

PRILOG ZA DOBRE VEZE, SUBOTA, 30. 5. 2009.

# KARIJERA

## 80 Kod promjena vodstvo mora priopćiti što se događa

Pri promjenama zaposlenici prvo traže što ima za njih, gdje su oni u tim promjenama i što dobivaju. A zanima ih i zašto bi oni morali nešto osjetiti ako uprava to svojim postupcima ne pokazuje – kaže Davor Perkov (Smart Consultants).

postu promjena u tvrtkama ne donesu očekivane rezultate, jer se ne prepoznaje važnost ljudske sastavnice. One se moraju planirati i njima treba upravljati uz visoku razinu komunikacije.

str. 26



Vidi sljedeću stranicu!!!

## OKRUGLI STOL - UPRAVLJANJE PROMJENAMA

## PROMJENE I OTPOR

## U vrijeme promjena važna je komunikacija i motivacija, te otprije stečeno povjerenje

Promjene treba uvoditi kada se dobro posluje, jer je tada najlakše učiniti nešto na nov način, a ne čekati krizu

LUDJA KISELIJK

**D**a biste bili nezamjenjivi morate se stalno mijenjati, izjavila je svojevremeno Coco Chanel, a slične su poruke slali još neki veliki kreativci i lideri. Promjene se teže prihvaćaju u vrijeme krize, zbog straha od otkaza. Stoga je upravljanje njima važno, jer čelnici kompanija moraju steći povjerenje među radnicima i prije krize, imati s njima dobru komunikaciju i motivirati ih. Takvi će zaposlenici promjene prihvaćati s manje otpora.

– Visokomotivirani i samosvjesni zaposlenici koji su uključeni u konkretnu provedbu promjene prihvatit će je ako shvaćaju da je promjena potrebna, razumiju koji je novi smjer, svjesni su svoje konkretne uloge u procesu promjena, te ako su spremni na maksimalan angažman u preusmjeravanju tvrtke – kaže Davor Perkov, vlasnik i glavni konzultant u tvrtki Smart Consultants. Gordan Putanec, predsjednik uprave Oglasnika dodaje da je svaki novi djelatnik u tvrtki spreman na promjenu, jer nosi svoja znanja i iskustva koja želi primijeniti. Marija Zovko Kordić, voditeljica ljudskih resursa u KING ICT-u tvrdi pak da otpor na promjene dosta ovisi i o zaposleniku, odnosno njegovoj osobnosti. Postoje ljudi koji su manje ili više skloni promjenama te se tim novim okolnostima mogu brže ili sporije prilagoditi. Zoran Sušan, direktor tvrtke AT Adria i izvanredni profesor na odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci kaže da se otpori na individualnoj razini događaju zbog niza razloga.

**Motivacija i komunikacija**

– Promjene ugrožavaju naše dosadašnje navike, unose nesigurnost u pogledu kompetencija, moći, statusa i nagrada, a javlja se i strah od nepoznatog ili jednostavno kao posljedica nerazumijevanja promjena. S druge strane, na organizacijskoj razini otpor na promjene ponajprije nalazimo u strukturalnoj i grupnoj inerciji, tendenciji da se stvari rade kao i prije, što je posebno izraženo kod onih organizacija koje na određeni način imaju monopol. Stoga su, primjerice, u državnoj upravi promjene sporije, unatoč vrlo stručnim i sposobnim pojedincima – tvrdi Sušan. Organizacijske promjene događaju se stalno i ne treba ih povezivati isključivo s krizom, tvrde sudionici, nego smo trenutno samo svjesniji potrebe za promjenama. – U načelu bi promjene trebalo uvoditi u vrijeme kada je u kompaniji situaci-



Sudionici okruglog stola: Saša Jurković, direktor portala posao.hr, Marija Zovko Kordić, voditeljica ljudskih resursa u tvrtki KING ICT, Gordan Putanec, predsjednik uprave Oglasnika, Zoran Sušan, direktor AT Adrie i Davor Perkov, vlasnik tvrtke Smart Consultants

ja dobra, jer kada si najuspješniji, a promjene nam zapravo nisu nužne, tada je i najlakše napraviti nešto na nov način – kaže Sušan. Zovko Kordić kaže da se promjene u većini organizacija događaju kontinuirano, ali ih ne registramo kao promjene, no događaju se i one bi trebale biti u opisu posla svakog pojedinca, voditelja i menadžera – dodaje Putanec. Sušan kaže da su promjene najbolje vidljive u tvrtkama koje brzo rastu u pogledu broja zaposlenih. No i one s istim brojem ljudi također mogu uvoditi i upravljati promjenama, primjerice u načinu kako ti isti ljudi funkcioniraju. – Tvrtke koje se u periodu od tri

