

CONFLICTS AS A SOURCE AND COSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT

SUKOBI KAO IZVOR I POSLJEDICA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA U KONTEKSTU UPRAVLJANJA KRIZAMA

BUDIC, Hrvoje; BANOZIC, Mario & FILIPOVIC, Filip

Abstract: *People need to be managed in order to perform their business optimally. For this purpose, it is very important to know crisis communication techniques as well as strategic crisis management. The paper explores a strategic approach to crisis management with an emphasis on people management. The paper will also carry out a primary test on a sample of 15 managers related to conflict management, and will make recommendations for potentially more effective change management.*

Key words: *conflicts, crisis, organizational change, change management*

Sažetak: *Kako bi se posao odvijao optimalno potrebno je upravljati ljudima. U tu svrhu vrlo bitno je poznavati tehnike kriznog komuniciranja kao i strateško upravljanje krizama. Rad istražuje strateški pristup upravljanju krizama s naglaskom na upravljanje ljudima. U radu će biti provedeno i primarno ispitivanje na uzorku od 15 menadžera vezano za upravljanje sukobima, te će se iznijeti preporuke za potencijalno efikasnije upravljanje promjenama.*

Ključne riječi: *sukobi, kriza, organizacijske promjene, upravljanje promjenama*



Authors' data: Hrvoje, **Budić**, mr.sc., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, hbudic@vup.hr; Mario, Banožić, dr.sc., Ministarstvo državne imovine, Ulica Ivana Dežmana 10, Zagreb, mario.banozic@gmail.com; Filip, **Filipović**, dipl.oec., Ljekarne Filipović, Vladimira Nazora 12, Velika, 2xfilip@gmail.com

1. Strateški pristup upravljanju krizama u kontekstu organizacijskih promjena

Razvojem rada i ljudske djelatnosti, još prije vremena industrijske revolucije do 21. stoljeća, stoljeća hiperkonkurencije, promjene unutar organizacije su bile i bivaju sve turbulentnije, progresivnije i složenije u strukturi problema. U tomu smislu poduzeće više nije "kuća" koja je čvrsto utemeljena u zemlju sa relativno normalnom razinom vertikalne diferencijacije kako u teoriji, tako i praksi, negoli "lopta" koja se giba u prostoru unutar koje se gibaju čestice uslijed promjena koje se zbivaju unutar poduzeća, te u navedenu loptu udaraju druge "lopte" koje uzrokuju kolizije, gibanje prvotne lopte (poduzeća) u smjerovima u kojima menadžeri to često ne žele, jer je svijet gospodarski, društveno, socijalno sve više postajao "globalno selo". Neki od razloga zašto se to događa nisu eksplicitirani u prvoj rečenici, a mogu se obrazložiti pojavom serijske i masovne proizvodnje koja je uzrokovala stručno i znanstveno izučavanje rada, uvođenje mehanizacije unutar proizvodnih procesa, svjetska ekonomska kriza u razdoblju prije 2. svjetskog rata, ponovno prebacivanje na mirnodopski način proizvodnje nakon što je svijet bio razoren, te globalni uspjeh japanskog gospodarstva koje je postalo sinonim za kvalitetu 70 - ih godina prošlog stoljeća baziranom na izrazitim naporima japanskog naroda u poslu "pažnjom dobrog gospodara" prema postizanju kvalitete i stvaranju konkurentne sposobnosti. Sve navedeno je također izrazito potpomognuto razvojem znanstvenoistraživačkog rada koje je uzrokovalo primjenu novih tehnologija u svim fazama poslovnih procesa što se odrazilo na dinamičnost tržišta i njegove poremećaje. Poremećaji su uglavnom izazvani ekonomskim, političkim, društvenim, političkim, pravnim, kulturnim, međunarodnim, demografskim i naročito tehnološkim promjenama kao vanjski uzrocima krize gdje u sve pore gospodarstva ulazi digitalizacija, od primarnog do kvartarnog sektora djelatnosti. Digitalizacija, temeljena na informacijskoj tehnologiji se danas javlja kao predvodnik novog poslovnog pristupa i kao pokretač modernih organizacija, posebice u domeni upravljanja poslovnim promjenama. Informacijska tehnologija omogućava brzu i efikasnu pohranu prikupljenih informacija, te efikasnu pretragu i upotrebu istih. [1] Vezano za unutarnje uzroke krize oni su uglavnom vezani uz loš menadžment tvrtke koji nedostavno prati tržišne promjene, vrši lošu operativnu kontrolu poslovanja, prebrzi rast poduzeća gdje ostale proizvodne snage nisu u stanju pratiti dosegnuti stupanj razvoja poduzeća, prevelika financijska zaduženja, kao i negiranje istine da kriza postoji, ili će nastati.

