

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU²

SAŽETAK

Menadžment postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenom. To predstavlja presudni pomak od gledanja na korporaciju kao na statičke entitete prema njihovu viđenju kao dinamičkih organizacija u stalnom stanju promjena. U cilju učinkovitog uvođenja promjena u poduzeće može se primijeniti "model 7 S" pri čemu jednaka pažnja mora se pridavati svakom od sedam elemenata. Niti jedan nije važniji od drugog. Prva četiri privlače više pažnje i nazivaju se "teškima". Teže je promijeniti tri "lakša". Istraživanje pokazuje da efikasne kompanije istu pažnju posvećuju "lakšim" i "teškim" elementima. Uvođenje promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. No, one su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira i osmišljava poslovanje i razvoj. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh kompanije u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene.

Ključne riječi: *upravljanje, promjene, organizacija, poduzeće, "model 7 S", konkurentnost*

1. Uvod

Suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo.

Namjera mi je da u granicama raspoloživog prostora istražim i izložim rezultate do kojih sam došao istražujući teorijska i praktična dostignuća koja se odnose na predmetnu temu.

S tim u svezi obrađujem:

1. Uvod
2. Uvođenje promjena

¹ Redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

² Članak primljen: 18. 12. 2003.; Članak prihvaćen: 11. 10. 2004.

3. Formulu za poticanja promjena
4. Vrste promjena
5. Karakteristike promjena u suvremenom razvoju
6. Uvođenje promjena u organizaciji primjenom "modela 7 S"
7. Zaključak

U nastojanju da se odgovori na naznačena pitanja, koristit će se metode indukcije i dedukcije, analize, sinteze i holistički pristup.

2. Uvođenje promjena

Menadžeri različitih razina moraju naučiti kako oblikovati organizaciju odjela, jedinice ili tvrtke kako bi mogli reagirati na promjenjivu dinamiku poslovanja i ostvariti planirane ciljeve.

Pri uvođenju promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newton – ovim zakonom inercije: "tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni".

Pobornike promjena dočekuju sumnjičavošću, ljutnjom, otporom pa i sabotazom – kako provesti učinkovito promjenu? Živimo u okruženju koje obožava i nagrađuje velike poslovne lidere. Međutim, kult ličnosti nije važniji od organizacije.

Zahvaljujući izgrađenoj organizaciji po svuda razasute dijelove kompanije vode na poduzetnički način. Inovacije mogu pomoći u izradi jače i konkurentnije organizacije.

Menadžeri dobro poznaju refren: "ne mogu učiniti ništa jer mi okruženje ne dopušta, ova se kompanija opire promjeni".

Problem se odnosi na blokiranje aktivnosti od strane ljudi zbog njihovih raznih interesa. U takvoj situaciji podređuje se poslovne ciljeve osobnim ciljevima svojih suparnika, zbog toga se ne može postići cilj poduzeća.

Jedina prihvatljiva mogućnost u toj situaciji je: izazvati sredinu i ne bojati se da ćete među kolegama steći neprijatelje, kako bi ostvarili utvrđene ciljeve kompanije.

Treba okupiti višenamjenski tim istomišljenika. Poznata je izreka "ne želim izazivati buru". Menadžeri su odgovorni za izazivanje bure i promicanje dijaloga koji vodi promjeni. Pokrenuti mali val koji će izazvati promjene u cijeloj organizaciji.

3. Formula za poticanje promjene

Ova formula ne smije se zamišljati kao jednadžba troškova i koristi, već kao jednadžba pokretačke sile, a prepreke promjeni su troškovi. Ako su visoki, može se izoštriti razina nezadovoljstva, te trebate stvoriti bolji poslovni model i oblikovati proces još pažljivije kako biste prevladali troškove.

Beerova jednadžba promjene:³

$$\text{Promjene: } N \times M \times P > T$$

N = nezadovoljstvo

Lider mora stvarati nezadovoljstvo statusom quo. Uspješniji je menadžer koji potakne nezadovoljstvo, umjesto da reagira na njega.

M = model organizacije poslovanja

Model poslovanja koji će dati strateški smjer za promjenu koju stvarate, kakva nam je organizacija potrebna kako bismo postigli uspjeh sada i u budućnosti.

Model mora biti konkretan i mora se odnositi na ljude, politiku i strategiju kompanije, sredstva, strukturu i zajedničke vrijednosti.

