

Suvremeno poslovno okruženje i uslužna djelatnost

doc. dr. Tanja Sedej

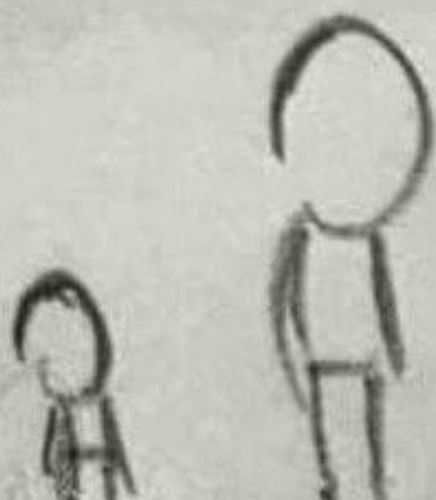
All things change, nothing is extinguished. There is nothing in the whole world which is permanent. Everything flows onward; all things are brought into being with a changing nature; the ages themselves glide by in constant movement.

(Ovid)

DADDY, WHAT ARE
CLOUDS MADE OF?



LINUX SERVERS,
MOSTLY



Tehnološke promjene

Harrion (2010.) tehnološke promjene definira na sljedeći način:

- **Tehnološka revolucija**

Tehnološke promjene se događaju od nekada. Ali suvremeno je vrijeme najproduktivnije doba za tehnološke promjene od 80ih godina prošloga stoljeća pa do danas. To je razdoblje bilo najproduktivnije, i to ne samo zbog brojnih inovacija, već prije svega zbog utjecaja tehnološki promjena na produktivnost, rast BDP-a i BDP po stanovniku.

Tehnološke promjene

- **Tehnologija kao aplikacija znanja**

Ključna karakteristika tehnologije je da ona predstavlja aplikaciju znanstvenog i praktičkog znanja. Uz sve veći tehnološki napredak proizvoda i proces, pojavio se termin “ekonomija znanja” koji taj fenomen opisuje. Znanje predstavlja način kod kojega se informacije i razumijevanje udružuju sa svrhom definicije uzoraka i pravila prirodnih fenomena i njihovih aplikacija u rješenja praktičkih problema.

Tehnološke promjene

- **Prostorski utjecaj tehnologije**

Jedna od temeljnih karakteristika informacijske i komunikacijske tehnološke revolucije, koja predstavlja najveću razliku u usporedbi s proteklom tehnološkim revolucijama, je u tomu da udružuje ljude, poduzeća i druge organizacije po cijelome svijetu. Do neke mjere to se događalo i u prošlim razdobljima s poboljšanjima u transportu i komunikacijama, ali je instantnost tokova informacija, postignuta nastankom i razvojem Interneta i bežičnih veza u revoluciju, na znatno višoj razini.

Tehnološke promjene

- **Tehnologija i utjecaj na radno okruženje**

Jedan od najvažnijih utjecaja tehnologije možemo primijetiti u radnom okruženju. Većina organizacija znatno je povećala sposobnost skladištenja, procesiranja i podjele informacija, što potiče komunikaciju među suradnicima, kupcima i dobavljačima na različitim lokacijama.

Tehnološke promjene i uslužna djelatnost

Tehnološke se promjene posebno odražavaju u uslužnoj djelatnosti. Suvremena gospodarstva jasno pokazuju na rast zapošljavanja u uslužnoj djelatnosti.

To je posljedica i toga da potrošači zahtijevaju svaki dan sofisticiranije usluge i visoku dodanu vrijednost proizvoda koji zahtijevaju usluge podrške.

Nove tehnologije?

Svijet se mijenja. Koje će tehnologije najviše označiti suvremeno poslovno okruženje, predmet je brojnih rasprava.

U prvom će planu sigurno biti umjetna inteligencija, naime ova tehnologija omogućava “učenje”, prije svega u smjeru podrške pri rješavanju najrazličitijih izazova, odnosno problematika.

Nove tehnologije?

