

Hrvatske tvrtke ne prate trend društvenog razvoja

Prioritet Vlade treba biti održivi razvoj, a ne isključivo ekonomski rast

Iako je upravljanje promjenama u gospodarstvu načelno vrlo dobro prihvaćeno, istodobno je i među najslabije shvaćenima. Upravljanje promjenama je organizirana, sustavna aplikacija znanja, tehnologije i resursa, koju je organizacija odredila kao ključni proces u ostvarenju temeljne poslovne strategije. Mnogi su deklarativno za promjene, ali ne u svom dvorištu. Ljudi se ne opiru promjenama, već tome da ih se mijenja.

Istraživanje među menadžerima hrvatskih poduzeća, koje je bilo fokusirano na teorijsko i praktično savjetovanje područja upravljanja poslovnim promjenama i održivog rasta, trendove i iskustva te usporedbu rezultata u međunarodnim okvirima (Njemačka i Austrija) ukazuje da je najveći razlog za uvođenje poslovnih promjena u hrvatskim poduzećima restrukturiranje i reorganizacija (76%). Tek potom slijede promjene u vanjskom okruženju (34%) i promjena korporativne strategije (31%). U korporativnom svijetu često se širi i idealizira mit o vodi, a zapravo svjedočimo malom broju primjera uspješnih transformacija u poduzećima.

Opiranje zaposlenika

Posebno valja istaknuti problematiku opiranja zaposlenika gotovo svim, čak i onim najmanjim promjenama. Naime, svaka promjena se događa samo preko ljudi u organizaciji. Zbog predrasuda i rutinskih navika na radnome mjestu zaposlenici pružaju veliki otpor pa se samo po sebi razumljivo da menadžeri zaduženi za proces upravljanja promjenom trebaju izgraditi pozitivan odnos zaposlenika kako bi ta psihološka barijera bila svladana i prebrođena. Zaposlenici će prihvaćati promjenu onda kada punopravno sudjeluju u kreaciji promjene jer je osjećaj nepravde i štete za pojedince, timove ili ukupni radni proces glavnim razlogom njihova opiranja.

Nažalost, u procesima za implementaciju promjena menadžeri nedovoljno prepoznaju važnost ljudskog aspekta, što se ogleda i u strukturi troškova u kojoj se prosječno oko 80% sredstava usmjeri na informacijsku tehnologiju, a samo 20% na upravljanje promjenama i ljudska sastavnica. Ishod: 80% organizacijskih promjena ne postigne očekivane rezultate!

Poticajem zaposlenika da iskazuju svoje nezadovoljstvo postojecim stvaranjem osnove za kreiranje boljeg poslovnog modela od strane menadžmenta tvrtke. Pokretačke snage promjene od strane menadžer-



Davor Perković

na moraju biti jače od otpora promjeni zaposlenika, što od menadžera zahtijeva otvorene i stalne povratne informacije. Među preprekama tijekom provođenja procesa promjena u hrvatskim su poduzećima najvažniji konflikti zbog različitih interesa/ciljeva sudionika u procesu promjena (61%). Odmah potom slijedi neprecizna raspodjela individualnih i timskih zadaća/odgovornosti (57%) koja npr. u Njemačkoj figurira kao najmanje važna (svega 13%). Naravno, nejasno razgraničene ingerencije su nepoznate poslovničkom njemačkom osjećaju za detalje. U njihovoj korporacijskoj kulturi je nezamislivo da se zadatke i ovlasti preklapaju. U poduzećima današnjice često je naglašeno nestrpljenje u postizanju ciljeva, što dovodi do narušavanja etičnosti u poslovanju. Taj stav nerijetko vodi kompromisima u odnosu na očekivanja društvene zajednice, želje kupaca i zadovoljstvo zaposlenih. Ako je neki poslovni model u cijelosti zasnovan na plaćama nižim nego što bi trebale biti - i ako zbog svoje moći u odnosu na radnu snagu zbog toga modela poduzeće ne doživljava probleme - velika je vjerojatnost da će mu se takva politika osvetiti zato jer zaposlenici raspolažu odgovarajućim alatima i metodama uz pomoć kojih mogu nanijeti štetu organizaciji u kojoj rade.

Svjest o svim limitima Zemlje na kojoj živimo razlog je što je pojam održivog razvoja zadnjih desetak godina ušao u sva područja ljudskog života. Najveću barijeru za poštovanje načela održivog, etičkog i društveno odgovornog poslovanja hrvatskim menadžerima predstavljaju bespoštudnost konkurentске utakmice u branji (18,4%) i previsoki troškovi za poduzeće (14,5%). Optimistično je to što su svi hrvatski menadžeri obuhvaćeni istraživanjem apsolutno (55%) ili manje-više (45%) uvjereni da njihova poduzeća mogu kontinuirano rasti uz poštovanje načela održivog rasta.

Neusmjerenjavanjem prema propulzivnim sferama rasta hrvatsko gospodarstvo ne prati trend društveno-socijalnog razvoja zemlje. Svi zajedno više moramo brinuti za budućnost i zbog faktora kao što su etička kupnja i globalno zatopljavanje. Osviješteni kupci sve češće odabiru one proizvode i usluge koje se stvaraju uz uvažavanje ljudskih prava, te načela zaštite okoliša i prava životinja.

Domaće gospodarstvo

Taj trend pravedne trgovine (fair-trade), posebice prirodnom hranom, kozmetičkim preparatima i turističkim ulaganjima, ponajviše je izražen u SAD i Velikoj Britaniji (npr. Britanci su u 2006. na tzv. etička putovanja potrošili ukupno 400 milijuna funti ili oko 4,4 milijarde kuna). Spomenute tendencije se polako, ali sigurno reflektiraju i na Hrvatsku u kojoj je, barem prema lanjskome Holcimovu istraživanju, svega 43% građana čulo za pojam održivog razvoja.

Ekonomski rast ne bi smio biti isključiva orijentacija hrvatske Vlade jer je prioritetno ostvariti održivi razvoj. Domaće gospodarstvo je kronični bolesnik koji vapi za korjenitim promjenama, te već

godinama čeka na djelotvornu terapiju budući da se stanje sporo poboljšava usprkos rošadama političkih liječnika. Nacija uzbuđeno očekuje dovršetak pregovora s EU, ulazak u NATO, još niz poduzeća u državnom portfelju očekuje nove vlasnike. Relativno malena Hrvatska kao da je postala jedna golema čekalonica u kojoj će iza bijelih vrata, netko nevidljiv i univerzalan, riješiti sve probleme. No zbilja nije ni približno tako jednoznačna. Svijet oko nas se ubrzano mijenja, a upravljanje promjenama umutar poduzeća postaje ključna menadžerska kompetencija. Samo inovativne tvrtke koje vode računa o kvaliteti komunikacije sa zaposlenicima mogu očekivati uspjeh u budućnosti i učinkovito upravljanje promjenama. Zato se predviđa da u trećem tisućljeću neće opstati ona najjača poduzeća, već ona koja će pravedno reagirati na diferencijalne promjene u okruženju.

*Autor je menadžer u turističkom sektoru i Podravki. Danas je pročelnik katedre na Visloj poslovnoj školi Libertas. Nedavno je za Ekonomskom fakultetu u Zagrebu obranio doktorsku disertaciju s temom Upravljanje promjenama do održivog rasta poduzeća.

Upravljanje promjenama unutar tvrtke postaje ključna menadžerska kompetencija