenika, i sl.

PS

**PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

Zanima Vas koji su propisi trenutno važeći ?

[www.propisi.hr](http://www.propisi.hr)

**Napomena:** Usluga pregleda važećih propisa je besplatna