Kako bi se uspješno nosili sa činjenicama navedenim u prethodnom pasusu neophodna je prilagodba. Svaka dobra prilagodba je prilagodba učinjena na vrijeme, u planskom, tehnološkom i ukupnom organizacijskom smislu, te njezino implementiranje kao takve točno u trenutku kad nas konkurencija dostigne, dakle u poslovanju je vrlo bitno je vrijeme komercijalne eksploatacije.

Uspješna prilagodba podrazumijeva sama po sebi inteligentno ponašanje poduzeća koje kad bi doveli u kontekst promjena koje predstavljaju novu situaciju zapravo vidimo kako sva poduzeća i pojedinci koji kasne sa promjenama nisu konkurentno

sposobni, niti mogu ostvariti konkurentske prednosti (primjer za to mogu biti 2 slična proizvoda iste cjenovne klase, primjerice kupci automobila iste klase, VW Golf i Opel Astra, VW nema potrebu izbacivati novu seriju VW Golfa sve dok ga konkurenti ne dostignu, kad ga dostignu on izbacuje novo i inovativno rješenje na tržište gdje serija 8 danas predstavlja jedan od tehnološki najinovativnijih automobila na svijetu. Dakle nema potrebe dodatno trošiti resurse dokle imamo zadovoljavajuće razine prihoda, pored toga jer nas konkurencija imitira, pored toga što inovativnost zahtijeva najveće troškove. U tome smislu razina prihoda se najčešće nastoji zadržati marketinškim aktivnostima i strategijom minimiziranja troškova. Isto se može primijeniti u industriji mobilne telefonije gdje je kupcima premium mobitela svejedno hoće li imati mobitele na Android ili iOS platformama. Nakon što je Samsung plasirao Samsung Galaxy S7 tvrtka je ubirala tržišno vrhnje, dok kada je stigao iPhone 7 Samsung je svojim kupcima nudio dodatni kapacitet tvrdog diska, i usputno radio na razvijanju nove platforme). U tome smislu vidimo kako se Samsung i Volkswagen uspješno prilagođavaju promjeni jer zadržavaju i privlače kupce manje kupovne moći, ili kupce koji u određenom trenutku nisu željeli kupiti njihove proizvode. Dakle, tu vidimo primjer uspješnog upravljanja promjenama. Nasuprot tome poduzeća koja ne prihvaćaju promjene, tj. njihovi zaposlenici kao glavni razlog otpora jesu čuvanje pozicije, strah od nepoznatog, napuštanje rutine, neprimjerena dinamika timova i neprimjereni organizacijski sustavi (informacijski sustav, sustav nagrađivanja i sustav selekcije). [2]

Tvrtke koje se ne prilagode na vrijeme upadaju u krize.

Danas, najjednostavnije rečeno, kriza je zakašnjeli indikator promjene gdje poduzeće nije na vrijeme anticipiralo promijenjene okolnosti poslovanja, te uglavnom dolazi do nedostataka osnovnih resursa poduzeća. Kriza se može definirati i kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled. [3] Neke od značajnijih karakteristika organizacijskih kriza su dezorganizacija poduzeća u svim njegovim elementima, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima i motivacija zaposlenih koja direktno utječe na radnu učinkovitost i najčešću pojavu stresa.

U navedenome smislu kriza može biti potencijalna gdje postoji mogućnost pojave potencijalnih slabosti u poslovanju (primjerice kad poduzeće nema adekvatan sustav financijske kontrole). Kriza također može biti i latentna gdje opasnost postoji, ali ju je teško identificirati klasičnim ekonomskim instrumentima (poduzeće može financirati rast na račun povećanja duga prema dobavljačima), te akutna gdje su simptomi krize direktno vidljivi. Koliko je kriza složena i kompleksna određuje što će menadžment u navedenom smislu učiniti. Tako razlikujemo 3 stupnja djelovanja u krizi:

- transformacija poduzeća - događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: što radimo pogrešno? što bismo mogli raditi bolje?;

- preokret poduzeća - događa se kada poduzeće sa značajnijim problemima ima dovoljno vremena i resursa da iznađe rješenje; [4]
- upravljanje krizom - događa se kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća;

Na slijedećoj slici možemo vidjeti akcije menadžmenta u različitim stupnjevima krize. Slika prikazuje zapravo kako se hitnost i drastičnost akcija menadžmenta povećava što je stupanj problema viši. U ovome kontekstu akcije menadžmenta pokrivaju sva tri stupnja djelovanja u krizi.