P = proces

Za postizanje promjene potrebna su sredstva, tehnologija, nadareni ljudi i promidžbena kampanja.

Za spajanje svega toga potreban je proces koji omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planiranim ciljevima.

T = troškovi

Troškovi promjene mjere se gubitkom sigurnosti radnog mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa.

Ako snage koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjena, do promjene neće doći.

Kako postići da pokretačke snage promjene budu jače od otpora promjeni?

a) Povećanjem nezadovoljstva

Angažiranjem ljudi koji će razgovarati s kupcima i potaknuti zaposlene da kažu što ne valja u kompaniji. Time se mogu otkriti mnoge pogreške ispod površine. Ljudi rijetko vide stvari koje nisu dobre kako svakodnevno izgledaju.

Razviti motivaciju, a na to se u osnovi svodi nezadovoljstvo, morati krenuti prema kreiranju boljeg poslovnog modela.

Okupiti svoj vrhunski tim i druge ključne ljude i objasniti kako biste htjeli reorganizirati, preustrojiti i promijeniti sistem ponašanja i na taj način reagirati na probleme koje ste razotkrili. A zatim pokrenuti proces intenzivnog angažmana radi provedbe svog rješenja.

b) Učenje odozdo

Menadžeri su često najveće prepreke na putu prema promjeni. Uvjereni su da su pametni i da drže sve pod kontrolom. Ako se mišljenje zaposlenih razlikuje, to štetno djeluje na ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Zbog toga menadžeri moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije: dajući pravo da djelatnici, partneri i kolege ocjenjuju vaš menadžerski učinak.

³ Stevens, Mark: Vrhunski menadžment, Zadro, Zagreb, 2001., str. 67

Prihvatiti status quo velika je opasnost za menadžere.

3.1. Učestalost inovacija i inovativne razine

Da bi kompanija opstala, treba maksimizirati inovacije. Postoje kompanije s malim brojem inovacija (2-3) godišnje, sve do onih kod kojih se promjene zbivaju svakih par tjedana ili dana.

Što se tiče razine inovacija, na niskoj razini nema nepoznanica, promjenu treba izvesti, za razliku od visoke razine, u situaciji kada je nešto potrebno promijeniti na radikalnan način. Ukrštanjem ovih dvaju kriterija dobivaju se četiri kategorije poslovnog okruženja od kojih svaka zahtijeva bazično drugačije obrasce promjena.⁴

Inovativna razina	Visoka	Inoviranje na mah	Konstantno inoviranje
	Niska	Postupno inoviranje	Cikličko inoviranje
		Mala	Velika

Učestalost inovacija

Postupno inoviranje prikladno je za okruženje koje tek rijetko nešto narušava.

Inoviranje na mah potrebno je kada se organizacije transformiraju iz jednog oblika u drugi.

Cikličko inoviranje je najbolje za organizacije koje se stalno suočavaju s promjenama koje slijede jedna drugu.

Konstantno inoviranje nužno je za organizacije suočene uvijek s novim i brzim promjenama i izazovima sa svih strana.

Da bi se proces promjene optimalizirao svaki od ovih načina treba svoju vlastitu praktičnu strukturu.

4. Vrste promjena

Razmišljanje, planiranje, određivanje strategije, inovacije, učenje, sve su to koraci bitni za uspješno konkuriranje u globalnoj areni. S obzirom na brze promjene u svakom području poslovanja, te nas aktivnosti potiču na preispitivanje naših postupaka,

⁴ Miljković, D., Rijavec M.: Kako upravljati promjenama, IEP – D2 MEP, Zagreb, 2001., str. 6

jednostavnih i složenih, rutinskih i izvanrednih. To je od presudne važnosti jer nekad nema pouzdanih vodiča za menadžersko djelovanje ili pravila poslovanja. Ta nas je promjena suočila s novom stvarnošću i izazovom u vođenju poduzeća.

Tipičan primjer odnosi se na nekadašnje pravilo kompanija koje su razvijale svoje proizvode u blagom, vremenski ujednačenom ritmu. U takvom okruženju razvoj novih modela mogao se razvijati prema kalendaru. Proizvođači automobila Ford, Chrysler i dr. mogli su objavljivati nove tipove automobila svake jeseni.