godine nisu promijenile sigurno gube poziciju i tržišni udjel. Kriza taj proces čini vidljivijim. Jer promjene treba provesti brže i u većem obujmu – zaključuje Putanec, a Zovko Kordić dodaje da je tržište ključni pokazatelj potreba za promjenama u organizaciji. Uglavnom ih prvo prepoznaje uprava. Perkov tvrdi da kriza može visoko motivirati zaposlenike na promjene i prihvaćanje revolucionarnih ideja i rješenja, posebice ako se govori u kontekstu budućih trendova na tržištu i imperativnih poslovnih očekivanja. Dodaje da je pri promjenama poslovnih procesa jedan od najvažnijih čimbenika transformacija zaposlenika i kultura njihovog ponašanja unutar i izvan kompanije. Očekuje se uključivanje svakog pojedinca i njegova spremnost na promjenu postojećeg ponašanja i načina razmišljanja. Sve to zahtijeva vrijeme, motivaciju, vještine i vježbe. Pri promjenama ljudi najprije traže što u tome ima za njih, pitaju se "gdje sam tu ja, što time dobivam". Rukovodstvo nažalost, često zaboravlja taj važan aspekt. Ako se izade s tvrdnjom da se moraju smanjiti troškovi, onda je i potrebno objasniti zašto se to mora učiniti? Odnosno zašto bih ja to morao osjetiti ako uprava to svojim djelima ne pokazuje. Teško je govoriti o promjenama ako nitko ne priopći što se stvarno događa – kaže Perkov. Zato je u vrijeme promjena u kompanijama važna i dobra komunikacija – dodaje Saša Jurković, direktor portala Posao.hr. U krizi, a i inače potrebno je da se sve promjene iskommuniciraju sa zaposlenicima zbog nesigurnosti prisutne u krizi, a s tim u vezi i nepovjerenja. Zato ako postoji ikakva naznaka da se nešto skriva ili ne komunicira, to može imati kontraučinak. – Komunikacija je bitna, jer nesigurnost je u vrijeme krize iz-

ženija, a potrebno je i jasno iskommunicirati sve moguće izlaze iz novonastale situacije – tvrdi Sušan. Primjerice, u jednoj je tvrtki novi direktor stupio pred radnike i predstavljao novu viziju, ciljeve i strategije. No, s obzirom na to da se radilo o trećem predsjedniku uprave u zadnjih nekoliko godina, naišao je na nepovjerenje i otpor zaposlenih.

**Gradnja povjerenja**

Za uvođenje promjena u krizna vremena mora postojati povjerenje u vodstvo koje je stečeno ranije. Jurković dodaje da je uz svu komunikaciju koja ne postoji, ponekad ne samo prema zaposlenicima nego i direktorima odjela, problem u nekim tvrtkama i motivacija zaposlenika ako rade za male plaće. Teško je ostvariti promjene s ljudima zabrinutima zbog egzistencije, a kojima se smanjila plaća uz obećanje da će se vratiti na istu razinu kada kriza prođe. – Potrebno je pružiti podršku voditeljima kako bi se mogli nositi s izazovom promjena u motivaciji svojih zaposlenika – kaže Zovko Kordić. Putanec se slaže da je otvorena komunikacija i gradnja povjerenja važna, iako smatra da je to trebalo učiniti prije, a ne početi s tim u krizi. Odnosno na tome se kontinuirano treba raditi. To treba pokazati svojim primjerom, jer u suprotnome gubi se kredibilitet. Tako ćete zaposlenike motivirati i oni će lakše prihvatiti činjenice, primjerice i manju plaću, ali će biti motivirani za to da rade bolje kako bi u konačnici i situacija bila bolja. – Najviše vjerujemo onim ljudima koji nam odaju priznanja za dobar rad ili kritiku upravo onda kada smo to i zaslužili. Stoga je redovita i pravedna povratna informacija o učinku i razvoju zaposlenih ključni čimbenik izgradnje povjerenja u rukovodstvo. Ako u "normalnim" vremenima ovo

izostaje, onda u krizi imamo još i veći problem, jer nitko nikome ne vjeruje – kaže Sušan.

**Mjerenje klime**

– Zapravo, ako nemamo pravih sustava i procesa upravljanja ljudskim resursima koji prepoznaju dobar rad i razvoj pojedinca, tada je kriza u kompaniji izražena – nastavlja Sušan i tvrdi da tvrtke koje su takve sustave gradile kada su bile najuspješnije kada su proleže lakše. Perkov dodaje da povjerenje raste kada vam vodstvo služi kao primjer, ako se poštuju zaposlenici, a neće rasti ako vas direktor ne pozdravlja na hodniku, što mi srednje rangirani menadžeri na seminarima znaju reći da se događa. Tvrtka AT Adria inače već godinama radi na mjerenju klime u pojedinim tvrtkama. – Pogledaju li se podaci o mjerenju organizacijske klime i zadovoljstva poslom u regiji na preko 400 tvrtki i više od 135 tisuća anketiranih u posljednjih osam godina, primjećujemo prvenstveno doživljenu nepravdu, naravno u pogledu raspodjele – kaže Sušan i dodaje: – U vrijeme kada su tvrtke uspješno poslovale zaposlenici su bili nezadovoljniji visinom plaće, no sada u krizi, percepcija nagradivanja postaje manje važna u odnosu na stalnost zaposlenja. Ljudi su inače zaokupljeni svojim poslom, zaključuju da je odnos prema kvaliteti rada visok i svjesni su potrebe za promjenama. Zato mislim da je otpor promjenama više prisutan na organizacijskoj razini. Recimo, kada kontinuirano duže razdoblje mjerite klimu u nekoj tvrtki, pokazuje se da do pogreške kod isprobavanja novog načina rada sve manje toleriraju, posebno sada u krizi. Očito organizacija u dovoljnoj mjeri ne prihvaća pogreške, koje su normalne kod uvođenja promjena – zaključuje Sušan.



Uvođenje promjena mora biti popraćeno sustavima upravljanja ljudskim resursima. Ništa se ne može promijeniti ako nije popraćeno nekom vrstom nagradivanja.

Zoran Sušan - direktor tvrtke AT Adria