Akcija	Transformacija	Preokret	Kriza
Prodaja dijelova ili odjela	●		
Reinženjering poslovnih procesa	●		
TQM (Total Quality Management) program	●		
Obnavljanje proizvodnog programa	●		
Analiza proizvoda i prestanak proizvodnje pojedinih proizvoda	●	●	
Usklađivanje radne snage s potrebama	●	●	
Određivanje stvarnog troška pojedinog proizvoda	●	●	
Promjena politika određivanja cijena	●	●	●
Promjena načina obračuna plaća i naknada	●	●	●
Smanjenje obima poslovanja		●	●
Restrukturiranje obaveza		●	●
Otpuštanje		●	●
Poboljšanje upravljanja radnim kapitalom		●	●
Produženje dugovanja		●	●
Pregovori o djelomičnoj isplati vjerovnika			●
Pokretanje stečaja			●
Pokretanje likvidacije			●

Slika 1. Akcije menadžmenta u različitim stupnjevima krize

2. Sukobi kao izvori organizacijskih promjena i konkretne metode upravljanja sukobima unutar organizacije

Postoje 2 osnovna shvaćanja poimanja sukoba, gdje jedno govori kako je sukob oblik interakcije, ili borbe koja se vodi između pojedinaca ili skupina kao dviju suprotstavljenih strana, a drugo shvaćanje govori kako je sukob situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun ciljeva druge strane. [5] Uglavnom, u situacijama sukoba pojedinac, ili grupa pretpostavljaju svoje osobne ciljeve ciljevima organizacije. Vezano za vrste sukoba u organizaciji postoje 3 temeljne vrste sukoba:

- intrapersonalni (unutarnji) sukob - problemi proizlaze iz konfliktnih potreba i stavova osobe. Ovdje je vrlo bitno odrediti odakle sukob dolazi, razlikovati želje i potrebe pojedinca, te činiti potrebe ostvarivima.
- interpersonalni (međuljudski sukob) - sukobi između dvije ili više osoba u interakciji poradi natjecanja za rijetke resurse (novac, radna snaga, vrijeme, oprema), ugrađeni sukobi (standardizirane procedure, međuzavisnost i povezanost zadataka, neadekvatan sustav nagrađivanja, ovlaštenja i odgovornosti, organizacijsko preklapanje, nedovoljna komunikacija i sl.), te sukobi zbog razlike u vrijednostima i ciljevima.

- intergrupni sukobi - nastaju poradi nejednakoj usmjerenosti prema ciljevima organizacije, vremenu, nejasno određenom prirodom posla, frekventnošću interakcija, tjelesnom odvojenosti i nejasnom raspodjelom posla.

U svrhu rješavanja sukoba vrlo bitno je uspješno upravljanje ljudskim resursima, te u tome kontekstu adekvatno upravljanje promjenama kako do sukoba koji uzrokuju krize ne bi došlo. Danas, navedeno podrazumijeva puno više tzv. "mekih" vještina od strane menadžera i zaposlenika pored "tvrdih" znanja koja su menadžerima neophodna i neprijeporna. Kako bi eksplicirali navedeno autori ovog rada su proveli primarno istraživanje na uzorku od 15 menadžera malih i srednjih poduzeća u RH metodom anketnog upitnika.

Legenda:

5 – izrazito se slažem

4 – slažem se

3 – niti se slažem, niti se ne slažem

2 – ne slažem se

1 – uopće se ne slažem

PITANJA (%)	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
1.Smatrate li da radnicima ponekad nisu jasni u potpunosti njihovi radni zadaci?	26,67	0,00	46,67	13,33	13,33
2.Smatrate li da se radnicima sustav motiviranja i nagrađivanja čini transparentan?	20,00	20,00	26,67	13,33	20,00
3.Smatrate li da između radnika postoji jasna komunikacija u svezi izvršenja radnih zadataka?	26,67	13,33	13,33	33,33	13,33
4.Smatrate li da radnicima ponekad nisu jasni organizacijski ciljevi?	46,67	26,67	0,00	0,00	26,67
5.Smatrate li da radnici koji su češće u interakciji češće dolaze u sukobe?	33,33	13,33	13,33	13,33	26,67

6.Smatrate li da su radnici često odsutni sa posla?	60,00	20,00	20,00	0,00	0,00
7.Smatrate li da radnici učine samo što im se kaže da učine?	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00
8.Smatrate li da radnici na sastancima često iznose ideje?	33,33	20,00	13,33	13,33	20,00
9.Smatrate li da su radnici energični i kompetitivni?	20,00	13,33	13,33	40,00	13,33

Tablica 1. Rezultati istraživanja autora o uspješnom upravljanju ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima u RH

