

UTICAJ PROMENE MENADŽMENTA U PREDUZEĆU NA ZAPOSLENE

EFFECT OF CHANGES IN MANAGEMENT COMPANY TO EMPLOYEES

prof. Milan Martinović¹
dipl. ing. Zorica Tanasković²

Rezime: Promena menadžmenta u preduzeću povlači za sobom pritisak na zaposlene i u tom trenutku mogu nastati veliki problemi. Zbog toga promene moraju biti realne, izvodljive i merljive. Menadžeri moraju biti sigurni da se zaposleni slažu sa promenama, ili da ih bar razumeju, kako bi date promene bile sprovedene.

Ključne reči: Menadžment, promene, preduzeće, stres

Summary: Changes of company management entails the pressure on employees and can produce great problems. Therefore, changes must be realistic, feasible and measurable. Managers must be sure that the employees agree to changes, or at least understand them, so that the changes could be implemented.

Keywords: Management, change, enterprise, stress

1. UVOD

Upoznavanje sa promenama menadžmenta izaziva kod zaposlenih velike zdravstvene probleme od kojih se posebno izdvaja stres. Promene mogu biti uslovljene: izmenom postupaka procesa proizvodnje, upoznavanjem sa novim tehnologijama, spajanjem ili razdvajanjem između organizacija, upoznavanjem sa novim proizvodima ili usled revizije strukture menadžmenta.

U svakom razmatranju u vezi donošenja promena neophodno je razmisliti o efektima na organizaciju generalno i efektima na pojedinca na svim nivoima organizacije.

Michael Green, konsultant na polju menadžment promena, u svom radu *Praktični pristup Susretu poslovnih potreba u budućnosti* (1982) naveo je osam specifičnih smetnji promenama u organizaciji, i to:

- a) Nepostojanje vizije i misije .Ako organizacija nema viziju, nema osećaj šta želi da stvori na svetu, onda nema nade da će inspirisati svoj menadžment ili zaposlene da prihvate zadate promene. Bez vizije ne postoji pravac. Bez misije, ne postoji svrha.
- b) Nedostatak društvenih vrednosti. „Kako želimo da delujemo, dosledno u svojoj misiji, i ujedno težimo ispunjenju naše vizije?“ Svaka organizacija mora da ima određeni set vodećih principa po kojima se proces rada obavlja svakodnevno. Oni mogu sadržati integritet, duh

¹ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4

² Visoka poslovno tehnička škola, Užice

partnerstva, kontrolu troškova i inovacije. Kakvi da su, sigurno je, da bez njih, ne možete imati pravilno vođen biznis i pravićete različite poslove na različite načine, što će voditi ka nedoslednosti u poslovanja i konfliktu.

- c) Nedostatak uravnoteženosti. Cesto se dešava da cilj pojedinca ili grupe nije fokusiran na ukupni zajednički uspeh. Kada zaposleni ne rade za zajedničku viziju ili zajednički cilj efikasnost i efektivnost kompanije opada i izaziva velike troškove.
- d) Nedostatak prilagodljivosti. Ako postoji set značajnih vrednosti ili vodećih principa onda menadžeri i ostali zaposleni moraju da se ponašaju u saglasnosti sa njima. Oslanjanje na njih i verovanje u ispravnost odluka je potvrda da će oni moći da se pouzdaju u druge da rade isto. Podešavanje i prilagođavanje doprinosi pouzdanosti, trajnosti, povezanosti i celovitosti.
- e) Nedostatak menadžerske sposobnosti. Ako brzina promena brza tada se javlja potreba za novom generacijom menadžera koji moraju posedovati sposobnost da pridobiju i motivišu zaposlene za svoje strateške vizije.
- f) Najveća timska neefikasnost. Sve više organizacija kreće se ka manjoj hijerarhiji, većoj fleksibilnosti radnih zadataka, i porastu potrebe timskog rada. Kao uvek kod smene menadžmenta, rad top menadžera je od najvećeg praktičnog i simboličnog interesa.
- g) Individualna neefikasnost. Okolnosti kada pojedinac pokazuje neefektivnost u brzini postizanja organizacionog cilja: položaj problema, nedostatak sposobnosti, konflikti među osobljem, nedostatak samopouzdanja a član je menadžerskog tima onda on postaje prepreka procesa.
- h) Protivljenje osoblja promenama. Postoji mnogo dokumentacije na otpor prema promenama i načina da se to reši. Istraživanja su pokazala da jedanput utvrđene vizija i vrednosti koje su na pravom mestu, opredeljuju način prema izvršenju odupiranje promenama. Ako jedna od tih smetnji stane na put promenama, onda zaposleni postaju stresni. Stres nastaje kada su ljudi sukobljeni sa promenama, u bilo kojoj oblasti života i kada osećaju da nemaju mogućnosti ni sposobnosti da izađu na kraj sa novonastalom situacijom.
- i) Upoznavanje sa promenama. Problemi oko usaglašavanja i podešavanja prema promenama, treba da budu osmišljeni prilično pažljivo pre nego što je i jedan značajniji proces promena otpočeo. Jedan od najboljih načina za ostvarenje tih faktora je jednostavno izvršiti istraživanje u pogledu predloženih promena. Menadžeri su ponekad i uplašeni u vezi sa ovim pristupom jer strepe od odgovora anketiranih. Postoji alternativa koja zaposlenim dozvoljava da izlože svoje mišljenje slobodno, pismeno ili na sastanku uz garantovanu diskreciju.