S obzirom na kompleksnost, promjene mogu biti evolucijske i revolucionarne.

4.1. Evolucijske promjene

Većina menadžera sklona je evolucijskoj promjeni. Prema tim promjenama lideri kompanija određuju smjer, dodjeljuju odgovornosti i utvrđuju razumne rokove za ostvarenje promjena i ciljeva.

Evolucijska promjena je relativno mirna i bezbolna. Njezin je nedostatak što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u svijetu koji se mijenja.

4.2. Revolucionarne promjene

U situacijama u kojima je vremensko tempiranje akcija presudno za uspjeh potrebna je revolucionarna promjena. Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratak, bit će možda potrebna nagla i ponekad nasilna promjena kako bi korporacija ostala konkurentna.

Kada vas tržište prisiljava da hitno reagirate, nema vremena za promjenu malo – pomalo. Kompanije moraju brzo postati efikasnije i produktivnije da bi postale konkurentnije.

Takav pristup hitnog reagiranja često zahtijeva eliminiranje ljudi, pogona, proizvoda i to brzo i odlučno te stvara vrlo napeto okruženje koje ne potiče ljude, već ih zastrašuje, pa ih emotivno ne veže za kompaniju. Umjesto toga potreban je uravnotežen pristup koji prema potrebi reagira na stvarne uvjete, a ne na interne prednosti i slabosti.

Prema tome, treba primjenjivati kombinaciju evolucijskih promjena i revolucionarne akcije. Za lidere kompanija presudna jednadžba glasi:

evolucija + revolucija = primjereno poslovno rješenje

Danas je potrebno, da se napadne i stekne tržište, a to je često žestoka i neumoljiva bitka, pa inovacije pružaju samo prolaznu prednost, koja se često istopi za nekoliko mjeseci, a ne godina.

4.3. Tipovi promjena

Promjene se mogu klasificirati s obzirom na različite kriterije.

S obzirom na pristup, promjene mogu biti:⁵

1. Neplanirane promjene nastaju spontano ili slučajno.

⁵ ibidem, str. 74.

- 2. Planirane promjene** su rezultat posebnih napora da se riješi neki novčani problem ili istraže nove mogućnosti. Ako je poduzeće usmjereno na stalno poboljšavanje svega čime se bavi, tada će strategija i kultura biti usmjerene na traženje prilika za promjenu, neće se čekati na trenutak kada će promjena biti uvjetom opstanka.

S obzirom na način uvođenja, promjena može biti:

- 1. Postupna** (postupno se uvodi novi način plaćanja TV);
- 2. Radikalna** je promjena obično dramatična – nešto što još danas vrijedi sutra prestaje vrijediti ili počinje vrijediti nešto drugo, npr. novi zakon, novi logo poduzeća i sl. Takva promjena može biti komercijalna ili strukturalna, iako se često događaju i zajedno.

Promjene mogu obuhvatiti različite segmente poduzeća: misiju, ciljeve, strategije, kulturu, kadrovske potencijale, poslove i zadatke, tehnologiju, organizacijski ustroj i drugo.

Naravno da promjene u jednom segmentu često izazivaju promjene u nekima ili čak u više drugih. Na primjer, uvođenje nove tehnologije zahtijeva osposobljavanje ljudi za primjenu iste, izmjenu opisa posla, kriterija zapošljavanja i organizacijske strukture.

5. Karakteristike promjena u suvremenom razvoju

Svaki se proces, postupak, empirijsko pravilo, standardi i mjerila preispituju, preinačuju i slažu u novi oblik.

Rušenje konvencionalnih vrijednosti i kreativnost danas su ključevi uspjeha. Kompanije su generacijama gradile utvrde između sebe i svojih konkurenata. Danas najuspješnije kompanije grade mostove.

Manageri moraju sve više usvajati, provoditi i koordinirati naizgled konfliktne mjere, boriti se protiv konkurenata i istovremeno osnivati s njima zajedničko poduzeće. Oni koji znaju preispitati način ponašanja i pretvoriti ga u uspjeh za svoju kompaniju postat će lideri i uzori.

Taj djelomično intelektualni, a djelomično pragmatični proces odražava način razmišljanja i djelovanja u programu vrhunskog menadžera.

