



dr. sc. Saša Petar

Na tržištu (osim ako nije pod kontrolom političara i vojske) ništa nije čvrsto niti zajamčeno. Ono što se do jučer činilo nepromjenljivo i stabilno, preko noći može postati nesigurno i izmijenjeno. Zato su

tvrtke, čiji manageri shvaćaju bit tržišta, u stalnom stanju pripravnosti za promjene. Kako bi preventivno spriječili inertnost i opuštanje zaposlenika, manageri moraju predvidjeti i preduhitriti buduća događanja, neprekidno podsjećajući svakog zaposlenika da je njihova tvrtka samo još jedan krhki brod na nemirnim tržišnim vodama. Manageri koji su uspješni u tome vode uspješne tvrtke, a manageri koji ne razumiju promjene na tržištu samo primaju managersku plaću.

Vanjske promjene događaju se slučajno (na primjer, promjene navika kupaca) i kao posljedica smišljene (planirane) promjene koju je potakla konkurencija. Planirane promjene tvrtka potiče da bi se prilagodila promjenama u svojem okruženju, ali i da bi promijenila znanja i ponašanja zaposlenika. Spomenute promjene se mogu odnositi na viziju, misiju, vrijednosti i strategiju poduzeća, organizacijsku strukturu i razvoj, restrukturiranje kredita, ljudske potencijale, promociju i komuniciranje s kupcima, prodajnu politiku i marketing, portfelj proizvoda i usluga, distribuciju i logistiku, pozicioniranje (ili repositioniranje) poduzeća na tržištu i slično. Šarenilo mogućnosti promjena različito se reflektira i na definiranje upravljanja promjenama u svakoj tvrtki.

AMPLITUDA CIKLIČNOSTI

Budući da se sve ljudske aktivnosti događaju unutar određenih ciklusa, vanjske promjene koje utječu na poslovanje tvrtke imaju gornju i donju amplitudu cikličnosti. Postoji razdoblje financijske izdašnosti na tržištu, da bi ga smijenilo razdoblje poslovne krize. Nakon razdoblja kvalitetnog poslovanja, dolazi razdoblje opuštanja. Nakon ciklusa u kojem su manageri uspješno vodili tvrtku dolazi razdoblje loših procjena, opuštanja i neznanja. Kada ovu shemu promjena «razvijemo» u vremenu dobijamo jasnu sliku cikličnosti potreba za zaposlenicima u kojoj se izmjenjuju razdoblja veće potražnje i viših nadnica (plaća) sa razdobljima smanjene potražnje i nižih nadnica (plaća).

VRSTE POSLOVNIH PROMJENA

Glavni cilj upravljanja promjenama jest, osi-

Brod na nemirnim vodama - mogućnosti za promjenu

Poslovanje na tržištu zasniva se na pretpostavci da se uspjeh postiže kvalitetnom prilagodbom promjeni ili uzrokovanjem i kontrolom promjene. Stalna težnja za uspjehom, odnosno profitom donijela je ljudskoj vrsti napredak kroz povijest, ali i dramatične promjene sa zabrinjavajućim posljedicama.

gurati ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.

Može se reći da se u gotovo svim vrstama promjena obuhvaćaju neka od sljedećih područja funkcioniranja poduzeća: strategija, model poslovanja, ključni procesi i informacijsko-telekomunikacijski sustavi, financijska politika i nagrađivanje, organizacijska struktura, uloge i odgovornosti te sistematizacija poslova i broj radnih mjesta. Većina tih programa se, s obzirom na fokus i dimenzije promjena, može svrstati u neku od sljedećih kategorija:

- strukturne promjene,
- radikalno smanjenje (rezanje) troškova,
- procesne promjene,
- kulturalne promjene.

Strukturne promjene su npr. restrukturiranje, konsolidacija, preuzimanje, gašenje određenih djelatnosti i slično. Programi radikalnog rezanja troškova su usmjereni na uklanjanje svih onih aktivnosti koje nisu ključne za poduzeće ili na druge metode eliminiranja troškova. Intencija procesnih promjena jest mijenjanje i transformacija načina obavljanja poslova (donošenja odluka). Kulturalne promjene su usmjerene na opći pristup poslovanju, te na odnose između rukovodstva i zaposlenika.

U odnosu na ono što se mijenja u organizaciji postoje **tri vrste promjena unutar organizacije**, i to:

- tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturnim i sustav-

nim promjenama (što obuhvaća i promjene ljudi i promjene u ljudima).

S obzirom na sveobuhvatnost (kompleksnost) promjene i vrijeme potrebno za njezino oživotvorenje, držimo da promjene mogu biti sljedeće:

1. RADIKALNE (REVOLUCIONARNE) PROMJENE

To su temeljne i sveobuhvatne promjene organizacije i poslovne filozofije u situaciji kada aktivnosti za uspjeh na tržištu treba obaviti u kratkom roku. Ništa nije pošteđeno ponovnog promišljanja, redefiniranja, preispitivanja i preoblikovanja poslovnih procesa. U ove promjene ubrajamo npr. poslovni reinženjering korjenito preoblikovanje poslovnih procesa s ciljem postizanja drastičnih poboljšanja ključnih parametara organizacijske strukture i procesa. Težnja poduzeća za radikalnim poboljšanjima i žurnim reagiranjem na promjene tržišnih tendencija, često zahtijeva brzo i odlučno smanjenje broja zaposlenih, zatvaranje pojedinih pogona ili ukidanje proizvoda i usluga, što razumljivo rezultira strahom, nervozom, nepovjerenjem, šokom i otporom zaposlenika.

2. URAVNOTEŽENE (CIKLIČKE) PROMJENE

Radi se o planiranim promjenama koje se uravnoteženo i bez većih stresova odvijaju u relativno dužim vremenskim ciklusima

Većina promjena događa se u određenom razdoblju dok poslovanje na tržištu ima svoj stalan tijek. Promjene se najčešće događaju kada zbog nekog razloga poslovanje tvrtke padne ispod mogućnosti koje pruža tržište. Onda se promjenama tvrtka uzdigne iznad potreba tržišta, pa se nakon nekog vremena nađe u situaciji da mora ponovno nešto mijenjati.