Promena

realnost u kojoj živimo i radimo

Savremeni kontekst života organizacija zahteva od kompanija da se brzo menjaju i razvijaju, da bi ostale konkurentne. Uzimajući to u obzir, sve više se u razmatranju uspeha određene organizacije akcenat stavlja na ljudski kapital, odnosno na zaposlene u organizaciji.

Okruženje zahteva od organizacije da se konstantno prilagođava, menja, da bude fleksibilna, kreativna i otvorena za svaki vid promena. Promene postaju sve veće i radikalnije, a najčešće se odnose na promene strukture, procesa, nove tehnologije, promene kao posledice globalizacije, tranzicije… Savremeni kontekst organizacionih promena podrazumeva da organizacija prihvati gledište prema kome je promena kontinuirani proces, deo svakodnevice. Promena se prihvata kao izazov, kao šansa za razvoj i uspeh, a ne kao nešto što je ugrožavajuće, nepovoljno, loše… Naravno, promenu treba posmatrati u odnosu na sopstvenu organizaciju, vrednosti, kulturu i uskladiti ih koliko je to moguće.

Ovakva realnost je doprinela razvijanju koncepta **„organizacije koja uči".** Koncept je pogodan za opisivanje organizacija koje opstaju u turbulentnom, dinamičnom okruženju, u kome postoji visok stepen neizvesnosti. Ključni aspekt u konceptu „organizacije koja uči" podrazumeva da je znanje i sposobnost za učenje osnovna karakteristika organizacije, koja joj pruža konkurentsku prednost na tržištu.

Ovo podrazumeva da se razvije kultura u kojoj je cilj svakog zaposlenog da se kroz stalno učenje i razmenjivanje znanja razvija, a samim tim i organizacija napreduje. Sa druge strane, organizacija mora da obezbedi zaposlenima mogućnost edukacije i treninge, kroz koje bi se neophodno znanje sticalo. Za „učeću organizaciju" je karakteristična i težnja ka smanjenju nepotrebnih hijerarhijskih nivoa, decentralizacija, otvorena i slobodna komunikacija.

Uloga HR menadžera u procesu promena

Uloga menadžera ljudskih resursa u procesu promena organizacije može biti od velikog značaja. U najširem smislu, ona se može ogledati u procesu transformacije tradicionalne organizacije u „učeću organizaciju". Razvijanje i negovanje kulture znanja, otvaranje kanala komunikacije, decentralizacija, obuka i trening su aspekti u kojima HR menadžer može svojim znanjima i iskustvom da doprinese.

Ovakvim aktivnostima on pomaže organizaciji da pripremi „pogodno tlo" za prihvatanje predstojećih promena. Ukoliko napravimo takvu kulturu i klimu u kojoj je promena poželjna, organizacija postaje fleksibilna i kreativna, otpor zaposlenih se smanjuje, a organizacija uspeva da drži korak sa promenljivom realnošću.

U ovom smislu, važno je jasno definisanje **vizije,** koja će promovisati prethodno pomenute ciljeve. Sektor ljudskih resursa bi trebalo aktivno da učestvuje u definisanju vizije, koja će voditi zaposlene ka ostvarenju ličnih ciljeva, a koji su u skladu sa ciljevima organizacije. Vizija bi trebalo jasno da promoviše **vrednosti** koje su u skladu sa konceptom „organizacije koja uči". Menadžment kreira viziju, razmenjuje je sa zaposlenima i objašnjava na koji način vizija treba da vodi zaposlene u procesu ostvarivanja njihovih i organizacijskih ciljeva.

Ukoliko se fokusiramo na konkretnu situaciju sprovođenja promena u organizaciji, sam proces možemo, radi lakšeg razumevanja, podeliti u nekoliko faza: **priprema za promenu, sprovođenje promene i rezultat i evaluacija promene.** Aktivnosti HR menadžera se ogledaju u svakoj od ovih faza.

Jedna od osnovnih aktivnosti u prvoj fazi je **dijagnoza**, odnosno „snimanje" situacije u organizaciji kojoj sledi proces promene. Dijagnoza podrazumeva sistematsko prikupljanje podataka i analizu tih podataka. To se, pre svega, odnosi na otkrivanje snaga i slabosti unutar organizacije, ali i prilika i pretnji u spoljašnjem okruženju (SWOT analiza). Ovakva analiza nam omogućava da definišemo trenutno stanje, ali i da odredimo stanje ka kome težimo.

Snage su one karakteristike organizacije i zaposlenih koje će olakšati proces promene, dok su slabosti osnovni izvor prepreka za sprovođenje promena. Snage bi se ogledale u kreativnom potencijalu zaposlenih, fleksibilnosti organizacije, slobodnoj komunikaciji, decentralizaciji itd, dok bi slabosti bile njima suprotne karakteristike. Mogućnosti i pretnje predstavljaju karakteristike spoljašnje sredine, koje mogu da utiču povoljno, odnosno nepovoljno na sam proces promene unutar organizacije.