Promjene se ne događaju samo u dimenzijama vremena, prostora i mase. Ulaskom u doba obilja svijet se počeo mijenjati poprimajući nove i nejasne oblike. Stvari plutaju, bivaju rastrgane i ponovno složene na nekonvencionalan način.

To stanje razvijaju pojedinci koji su se domogli moći, vlast talenata, te razni individuumi koji mogu znati, ići, raditi i biti što god žele. Oni ruše zidove i uništavaju tradicionalna sredstva moći. Preuzimaju kontrolu nad svojim obrazovanjem, karijerom i životom. Oni pokreću sustavne promjene koje preobražavaju svijet u hiperpluralističko mjesto.

Harmonični individualci koji nastoje ispuniti svoje osobne snove, stvaraju ono što bi neki ljudi mogli nazvati disharmonično društvo, drukčije od postojećeg.

Stoga, slogan Silicijske doline "jedi ručak pa ćeš i sam postati ručak" nije samo odraz sve agresivnije američke radne etike. On pokazuje da više nema zaštitne mreže u okruženju koje je ostalo bez starih pravila poslovanja.

Neki naš svijet nazivaju društvom znanja, a drugi smatraju strukturom izgrađenoj na umovima ljudi. Odgovori koje traži sutrašnjica neće biti nalik na ono što imamo danas. Nastupa promjena, a poslije nje opet druge. Nalazimo se u svijetu kaosa i prave nesigurnosti.

Nova stvarnost se može opisati: "proizvodi koji još nastaju i isporučuju se na tržišta koja se tek otvaraju, a sve pomoću tehnologije koja se još svakodnevno mijenja".⁶

U takvom je svijetu jedina stvar u koju možemo vjerovati činjenica da sigurnost postaje nesigurnost, a nevjerovatne stvari postaju vjerovatne.

Budućnost je nemoguće predvidjeti. Ona se mora stvarati - ili ćete gledati kako stvari nastaju ili ćete pridonijeti da se dogode.

Evolucija nije dobra ili loša – ona jednostavno jest. Električna energija se može upotrebljavati za ubijanje ljudi ili za pripremu jela. Internet se može upotrebljavati za distribuciju dječje pornografije ili susretanju budućeg bračnog partnera. Budućnost ne postoji, ona postaje onakvom kakvom je mi učinimo.

Znači da će se postavljati sve više pitanja, a da će biti sve manje univerzalnih odgovora. U temelju budućnosti nalaze se pitanja a ne odgovori. Na tom putu nemojte očekivati puno tehnološke pomoći, jer kako kaže Pablo Picasso: "Računala su beskorisna. Mogu nam dati samo odgovore." Ali tko postavlja pametna pitanja, brže od bilo koga naći ćete se u hipu ispred svih ostalih.

Često se, zbog lošeg pristupa upravljanju promjenama u praksi, događa da skupe promjene rezultiraju niskim efektom ili samo kratkoročnim efektima. To se događa kada se za rješavanje problema prihvaća neka opcija samo zato jer je jednostavna za primjenu. Kriterij mjerenja uspješnosti promjena trebali bi biti njezini dugoročni pozitivni efekti. Zbog toga promjene treba sustavno planirati i njima upravljati.

5.1. Pobjednik uzima sve

Ulaskom u globalnu ekonomiju viška označenu s gotovo besprijekornim tržištem postoji izravni rizik ili prilika da će pobjednik osvojiti sve. U svijetu bez granica pobjednici ili tvrtke koje se čine samo jedan posto boljim od drugih ili oni koji prvi krenu i uspiju ostvariti prednost kako bi još više dobili na reputaciji i tržišnom udjelu, mogu uništiti sve ostale.

Primjer za ovo je Microsoft, njihov operacijski sustav vjerojatno nije najbolji, no tvrtka je uspjela utemeljiti svjetski standard, pridobiti druge tvrtke da izrađuju aplikacije za njihovu platformu Windows.

Takav razvoj događaja vidljiv je diljem svijeta.

⁶ Nordström, K.A., Ridderstråle, J.: Funky business, Differo d.o.o., Zagreb, 2002., str. 48

5.2. Prosjek nikad ne pobjeđuje

Kako bismo uspjeli, moramo prestati biti toliko "normalni". Ako se ponašamo poput drugih, vidjet ćemo iste stvari, dolaziti do sličnih ideja i razvijati identične proizvode i usluge. U najboljem slučaju "normalna" proizvodnja će stvoriti "normalne" rezultate. U svijetu u kojem pobjednik dobiva sve, "normalno" = ništa.

