

Često se, zbog lošeg pristupa upravljanju promjenama u praksi, događa da i one u koje su uložena znatna sredstva, rezultiraju niskim ili samo kratkoročnim efektom. To se događa kada se za rješenje problema prihvaća neka opcija samo zato jer je jednostavna za primjenu.

Kriterij mjerenja uspješnosti promjena trebali bi biti njezini dugoročni pozitivni efekti. Promjene treba sustavno planirati i njima upravljati kroz najvišu moguću razinu komunikacije s zaposlenicima. Naime, čak 80% organizacijskih promjena ne postigne očekivane rezultate, a 60% svih tehnoloških inovacija propadne, jer u svim tim slučajevima nije prepoznata presudna važnost ljudske sastavnice, niti je njome upravljano.¹

Nova tehnološka rješenja zahtijevaju involviranje svakog pojedinca, njegovu motivaciju i spremnost na promjenu postojećeg ponašanja i načina razmišljanja. Najuspješnije su one tvrtke koje vrednuju svoje zaposlenike kao najvažniji faktor sadašnjeg i budućeg uspjeha. Ljudi nisu najveći trošak, već su najveći dobitak tvrtke!

Prečesto se kompenzacijski i motivacijski sustavi, kao i način vođenja, fokusiraju na individualne funkcije i radni doprinos zaposlenika gotovo ignorirajući vrijednosti do kojih je zaposlenicima uistinu stalo. U vrijeme stalnih promjena, ljudi neprastano preispituju osnovna pitanja i vrijednosti koje ih definiraju, te na temelju njih donose odluke o svojoj karijeri. Nova vrsta zaposlenika je znatno više zainteresirana za korištenje kreativne inteligencije i poslovne izazove kroz npr. delegiranje i involviranje u ključne poslovne procese, nego za puko zarađivanje i materijalnu korist.

To potvrđuju i istraživanja D. Batstonea o važnosti pojedinih motivacijskih čimbenika:²

Motivacijski čimbenici	Važnost (1=najviše; 6=najmanje)
Mogućnosti napretka u karijeri	1
Visoki ugled poduzeća	2
Početna plaća	3
Popratne koristi (mobitel, laptop, automobil)	4
Povijest visokih prinosa dioničarima	5
Dobre sportske i društvene mogućnosti	6

Najuspješnije organizacije shvaćaju mogući utjecaj promjene na ljude pa upravljaju procesima tako da mogu steći konkurentsku prednost. Tako su u sve većem broju poduzeća primjetni različiti oblici i programi suptilne motivacije, koji su općenito usmjereni na vrijednosti zaposlenika i ostvarenje njihova zadovoljstva.

Spokojnost je stoga prepreka promjenama, jer poduzeća ne moraju čekati neku tešku, kriznu situaciju da bi opravdale njihovo iniciranje. Beer smatra da zagovornici i provoditelji promjena mogu uvjeriti vrhovni menadžment tvrtke u slabosti inertnog i mirnog stanja, odnosno privoljeti ga na iniciranje i provedbu promjena a da se ne čeka trenutak težih poslovnih okolnosti kada se često pribjegava taktikama "kriznog menadžmenta".

¹ Stojiljković Nenad, *ibidem*, str. 1

² prema Cone/Roper, „Cause-Related Trends Report: Evaluation of cause Branding“, Cone, Boston, 1999.: Batstone D., „Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own“, Jossey-Bass, Hoboken (NJ), str. 15

Za ostvarenje toga cilja, Beer nudi sljedeća četiri pristupa:³

1. ***Informaciju o konkurentnosti tvrtke upotrijebite da biste izazvali raspravu s djelatnicima o tekućim i budućim problemima!***
2. ***Pružite mogućnost zaposlenicima da obavijeste rukovodstvo o nezadovoljstvu i problemima s kojima se susreću!***
3. ***Potaknite dijalog o podacima!***
4. ***Postavite visoke standarde i očekujte od ljudi da ih dostignu!***

³ Michael Beer, "Leading Change", Class Note 9-488-037, Harvard Business School, 1988., revid. 1991., str. 2