



# NATJEČAJ ZA UVOĐENJE PROMJENA U TVRTKU



Milan Grković

Ako se ne mijenjamo sami u našem interesu, promijenit će nas drugi u svom interesu. Promjene se ne mogu izbjeći. Mogu se samo odgađati s nesagledivim negativnim posljedicama.

Uvođenje promjena je kontinuiran i sustavan zadatak u svim oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) kako bi se stjecala konkurentna prednost.

## Pokretanje promjena

Lako je utvrditi da se promjene u današnje vrijeme pokreću najčešće spontano, neorganizirano i necjelovito, što za posljedicu ima promjene koje su najčešće neuspješne. Do početka krize 2008. godine više od 75% pokrenutih promjena je bilo neuspješno. A kako je tek sada kada su sva-

kodnevne i vrtoglave promjene u tehnologiji, globalizaciji, promjenama društvenih odnosa...

Pokretanje promjena u bilom kojem obliku zajedništva je prioritetan zadatak i treba mu pristupiti profesionalno i cjelovito da se izbjegne bilo kakva improvizacija koja će neminovno rezultirati neuspješnim promjenama. Rijetko koja tvrtka ima vlastite kapacitete za uvođenje uspješnih promjena. Promjene koje su primjerene potencijalima, željama i potrebama su u današnje vrijeme gotovo nemoguće bez angažmana vanjskih stručnjaka za uvođenje promjena.

## Ključni preduvjet za uvođenje uspješnih promjena

Kada se govori o izboru izvoditelja uvođenja promjena u tvrtku, podrazumijeva se da se to jednako odnosi na bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Na tržištu edukacija potrebno je naći najboljeg izvoditelja uvođenja promjena u tvrtku – **zašto:**

- vidjeti što se nudi na tržištu edukacija,
- dobiti cjelovitu sliku ponuda kako bi se načinom najbolji odabir izvoditelja uvođenja promjena,
- sagledavanje tržišta izvoditelja uvođenja promjena,
- saznati što je trend na

tržištu edukacija u području uvođenja promjena,

- izabrati najbolje rješenje s obzirom na raspoložive i potrebne resurse,
- izabrati rješenje koje zadovoljava sljedeće atribute: brzo, jeftino, lako, jednostavno, sustavno, cjelovito i univerzalno.

Raspisivanjem natječaja će se osigurati interes najboljih poslovnih subjekata koji se bave uvođenjem promjena. Kada kupujemo računalo, namještaj, printer ili nešto drugo, obvezno tražimo nekoliko ponuda koje temeljito analiziramo tehnološki, cjenovno, mogućnost održavanja, a to ne činimo kada uvodimo promjene u tvrtku koje su od strateške važnosti i o kojima ovisi opstanak i/ili daljnji prosperitet tvrtke ili bilo kojeg drugog oblika zajedništva u kojem djelujemo.

## Kako?

1. Objaviti natječaj za uvođenja promjena u glasilima: *Traži se izvoditelj uvođenja promjena u tvrtku s definiranim projektnim zadatkom i elementima uvođenja promjena. Ponude s detaljnim obrazloženjem dostaviti na uvid radi analize ponude i zbora najboljeg ponuđača uvođenja promjena.*

2. Direktni upiti:

- na osnovu pretraživanja ponuda na internetu,
- na osnovu informacija od drugih u našem okruženju koji znaju poslovne subjekte koji se bave uvođenjem promjena u tvrtke.

## Elementi izbora izvoditelja uvođenja promjena

Kako bi se osigurale uspješne promjene u tvrtku, potrebno je **sagledati sljedeće elemente uvođenja promjena:**

- područje uvođenja promjena: cjelovito ili pojedinačna područja (prodaja, unapređenje poslovanja, učinkovita komunikacija ili nešto drugo),
- radi li se pisani plan uvođenja promjena,
- dužina trajanja uvođenja promjena,
- postoji li probni rad,
- postoje li zahtjevi izvoditelja uvođenja promjena kao preduvjet za početak rada,
- način uvođenja promjena,
- metodologija rada,
- mjesto aktivnosti (u tvrtki, virtualno - na daljinu, kombinirano),
- koje svoje kvalitete ističu izvoditelji,

## 6 koraka pri donošenju odluke o izboru izvoditelja uvođenja promjena

1. Utvrditi listu potencijalnih (prijavljenih) izvoditelja uvođenja promjena.
2. Definirati elemente prema kojima će se izvršiti odabir izvoditelja uvođenja promjena.
3. Napraviti temeljiti benchmarking (usporedbu) trenutno raspoloživih izvoditelja promjena.
4. Izabrati najbolje rješenje za tvrtku.
5. Zahtijevati dodatne elemente uvođenja promjena na osnovu informacija dobivenih tijekom procesa traženja izvoditelja uvođenja promjena.
6. Sklopiti ugovor s izvoditeljem uvođenja promjena.

- dinamika uvođenja promjena,
- složenost novih vještina koje se uvode,
- potrebno vrijeme za prve mjerljive rezultate uvođenja promjena,
- dolaze li izvoditelji uvođenja promjena u tvrtku i koliko često,
- koliko je trajanje pojedinog vremenskog okvira uvođenja promjena,
- je li dostupna pomoć obveznicima promjena poslije završetka uvođenja promjena,
- ima li nastavka osposobljavanja poslije uvođenja promjena,
- ima li garancija za uspješnu izvedbu uvođenja promjena od strane izvoditelja uvođenja promjena,
- cijena usluge uvođenja promjena,
- cjelokupna ocjena ponude uvođenja promjene,
- izlazna strategiju pokretača promjena (prava i obveze poslije završetka uvođenja promjena).