No, ako smo voljni preuzeti rizik, postoji teoretska šansa da ćemo osmisliti i učiniti nešto novo, stvoriti novu nišu, novi uski segment tržišta i kratkoročno ostvariti monopol. Ako sudjelujete, postoji 99 postotna šansa da ćete izgubiti. S druge strane, ako ne sudjelujete, vaše su šanse za gubitak 100 posto. Da bismo uspjeli, moramo preuzeti rizik za taj jedan postotak. Budućnost pripada onima koji će iskoristiti priliku da je stvore.

Možda jedina prilika za opstanak i razvoj jest briljiranje i iskorištavanje zadnjeg trenutka.

Ljudi očekuju dobivanje velike vrijednosti za svoj novac. A to mogu gotovo u svakoj tvrtki širom svijeta. Stoga zadovoljstvo kupca nije dovoljno. Da bismo uspjeli moramo iznenaditi ljude. Moramo ih privući i navući. Raznovrsnost je sve. Fokusiranjem samo na tvrde aspekte postalo je riskantno da postanemo nevažni. Nevažnost je veći problem od neefikasnosti.

6. Uvođenje promjena primjenom "Modela 7 S"

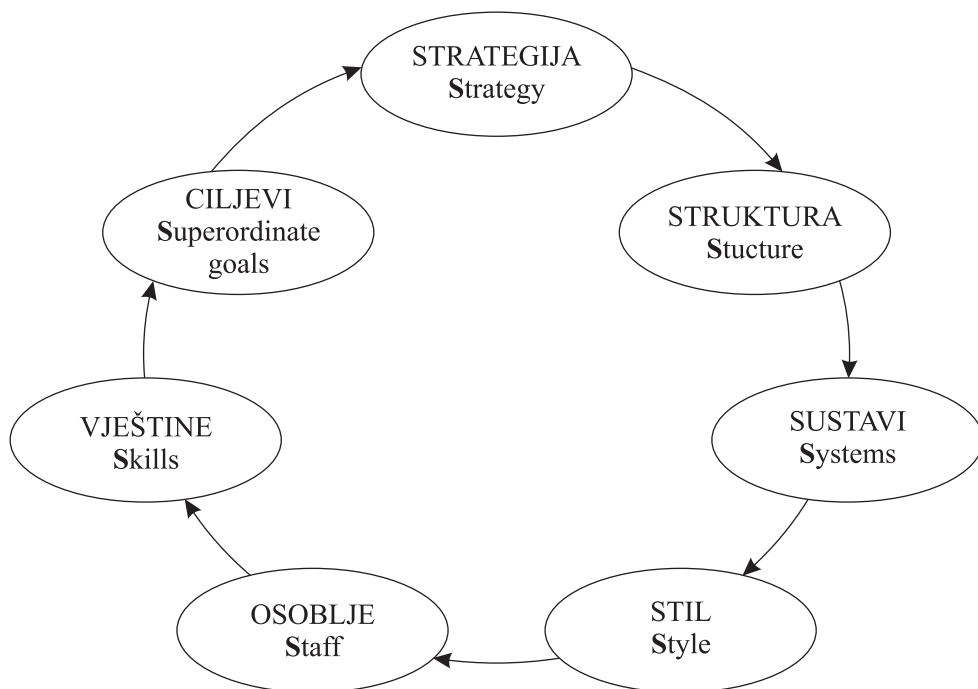
Menadžerima su potrebni planovi kako bi bili uspješni u integriranju raznovrsnih komponenti svoje organizacije i pokrenuli ih prema ostvarenju strateških ciljeva.

Tim profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company razradili su "model 7 S"⁷ – pomagalo za menadžersku analizu i akciju u cilju kvalitetnog organiziranja i vođenja kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom.

Prema tom modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno je za razumijevanje njezine efikasnosti:

⁷ op.cit.: Stevens, Mark: Vrhunski menadžment, str. 118.

"Model 7 S"



Posebno poznata uporaba koncepta konfiguracije je obrazac "7S". Taj obrazac pokazuje kako uspjeh ili neke druge osobine neke organizacije slijede iz konfiguracije sedam osobina koje su sve međusobno povezane, sve su dijelovi sustava. Nema koristi ako su samo dva ili tri elementa u redu. S obzirom da su svi elementi međuovisni, svi moraju biti uzajamno usklađeni i konzistentni.