Svijet se mijenja. Koje će tehnologije najviše označiti suvremeno poslovno okruženje, predmet je brojnih rasprava. U prvom će planu sigurno biti umjetna inteligencija, ova tehnologija naime omogućava sposobnost vlastitog učenja, prije svega u smjeru podrške pri rješavanju najrazličitijih izazova, odnosno problematika.

Ali pametna ne postaju samo računala, već i većina uređaja u našem okruženju koja se međusobno povezuju.

Nove tehnologije?

Usporedno pak postaje sve značajnija tehnologija ulančavanja blokova (eng. Blockchain technology), koja u poslovanje unosi veću transparentnost i centralizaciju sustava. Najveće promjene se prognoziraju prije svega u području financija.

Tehnologije virtualne i obogaćene stvarnosti će utjecati na naš svakidašnji život, ne samo u svijetu video igara, već ona nosi ogroman potencijal kako mogu promijeniti npr. učenje.

Nove tehnologije?

Razvoj digitalizacije jest te će i ostati uistinu nevjerojatan. Proces digitalizacije zahtijeva promjene i razvoj novih načina djelovanja.

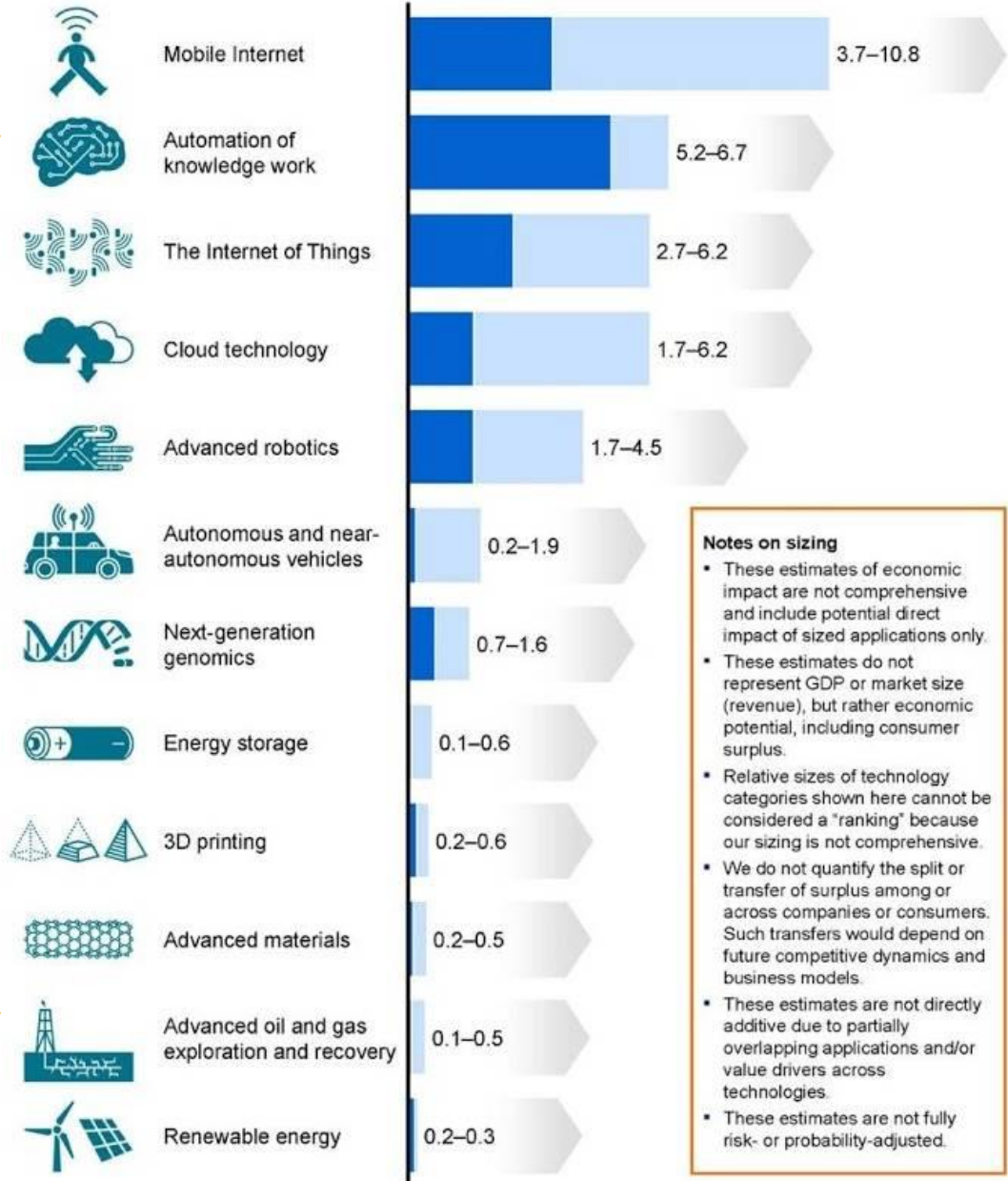
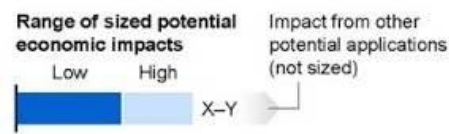
Nedavna studija McKinseyevog instituta iz SAD-a pokazuje kako će brojne tehnološke inovacije u sljedećih nekoliko godina dovesti do većih ekonomskih i društvenih promjena.