2. ORGANIZACIONE PROMENE

Promena menadžmenta u organizaciji povlači za sobom pritisak na zaposlene i u tom trenutku mogu nastati veliki problemi. Zbog toga promene moraju biti realne, izvodljive i merljive.

Menadžeri moraju biti sigurni da se zaposleni slažu sa promenama, ili da ih bar razumeju, kako bi date promene bile sprovedene.

Komuniciranja lica u lice trebalo bi da se koristi za obrađivanje osetljivih tema uključenih u organizacione promene menadžmenta. E-mail i pisana komunikacija su veoma slab oblik prijema i razumevanja promena.

Za organizacione promene koje iziskuju nove akcije, plan i sprovođenje za grupu ili tim ljudi, radni sastanci bi trebali da se koriste za postizanje razumevanja, angažovanosti, planiranja, merljivih ciljeva, akcija i obaveza. Ovi principi bi trebali da budu primenjeni za velike promene koje mogu zahtevati suviše, zatvorene i integracione elemente naučne organizacije. Vrhunski menadžeri moraju imati svoj stav i ne treba da se skrivaju iza menadžera srednjeg nivoa i promenljivih oblika pisane komunikacije. Menadžeri koji se ne konsultuju i ne uključuju svoje zaposlene u vođenju osuđeni su na neuspeh dok menadžeri koji drže do humanosti i respekta, mogu očekivati da će im biti uzvraćeno.

Principi organizacionih promena menadžmenta su:

1. Postojanje povezanosti i odobravanje unutar sistema,
2. Promena mora biti jasna za svakoga zaposlenog u organizaciji,
3. Promena mora biti razumljiva, sa stanovišta ciljeva,

4. Razvoj ka višim ciljevima trebalo bi planirati u merljivim fazama,
5. Postojanje odgovarajućih komunikacija, primenljivost i interpretacije objašnjenja da će sprovedene promene biti uspešne.

3. PRAVILA ZA POBOLJŠANJE VREMENA MENADŽMENTA

Većina menadžera doživljava zdravstvene probleme od kojih je najčešće stres zbog nemogućnosti upravljanja raspoloživim vremenom. U nekim slučajevima, zadatak koji je urgentan je ometan drugim koji je značajan (ali nije urgentan).

Rezultat ovoga je panika, frustracija usled osećaja bespomoćnosti, gubitak koncentracije i bes jer stvari mogu da krenu loše.

Pravila za poboljšanje vremena menadžmenta su:

1. Odrediti šta je prioritet i pravilno raspodelite vreme. Ne mešajte hitno sa značajnim.
2. Recite „Ne“ češće nego „Da“ pojedincima koji gledaju da vam oduzmu vreme.
3. Koncentrišite se na jedan posao u određenom vremenu.
4. Podelite zadatke na delove. Radite manji deo u određenom vremenu.
5. Napravite listu „šta treba uraditi“ svaki dan i pridržavajte se liste.
6. Naučite druge ljude, da poštuju vaše vreme kao i svoje.
7. Kontrolišite svoje iskorišćeno vreme pre nego da ono tebe kontroliše.

4. VLADANJE LIČNOM KRIZOM KOD MENADŽERA

Mnogi menadžeri prolaze kroz krizne situacije, koje mogu nastati usled određene situacije, a neke mogu biti udružene sa lošim vremenom menadžmenta. Menadžeri vladaju krizom u svojim životima na različite načine uz sledeća pravila:

1. Stanite i razmislite. Udahnite duboko nekoliko puta i rezultat je otklanjanje trenutne fizičke reakcije koja proizilazi iz krize.
2. Sakupljajte i beležite činjenice. Procenite njihove posledice i ako imaju bilo koju značajnu prednost nacrtajte ih.
 1. Označite vašu nepristrasnost. Šta je najvažnije kod nepristrasnosti?
 2. Planirajte unapred. Označite šta je potrebno da se uradi i kojim redosledom.
 3. Stavite vaš plan u funkciju. Uverite se da se to događa i ovo je najteži deo.
 4. Razgovarajte sa pojedincima koji imaju obostrani interes. Ko je još uključen i/ili treba da zna?
 5. Procenite koliko dobro vladate krizom. Promenite svoj plan za nepredviđen slučaj u budućnosti ako je neophodno.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zašto su neki menadžeri uvek „u cajtnotu“ pred sastanak, donošenje odluka ili odlazak na posao? Oni imaju jednostavno nedostatak organizacije i planiranja njihovog efektivnog vremena .