Efikasnoj organizaciji potreban je visok stupanj interne sukladnosti tih sedam elemenata. Svaki element mora biti u skladu s ostalim i pojačavati ih.

- 1. Strategija** je plan kojim organizacija nastoji steći održivu prednost pred konkurentima. Pitanja koje trebaju postaviti u svezi sa strategijom:
 - a) Koji su izvori održive prednosti pred konkurencijom: troškovi, kvaliteta, karakteristike proizvoda ili usluge, metode prodaje i pružanje usluge itd.
 - b) Koji su ključni strateški prioriteti: prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda, brzina izlaska na tržišta, poboljšanje usluge kupcima.
- 2. Struktura** se odnosi na okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije. Ključna funkcija strukture jest usmjeravanje pažnje zaposlenih na potrebne poslove (definiranjem posla i određivanjem potrebnih suradnika). Jedan od uobičajenih problema jest pomanjkanje prave koordinacije među zaposlenicima u proizvodnji i marketingu. Struktura pomaže da riješimo taj problem kao i ostale.

Postoje četiri osnovna oblika strukture: funkcionalni, sektorski, matrični i mrežni.

U funkcionalnoj strukturi za svaku aktivnost važnu za poslovanje zadužena je određena osoba (menadžeri poslovnih funkcija).

U sektorskoj strukturi raznolike funkcije grupirane su u sektoru, koji mogu biti organizirani prema proizvodima.

Matrična struktura – i funkcionalni i projektni menadžeri imaju podjednaki autoritet u organizaciji i zaposleni su podređeni i jednom i drugom.

Mrežne strukture dobile su na važnosti u proteklom desetljeću.

Karakteristike mrežnih struktura:

- mreža se sastoji od malih poluautonomnih grupa koje se privremeno ili stalno pridružuju drugim grupama oko postizanja zajedničkih ciljeva;
- granice između organizacije i njezinog okruženja su šupljikave (partnerstvo s dobavljačima i kupcima i dr.);
- autoritet se više temelji na stručnosti nego li na formalnom položaju.

Moguća pitanja o strukturi kompanije:

- koji je njezin oblik,
- koliko je organizacija centralizirana ili decentralizirana,
- kakav je status i kakvu moć imaju organizacijske jedinice.

3. **Sistemi** značajno utječu na organizacijsku efikasnost jer usmjeravaju pažnju menadžera. Mnoge organizacije uvode višenamjenske timove. Uspješan preustroj kompanije mora uključiti "remont" postojećeg sistema naknada, upravljačkih informacija i raspodjele kapitala, kako bi oni podržavali novi radni tijek.

Pitanja o sistemima:

- ima li kompanija sistem potreban za poslovanje,
- koje sisteme menadžment primjenjuje u vođenju,
- kojim se sistemima poklanja najveća pažnja.

4. **Kadrovska politika** odnosi se na izobrazbu novih kadrova, njihovo uključivanje u tvrtku i vođenje njihovih karijera. Česta uzrečica: "Ljudi su naše najveće bogatstvo".

Efikasnost organizacije je u velikoj mjeri određena tim ljudima.

Pitanja u svezi kadrovske politike:

- kako organizacija zapošljava i osposobljava kadrove,
- koje su demografske karakteristike menadžerskog tima (obrazovanje, porijeklo, dob i dr.)
- na kojim funkcijama se nalazi najjači lider, gdje se nalaze najslabiji.

5. **Vještine** se odnose na sposobnost iskorištavanja određenih stručnih kapaciteta u organizaciji – ljudi, upravljačka praksa sistema i/ili tehnologija.

Vještine pružaju kompaniji šanse u kojoj mjeri se mogu primijeniti na nova tržišta.

Pitanja o vještinama:

- koje su djelatnosti u vašoj kompaniji izrazito učinkovite,

– koje su nove sposobnosti potrebne kompaniji kako bi se razvila.

6. Stil je sveukupno ponašanje članova menadžerskog tima (lidarski pristup vrhovnog managementa).

Pitanja o stilu:

- kako vrhovni menadžment donosi odluke (autoritativno, analitički i sl.),
- čemu menadžeri posvećuju vrijeme i pažnju (formalnim sastancima, neformalnim razgovorima, razgovorima sa skupinom i sl.)