Nove tehnologije?

Prema studiji McKinseyevog instituta najveći će utjecaj na gospodarstvo do 2025. godine imati tehnološke inovacije u područjima mobilnog Interneta, automatizacije procesa rada, povezivanje tehnike i uređaja u Internet, tehnologija internetskih oblaka, napredna robotika, autonomna i poluautonomna vozila, sljedeća generacija istraživanja genoma, pohranjivanje energije, 3D tiskanje, napredni materijali, napredno iskorištavanje nafte i plina te obnovljivi izvori energije.

Estimated potential economic impact of technologies from sized applications in 2025, including consumer surplus

\$ trillion, annual



Notes on sizing

- These estimates of economic impact are not comprehensive and include potential direct impact of sized applications only.
- These estimates do not represent GDP or market size (revenue), but rather economic potential, including consumer surplus.
- Relative sizes of technology categories shown here cannot be considered a "ranking" because our sizing is not comprehensive.
- We do not quantify the split or transfer of surplus among or across companies or consumers. Such transfers would depend on future competitive dynamics and business models.
- These estimates are not directly additive due to partially overlapping applications and/or value drivers across technologies.
- These estimates are not fully risk- or probability-adjusted.

Tehnološke promjene u turizmu

I turistička se djelatnost neprestano prilagođava tehnološkim promjenama koje obećavaju značajno personaliziranija i autentična turistička iskustva. Još veći potencijal možda nosi razvoj virtualnih turističkih iskustava, u skladu sa suvremenim trendovima.

Ključni izazov u budućnosti će predstavljati kako uskladiti i udružiti doživljavanje putovanja, tako u digitalnom kao i u fizičkom svijetu, naime oba će svijeta igrati važnu ulogu u turističkoj djelatnosti i ubuduće.

Tehnološke promjene u turizmu

Izvršni direktor Svjetske turističke organizacije (UNWTO), Manuel Butler, turizam opisuje kao granu koja može stvarati „*održivije miroljubivo društvo koje prihvaća*“. Pri tomu pak upozorava da je grana na početku novoga doba.

Mijenjaju se i lanci dodane vrijednosti, poslovni modeli, navike turista pa i geopolitičke situacije. Inovacije su ključne za to da grana iz razdoblja promjena izađe jača.

Tehnološke promjene u turizmu

Tehnološke promjene pak donose i potencijalne negativne utjecaje turizma.

Turizam dostiže brzi rast. Uz rast moraju tako zemlje kao i ponuditelji biti svjesni i odgovornosti da sačuvaju prirodno okruženje i kulturnu baštinu.