Pravila koja utiču na poboljšanje vremena su:

1. Odvojiti vreme za planiranje i organizovanje. Odvojeno vreme za razmišljanje i planiranje unapred je dobro utrošeno vreme. Uradite sve što možete danas i ne ostavljajte ništa po strani kako bi to uradili sutra.
2. Definisane ciljeva. Ciljevi određuju pravac delovanja pojedinaca i treba da budu specifični, realni i izvodljivi. Kontrolom utvrdite da li ste ostvarili neke od definisanih ciljeva.
3. Prioritet. Koristite 80-20 pravilo koje je prvi koristio italijanski ekonomista Vilfredo Pareto koji je zabeležio da 80% nagrada dolazi od 20% od zalaganja. Prioritet je da vaše vreme koncentrišete na tih 20% koji daju najbolji rezultat.
4. Napravite listu poslova, koja sadrži poslednji posao koji je urađen prethodnog dana ili prvi posao za sledeći dan.

5. Budite fleksibilni. Rezervišite vreme za prekide i odvrćanja. Preko prirode posla, može biti jedino izvodljivo planiranje unapred do 50% ili manje, uzimajući u obzir potencijalna uznemiravanja od strane kolega, telefona i neplaniranih „vanrednih stanja“.
6. Analizirajte vaše biološko glavno vreme. Razmislite o vremenu u toku dana kada su najbolji uslovi za rad. Neki od zaposlenih najbolje rezultate na poslu postižu u jutarnjim časovima dok drugi to postižu u podnevnim i noćnim časovima. Znajući najbolje vreme kada postizete najbolje rezultate u toku dana možete da planirate budući rad.
7. Uradite pravu stvar ispravno: Piter Drucker, dobro poznati guru menadžmenta, je govorio „raditi pravu stvar je mnogo važnije nego raditi stvari ispravno“. Raditi pravu stvar je efikasnost; raditi stvari ispravno je ekonomičnost. Fokusirajte se prvo na efikasnost, a zatim se koncentrišite na ekonomičnost.
8. Eliminirajte brzinu. Hitni zadaci imaju kratkoročne posledice dok zadaci kod dugoročnih ciljeva imaju važan uticaj na poslovanje. Realno je da se moraju smanjiti zadaci klasifikovani kao hitni, da se omogući veći prioritet dugoročnim, da bi poslovali uspešno.
9. Sprovodite umeće „inteligentnog nemara“. Učinite napor da bi se eliminisali trivijalni zadaci ili zadaci koji nemaju dugotrajne posledice. Može biti moguće da se delegira neki od tih najtrivijalnijih zadataka i rad na tim zadacima koji zahteva tvoju specijalnu pažnju.
10. Izbegavajte perfekcionizam. Pojedinci koji sebi postavljaju standarde izvođenja bazirane na perfekciji, kao što je, na primer, usmeriti preteranu pažnju na detalje, neizbežno će patiti od stresa kada ti standardi ne budu ispunjeni.
11. Izborite se za odlaganje. Jedna isprobana tehnika je „Swiss sir“ metoda. Kada izbegavte nešto, izdelite ga na manje zadatke ili vremenske intervale i tako radite na većem zadatku . Radeći po malo u toku vremena, najzad ćete doći do tačke gde vi želite da završite određeni zadatak.
12. Naučite da kažete „Ne“: Mnogi menadžeri pate od prekomernog rada što je izazvano nemogućnošću da se kaže „Ne“ za naredne zahteve u njihovom vremenu. Naučiti reći „Ne“ je trivijalno, manje važni zahtevi, udruženi su sa smanjenjem stresa usled preopterećenja.
13. Nagradite sebe. Definišite ciljeva koji su merljivi i ostvarivi. Kada postavljeni ciljevi budu ostvareni, dopustite sebi obećanu nagradu.

6. LITERATURA

- [1] Martinović M, Menadžment, VPTS Užice, 2009.
- [2] Martinović M, Organizacija preduzeća, VPTS Užice, 2008.
- [3] Thompson A.A, Strickland A.J, Strategic management, Irwin/Mc Graw Hill, Boston
- [4] C.L. Karras, „In Business As In Life- You Don t Get What You Deserve, You Get What You Negotiate“, Stanford Street Press, Los Angeles California 90404, 1996.
- [5] Bulat V., Industrijski menadžment, ICIM, Kruševac, 1997.
- [6] C.M. Wheeler: 10 simple solution to stress, New Harbinger Publications, Inc., Oakland USA, 2007.