7. Zajedničke vrijednosti vodeći su primjer organizaciji. Obuhvaćaju ono što je ljudima važno u organizaciji.

Pitanja o zajedničkim vrijednostima:

- da li svi shvaćaju zašto kompanija postoji,
- da li svi prihvataju viziju kompanije,
- koje pitanje privlači najveću pažnju: kratkoročno ili dugoročno, unutarne ili vanjsko?
- kako ljudi opisuju prepoznatljiv karakter kompanije (usredotočenost na kvalitetu, naglasak na ljude).

Zajedničke vrijednosti jedan su od najvažnijih elemenata korporacijske kulture.

6.1. Utvrđivanje prilika za poboljšanje pomoću "modela 7 S"

Menadžeri i konzultanti koriste "model 7 S" u ovladavanju čimbenicima koji oblikuju ponašanje i učinak organizacije.

Primjena tog modela za dijagnosticiranje problema u organizaciji uključuje analizu stupnja usklađenosti svih sedam elemenata sistema. Na primjer:

- podržava li kadrovska politika određene vještine koje kompanija želi razviti,
- odgovara li struktura strategiji.

Analiza pomoću "modela 7 S" obuhvaća istraživanje: usklađenost organizacije s vanjskim okruženjem, usklađenost strategije i ostalih faktora, usklađenost proizvoda i strategije, moguće područje neusklađenosti, zašto je do toga došlo i definiranje mogućih rješenja problema.

Kada se primjenjuje "model 7 S" u predlaganju o ocjeni planova o promjeni organizacije treba uzeti u obzir i sljedeće:

- Sve su varijable modela međusobno povezane. Često je nemoguće postići napredak s jednom varijablom bez usklađivanja ostalih elemenata.
- Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi element. U nekom slučaju bit će presudna kadrovska politika, u drugom možda sistem, što se utvrđuje dijagnozom.

Nije podjednako lako mijenjati elemente modela.

"Teški" elementi: strategija, struktura i sistemi – lakše će se mijenjati nego drugi elementi.

"Lakši" elementi: kadrovska politika, vještine, stil i zajedničke vrijednosti – teže se izravno mijenjaju i njihova promjena zahtijeva više vremena, ali istraživanja

pokazuju da efikasne kompanije poklanjaju istu pažnju i "lakšim" i "teškim" elementima.

7. Zaključak

Uvođenje promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. No, one su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira i osmišljava poslovanje i razvoj. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh kompanije u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene.

Literatura

1. Mala enciklopedija strategija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1996.
2. Oldcorn, Roger: Menadžment, Prvo izdanje, Svjetlost, Sarajevo, 1990.
3. Donnelly, James H. Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: Fundamentals of Management, Sixth Edition, BPI – IRVIN, Homewood, Illinois, 1997.
4. Stevens, Mark: Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
5. Nordström, Kjell A., Ridderstråle, Jonas: Funky business, Differo d.o.o., Zagreb, 2002.
6. Miljković Dubravka, Majda Rijavec: Kako upravljati promjenama, IEP – D2 MEP, Zagreb, 2001.

*Marčelo Dujanić*¹

MANAGEMENT OF CHANGE IN AN ENTERPRISE

ABSTRACT

Management has recently become increasingly focused on how to manage changes. This indicates a great shift in conceptualizing a corporation from a static entity to a dynamic organization subject to a constant change. In order to introduce changes in an enterprise and manage them effectively, the 'Model 7 S' can be implemented paying an equal attention to all seven elements. There is no element that is more important than the others. The first four ones, usually considered as the 'difficult ones' attract more attention. However, the remaining three that are considered to be the 'easy' ones, are more difficult to change. So far, the research has proved that successful companies pay equal attention both to 'difficult' and 'easy' elements. Although introducing changes in an enterprise is a necessity, it does not guarantee a future success. However, changes are necessary to refocus, reposition, rejuvenate and restructure business operations and development successfully. A company's competitiveness and future success highly depend on its diversity and adaptability to future changes.

Key words: *management, changes, organization, an enterprise, Model 7 S, competitiveness.*

¹ Full professor of the Faculty of Economics University of Rijeka