Učestalost promjena

»Živimo u svijetu u kojemu je u organizacijama jedina konstanta promjena.«

Ova je tvrdnja poznata i široko korištena tako u organizacijama kao i u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Danas naime organizacije moraju djelovati fleksibilno, ukoliko se žele uspješno natjecati u poslovnom okruženju koje se brzo i neprestano mijenja. Većina stručnjaka se slaže s time da će poslovno okruženje u sljedećih nekoliko godina postati samo još promjenjivije.

Promjene su dio života

Živjeti i suočavati se s promjenama je dio života, ne samo pojedinaca, već i organizacija.

Jasno je naime da promjene u organizaciji nije više moguće izbjeći. Organizacije sve češće stvari rade na drugačiji način ili pa stvaraju druge stvari.

Promjene omogućavaju rast

Činjenica je da se svijet razvija mnogo bržim tempom nego u prošlosti. Ako organizacije samo čuvaju postojeće stanje, ako se ne razvijaju i ne rastu, tada polako, ali ustrajno počinu odumirati.

Bez obzira na rastuću pozornost koju namjenjuju upravljanju promjenama, brojni su pokušaji uvođenja još uvijek neuspješni.

Promjene kao način preživljavanja

Promjene su naime način preživljavanja i razvoja organizacija.

Visoku razinu prilagodljivosti, tako unutarnjim kao i vanjskim čimbenicima, organizacije mogu postići samo ako zaposlenici jasno poznaju očekivanja, viziju, strategiju i ciljeve organizacije, te ujedno imaju zadovoljivu količinu informacija kako bi se mogli odgovarajuće odazvati na promijenjene uvjete djelovanja.

Promjene i nesigurnost

Promjene unose manje ili veće nepoznanice u način djelovanja organizacija.

Povećana razina promjena u okruženju već povećava pritisak na organizacije da se prilagođavaju te sve brže mijenjaju način djelovanja. Unatoč tomu, promjene mogu predstavljati priliku da u organizaciji krenu novim putem.

Želimo li se promijeniti?

Ironična je činjenica da ljudi žele promjene, ali se ujedno pred njima tresu. Osjećaje kao što su nemir, depresija i strah uzrokuju jake unutarnje sile, koje se odupiru prelasku s ustaljenog na novi način djelovanja.

Promjene se čestu uvode dulje nego što je to bilo planirano i poželjno. Tomu najčešće slijede emocionalni pretresi, pad morala i nastanak troškova, i u smislu neproduktivno potrošenog vremena.

Pokretači promjena

Promjene se mogu desiti u brojnim oblicima i dimenzijama koje potiču:

- interni (unutarnji) ili
- eksterni (vanjski) čimbenici.

Eksterni pokretači promjena

Promjene potiču prvenstveno tri ključna eksterna čimbenika:

Promjena potražnje potrošača, razvoj tehnologija i tehnoloških rješenja te globalizacija.

Ova tri čimbenika imaju te će imati jak i intenzivan utjecaj na organizacije svih veličina, te iz svih sektora. Ključno je da organizacije nadolazeće trendove prihvate te se na njih odgovarajuće prilagode.

Eksterni pokretači promjena

Iza promjena eksterne prirode stoje pojedinci koji moraju pravovremeno prepoznati znakove iz okruženja, kako bi se organizacija mogla pravovremeno promijeniti, te se prilagoditi novim situacijama na tržištu.

Ali nisu važni samo eksterni čimbenici. Možda još važniji, te najčešće i prvenstveno poželjniji, su interni čimbenici koji potiču promjene u organizacijama.

Interni pokretači promjena

Interni pokretači promjena su plod aktivnosti vlastitih potencijala za rast i razvoj organizacija.

U dvadeset i prvom stoljeću se brzina eksterno potaknutih promjena samo još povećavala. To općenito znači da će se morati povećati i brzina interno potaknutih promjena.

Izazovi prihvaćanja promjena

Unatoč brojnim preprekama pri planiranju i uvođenju promjena, uspješne organizacije pak čine upravo to – suočavaju se s njima te nezaustavljivo lete u budućnost.

Prihvaćanje promjena predstavlja svojevrstan izazov tako za pojedinca kao i za organizaciju, naime često su njihovi suputnici strah, nesigurnost, nepovjerenje te na kraju krajeva i pad produktivnosti.