Rezultati istraživanja su prikazani relativnim brojevima strukture ispitanika o navedenim komponentama upravljanja. Generalno možemo zaključiti kako menadžeri smatraju da većini radnika nisu jasni njihovi radni zadaci (46,67 %), da je sustav motiviranja i nagrađivanja relativno transparentan, ali da je komunikacija između radnika u svezi izvršenja radnih zadataka relativno slaba (33,33 %). Isto tako velika većina menadžera smatra kako većini radnika organizacijski ciljevi nisu baš jasni (46,67 %), te da se radnici koji su u interakciji češće sukobljavaju (33,33 %), te su često odsutni sa posla (60 % menadžera je odgovorilo da se izrazito slaže sa navedenim). Isto tako radnici obavljaju samo ono što im se kaže da učine (80 % odgovora menadžera), a da se na sastancima razmjenjuju ideje (33,33 %). Također većina menadžera smatra (40 %) kako su radnici slabije energični i kompetitivni.

3. Zaključak – krizno komuniciranje u kontekstu kriznog menadžmenta i preporuke za uspješno upravljanje krizama

Današnja poduzeća se nalaze pred mnogim izazovima, poput globalizacije, digitalizacije, brzog tehnološkog napretka uslijed razvoja znanstvenoistraživačkog rada i sve izraženijih preferencija potencijalnih konzumenata, izazovima nestabilnosti, nepredvidivosti i nelinearnosti. Suvremeni pogledi na organizacije sve više govore kako ona nije dobro podmazan stroj, negoli prirodni sustav koji je relativno teško predvidiv. U tome smislu moderni menadžeri bi trebali pored "tvrdih" vještina, razvijati i "meke" kako bi uspješno upravljali sukobima. U svakoj potencijalno konfliktnoj situaciji menadžeri bi trebali uzeti u obzir stupanj do kojeg pojedinci žele zadovoljiti svoje potrebe i potrebe drugih. Određeni odgovori primarnog istraživanja autora ovog rada ekspliciraju kako menadžeri pak niti sami ne razumiju ljude i njihov "mozak". Kontekstualizirajući istraživanje autora ovog rada i preporuke etabliranih autora zaključuje se kako je proces upravljanja promjenama koje mogu uzrokovati krize vrlo kompleksan i dugotrajan. Menadžeri bi u tome smislu trebali njegovati organizacijsku kulturu organizacije i implementirati je koherentno sa djelatnicima, razvijajući model proaktivnog

poduzeća, "poduzeća koje uči" koje se adekvatno prilagođava promjenama i izbjegava krize. Vrlo je bitan Open Book Management koji pruža svakom zaposleniku transparentno praćenje svih ciljeva poduzeća. Takva vrsta menadžmeta je uvelike potpomognuta Management -om by Objectives koji veže misiju i strateške ciljeve poduzeća sa zadaćama svakog rukovoditelja i radnika gdje su jasno određeni ciljevi i zadaće zaposlenika, kao i kriteriji za mjerenje uspješnosti i nagrađivanje. Također vrlo je bitan i Performace Management koji stimulira trajnu uspješnost zaposlenika kroz veći raspon komunikacija, adekvatan plan motiviranja zaposlenika i njegovanje organizacijske kulture. Sve navedeno doprinosi integralnom upravljanju kvalitetom gdje svaki zaposleni u svim fazama poslovnog procesa teži isporučiti što veću vrijednost "kupcu" procesa stvarajući tako sinergijske učinke za kompaniju. Na taj način stvara se Quality of Work Life kao dio općeg pokreta HRM - a sa ciljem postizanja zadovoljstva radnika i spremnosti za prihvaćanje promjena. U tom smislu posao se prati i obogaćiva, naglasak je na komunikacijama, a ne na kontroli, radnici sudjeluju u vođenju kompanije i podjeli dobiti, te se stvaraju dobri radni uvjeti i zadovoljstvo na radu. Radnik je u tome kontekstu zadovoljan te se i sam brine za kontinuitet

profesionalnog razvoja, te želi vidjeti širu sliku kroz prizmu različitih perspektiva, ne dolazi u sukobe i uspješno se prilagođava potencijalnoj krizi.

4. Literatura

- [1] Horvat, Đ., Perkov, D. & Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A. (2015). *Temeljne funkcije upravljanja*, EFFECTUS - visoka škola za financije i pravo, ISBN 978-953-8090-00-4, Zagreb.
- [2] Pupavac, D. (2017). *Osnove organizacijskog ponašanja*, Velučilište u Rijeci, ISBN 978-953-6911-93-6, Rijeka.
- [3] Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga d.d. i Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, ISBN 978-953-0-30287-7, Zagreb.
- [4] Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment*, EFFECTUS - visoka škola za financije i pravo, ISBN 978-953-8090-05-9, Zagreb.
- [5] Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga d.d., ISBN 978-953-0-303394-2, Zagreb.



Photo 012. Advent / Advent