Spoljašnje okruženje se, pre svega, odnosi na stanje na tržištu, konkurenciju, razvoj novih tehnologija, globalizaciju… Kada prikupi osnovne informacije putem SWOT analize, HR menadžer odlučuje koju strategiju da primeni, kako bi olakšao proces promene (TOWS analiza). U zavisnosti od dobijenih podataka, strategije mogu biti: maksimiziranje snaga i mogućnosti, minimiziranje slabosti i pretnji.



U ovoj fazi važno je uočiti da li postoji **otpor** kod zaposlenih prema promeni, u kojim područjima se javlja i koji je osnovni uzrok. Ispituju se norme i vrednosti zaposlenih i kako promena utiče na njih. Ukoliko se pronađe da postoji otpor prema promeni, radi se na njegovom uklanjanju ili ublažavanju. HR menadžer bi trebalo da usklađuje metode redukovanja otpora u zavisnosti od njegovog izvora. Najčešći uzroci otpora su strah od novog, nepoznatog, neizvesnost buduće situacije, strah da će promena nepovoljno uticati na njihov rad i uspeh, strah da neće imati dovoljno znanja i kompetencija da odgovore na zahteve nove situacije…

Osnovna aktivnost HR menadžera, koja može da utiče na redukovanje ovakvih strahova, a samim tim i otpora, jeste adekvatno informisanje zaposlenih. Informisanje podrazumeva detaljno opisivanje promene, objašnjavanje zašto se uvodi, odnosno koji je njen cilj i opisivanje rezultata koji se očekuju kao njen ishod. Važno je ne samo uopšteno objasniti kako će promena uticati već, ukoliko je to moguće, svakom zaposlenom ukazati kako će specifično promena uticati na njega samog, odnosno na njegov proces rada.

Ovakvo informisanje smanjuje neizvesnost i pomaže zaposlenima da promenu prihvate kao realnost, odnosno kao zdravorazumski korak, koji je potrebno preduzeti da bi organizacija nastavila. Važno je da zaposleni jasno uoče cilj promene i njenu opravdanost, a taj cilj treba da bude usklađen sa vizijom organizacije.

Kada govorimo o opravdanosti promene, važno je da zaposleni uoče neku korist, odnosno **benefit od promene.** Takođe, kada je u pitanju strah da zaposleni neće imati potrebna znanja i kompetencije, psiholog treba da ih uveri da će organizacija omogućiti adekvatne obuke i treninge, koji će im pomoći da prevaziđu ovaj problem. Naravno, obećanje mora kasnije biti i ispunjeno. Omogućavanje participacije zaposlenih u donošenju odluka o promeni može imati velikog udela u smanjivanju otpora, te HR menadžer mora svoje aktivnosti usmeriti i ka uključivanju zaposlenih.

Sledeća faza u procesu promene je **sprovođenje** iste. U ovoj fazi, uloga HR menadžera se ogleda u tome da što više olakša prilagođavanje zaposlenih na novonastalu situaciju. Potrebno je da se prati proces adaptacije na nove zahteve, da se uoče prepreke i da se adekvatno radi na njihovom prevazilaženju. HR menadžer treba da organizuje obuke i treninge, koji su osmišljeni tako da pomognu zaposlenima da steknu znanja i kompetencije koje su im potrebne da i u ovoj, novoj situaciji, pruže maksimum i da budu podjednako uspešni (ili više), kao i pre same promene. HR menadžer aktivno radi na poboljšanju sistema podrške, a to podrazumeva obučavanje ostalih menadžera o načinima za pomaganje zaposlenima, kao i rad na poboljšanju sistema komunikacije i na slobodnom izražavanju mišljenja, stavova, ideja, iskazivanju nedoumica ili problema, uključivanju zaposlenih u proces donošenja odluka…

Takođe, HR menadžer sopstvenim primerom treba da bude model za ostale zaposlene u prihvatanju promene. To podrazumeva ponašanje i iskazivanje stavova i mišljenja, koji idu u prilog lakšem prihvatanju promene i prevazilaženju otpora.

Poslednja faza u procesu promena je, u stvari, **sagledavanje rezultata** promene, odnosno stanje kada promena postaje deo rutine. U ovoj fazi, HR menadžer vrši evaluaciju promene, odnosno istražuje da li se promenom postiglo ono što se želelo, tj. da li je postignut cilj (što je u najvećem broju slučajeva povećanje produktivnosti, odnosno profita). U ovu svrhu se koriste iste tehnike koje su korišćene i prilikom dijagnoze situacije, odnosno u prvoj fazi. HR menadžer ispituje da li su zaposleni prihvatili promenu tj. da li je ona postala deo svakodnevne prakse. Ukoliko i dalje postoji neki vid otpora ili nezadovoljstva, potrebno je raditi na njihovom prevazilaženju.

Jelena Timotijević
H.ART development center
jelena.timotijevic@hart.rs
www.hart.rs