Proces promjena

U realnosti najčešće želja i volja za uvođenjem promjena nisu dovoljne. Treba posjedovati i znanje o tomu kako promjene uključiti u tekuće djelovanje organizacije.

Ostvarenje promjena je proces koji traje određeno vrijeme te je najčešće dugoročne prirode, stoga sve odluke moraju biti u skladu s realizacijom vizije organizacije.

Proces promjena na organizacijskoj i individualnoj razini

Proces promjena se može pratiti tako na organizacijskoj kao i na individualnoj razini.

Proces promjena se u organizaciji obično ne odvija linearno, već uključuje prijelomne točke u pojedinim fazama uvođenja.

Organizacije prolaze kroz brojne faze, prije negoli dođu do konačnog rezultata.

Promjene na organizacijskoj razini

Kotter i Cohen (2003.) detaljno su utemeljili osam koraka za postizanje ambicioznih promjena, kojima bi morali ovladavati svi koji se hvataju u koštac s promjenama:

- Prvi korak. Najuspješniji uvoditelji promjena svoj posao započinju tako što među pravim ljudima stvore osjećaj **nužde**.

Promjene na organizacijskoj razini

- Drugi korak. Kada se razvije nužda, najuspješniji uvođitelji promjena sastave **vodeći tim** koji ima povjerenje, vještine, veze, ugled i ovlaštenja koja su potrebna za vođenje promjena.
- Treći korak. U najboljim slučajevima vodeći tim stvori razumne, jasne, jednostavne, inspirativne **strategije i viziju**.
- Četvrti korak. Slijedi **izvještavanje** o viziji i strategiji – jednostavnu, osjetljivu poruku koja se šalje na mnogo načina.

Promjene na organizacijskoj razini

- Peti korak. U najuspješnijim slučajevima može se osjetiti velika mjera **ovlaštenja**. Voditelji promjena se oslanjaju na šefove koji oduzimaju ovlaštenja.
- Šesti korak. Kod velikih uspjeha ljudi s ovlaštenjima ostvaruju viziju te dobivaju pomoć za **postizanje kratkoročnih uspjeha**. Srednji uspjesi su od značajne važnosti. Garantiraju vjerodostojnost, izvore i pokretanje za zajednička nastojanja.

Promjene na organizacijskoj razini

- Sedmi korak. U najuspješnijim slučajevima voditelji promjena **ne odustaju**. Nakon prvih uspjeha pokretanje se samo još ojača. Rane promjene se ojačaju. Ljudi odaberu sljedeću, te zatim još sljedeću aktivnost, koju moraju izvršiti, te time stvaraju »val za valom« ostvarenja promjena, sve dok vizija ne postane stvarnost.
- Osmi korak. Konačno, voditelji promjena po cijeloj organizaciji **ojačaju promjene**, tako što njeguju novo uspostavljenu kulturu.