S obzirom na specifičnosti tvrtke, treba odrediti prioritete elemente uvođenja promjena.

### Sudionici promjena

Kako bi cjelovito sagledali proces izbora izvoditelja uvođenja promjena, utvrdimo sve sudionike u procesu uvođenja promjena u bilo kojem obliku zajedništva:

- sponzor promjena (osoba koja donosi odluku o uvođenju promjena),
- pokretač promjena (izvoditelj promjena je osoba koja ima potrebna znanja, vještine i ponašanja koja su potrebna da se željene promjene dogode u stvarnosti),
- manager promjena (osoba u tvrtki koja je poveznica između sponzora promjena i obveznika promjena u odnosu na pokretača promjena i koja operativno djeluje u aktivnostima uvođenja i

upravljanja promjenama u tvrtku),

- obveznici promjena (osobe koje imaju zadatke da provode potrebne aktivnosti koje su definirane planom uvođenja promjena),
- promatrači promjena (korisnici, partneri, outsourcing, zajednica, ...).

### Što je projektni zadatak izvoditelja uvođenja promjena?

Definirati što konkretno izvoditelj uvođenja promjena treba postići u definiranoj (dogovorenoj) periodu uvođenja promjena:

- razdvojiti upravljačke i vlasničke funkcije (rješavanje sindroma vlasnika),
- povećati prodaju za x%,
- uspostaviti novo područje djelovanja (marketing, otvoriti predstavništvo, uvoz, izvoz ili nešto drugo),
- formirati izdvojenu organizacijsku cjelinu u tvrtki,
- osposobiti zaposlenika/e za ...,
- uvesti novi proizvod/uslugu,
- brendirati tvrtku i/ili proizvod,
- povećati proizvodnju za x%,
- smanjiti troškove za x%,
- uvesti cjelovite promjene (*whole system change*),
- nešto drugo prema zahtjevu sponzora promjena.

### Zaključak

Aktivnosti na istraživanju tržišta edukacija subjekata koji se bave uvođenjem promjena u tvrtke je jako mudra odluka. Dolazi se do saznanja kako to rade drugi, koji su trendovi, koji su glavni igrači, što je sada IN i niz drugih elemenata koji utječu na uspješnost uvođenja promjena. Raspisivanjem natječaja za uvođenje promjena dolazi do jasnog uočavanja tko je ozbiljan igrač u ovoj problematici i tko može donijeti

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Uvođenje i upravljanje promjenama treba biti najvažniji strateški zadatak svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).
- ✓ Istražite kako drugi uvode promjene. Saznajte od njih kako izbjeći greške, kako utvrditi najvažniji element, kako izabrati najboljeg izvoditelja uvođenja promjena.
- ✓ Reference izvoditelja promjena mogu biti zavaravajuće jer se to odnosi na druge klijente, a svaki klijent (naručitelj promjena) je specifičan s obzirom na zahtjeve za promjenama, stanja u kojem se nalazi, svog specifičnog okruženja.
- ✓ Ne vjerovati promotivnim obećanjima; utvrdite praktično koje su sposobnosti izvoditelja promjena kroz probni rad na vašim stvarnim temama.
- ✓ Sva komunikacija s izvoditeljima promjena (pokretač promjena) mora biti u pisanom obliku.
- ✓ Tijekom procesa pronalaženja izvoditelja promjena, a na osnovu kontakata s potencijalnim izvoditeljima promjena uočavajte nove elemente uvođenja promjena koji su u vašem interesu.
- ✓ Definirajte barem tri ključna elementa koja mora imati izvoditelj uvođenja promjena i koji su nezaobilazni u procesu izbora. Takvim pristupom ćete ubrzati selekciju i osigurati kvalitetu.
- ✓ Mudro je vezati cijenu uvođenja promjena s dobivenim rezultatima (davanje garancija za učinkovito uvođenje promjena).
- ✓ Raspisivanje natječaja za izbor izvoditelja uvođenja promjena je moguće i za pojedince u odnosu na osobnu i profesionalnu karijeru. To se posebno odnosi na pojedince koji su u ulozi vlasnika kapitala i rukovoditelja.
- ✓ Ne prihvaćajte učenje na slučajevima. Vremena su dinamična i prošla iskustva ne pomažu.

mjerljive koristi od uvođenja promjena u tvrtku. Ako ne poznajemo tržište edukacija koje se bavi uvođenjem i upravljanjem promjenama, ne možemo donijeti valjanu odluku koja će biti najbolja za firmu i primjerena njenim potencijalima, željama i potrebama.

Članak je pisan prema ele-

mentima Modela univerzalne izvrsnosti – MUI, cjelovitom modelu za postizanje izvrsnosti na univerzalan način bez obzira na vrstu problematike i korisnike (pojedinaac, grupa, organizacija ili zajednica). Model je cjelovito prikazan u knjizi MUI KNJIGA ZA USPJEH: [www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)

### Knjiga “MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
  - profesionalnoj karijeri,
  - oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?
- Ako je odgovor “DA”, nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

**Knjiga + pomoć autora knjige (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.**

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)

Mobitel: 385 98 57 88 31