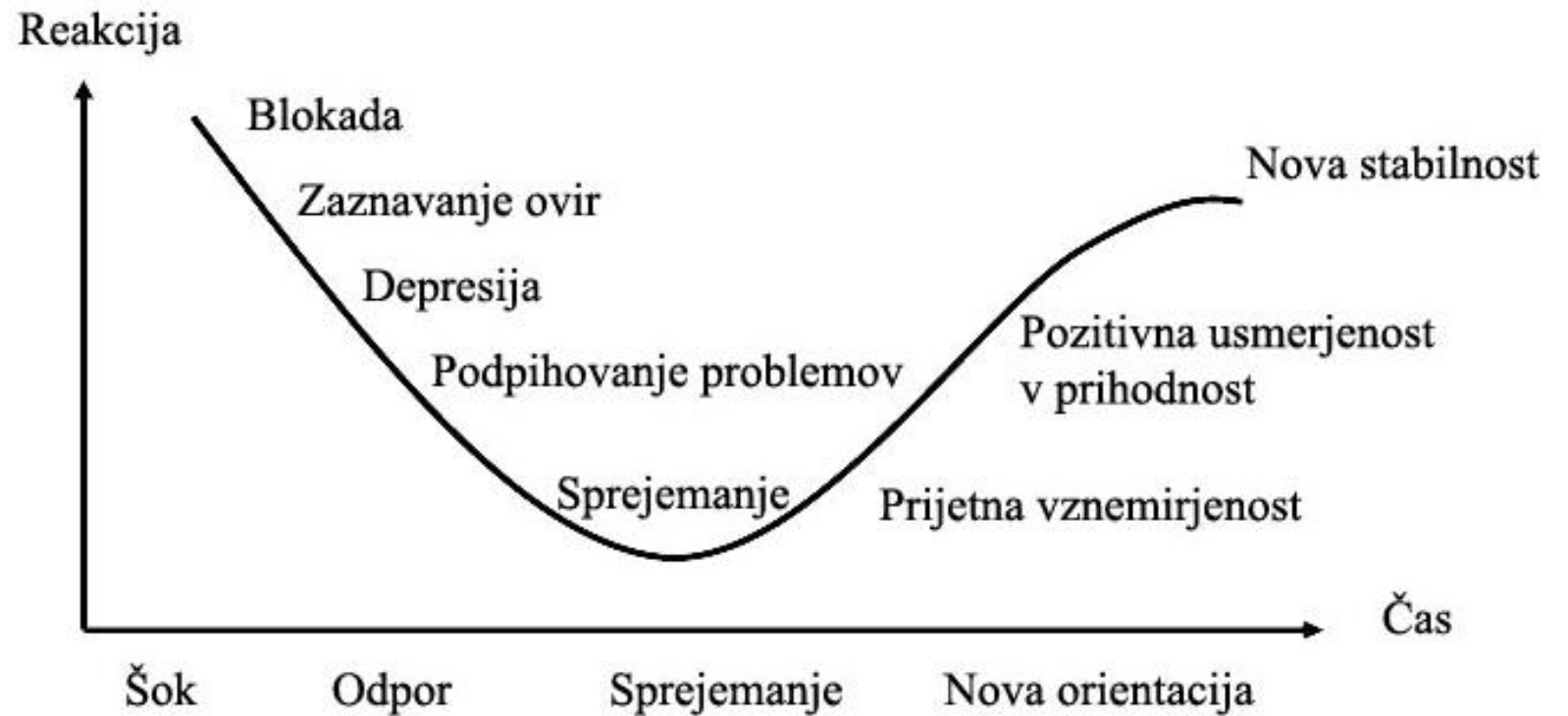
Promjene na individualnoj razini

Moramo biti svjesni da i zaposlenici prilikom uvođenja promjena prolaze kroz različite faze i na individualnoj razini.

Cropley (2004.) naglašava značenje modela »**reakcija tijekom vremena**« u procesu promjena. Ovaj model veoma eksplicitno prikazuje odaziv ljudi u pojedinom razdoblju za vrijeme promjena. Može se primijeniti tako na male i velike promjene kao i na poslovne ili osobne stvari.

Promjene na individualnoj razini

Model reakcije zaposlenika tijekom vremena – proces promjena



Izvor: Cropley 2004.

Promjene na individualnoj razini

Proces prihvaćanja promjena na individualnoj razini započinje početnim šokom s razmjerno velikim emocionalnim odazivom, koji se odražava u neprihvaćanju pa i u eventualnoj depresiji, i/ili ponašanjem koje otežava provođenje promjena.

Nakon određenog vremena, kada se aktivnosti unatoč tomu odvijaju, postupno se počnu pokazivati mogućnosti da ih pojedinac prihvati.

Promjene na individualnoj razini

Nakon što ljudi prihvate promjenu, pošto su uvidjeli koristi i priliku, ili su pak jednostavno utvrdili da je bolje da se prilagode novom načinu djelovanja, može se osjetiti pozitivna reakcija, obavljanje radnih zadataka na novi način, te u konačnici i postizanje nove stabilnosti.

Promjene na individualnoj razini

Zaposlenici se različito odazivaju na promjene, stoga se posljedično razlikuju tako način i razdoblje kao i intenzivnost i dubina odziva.

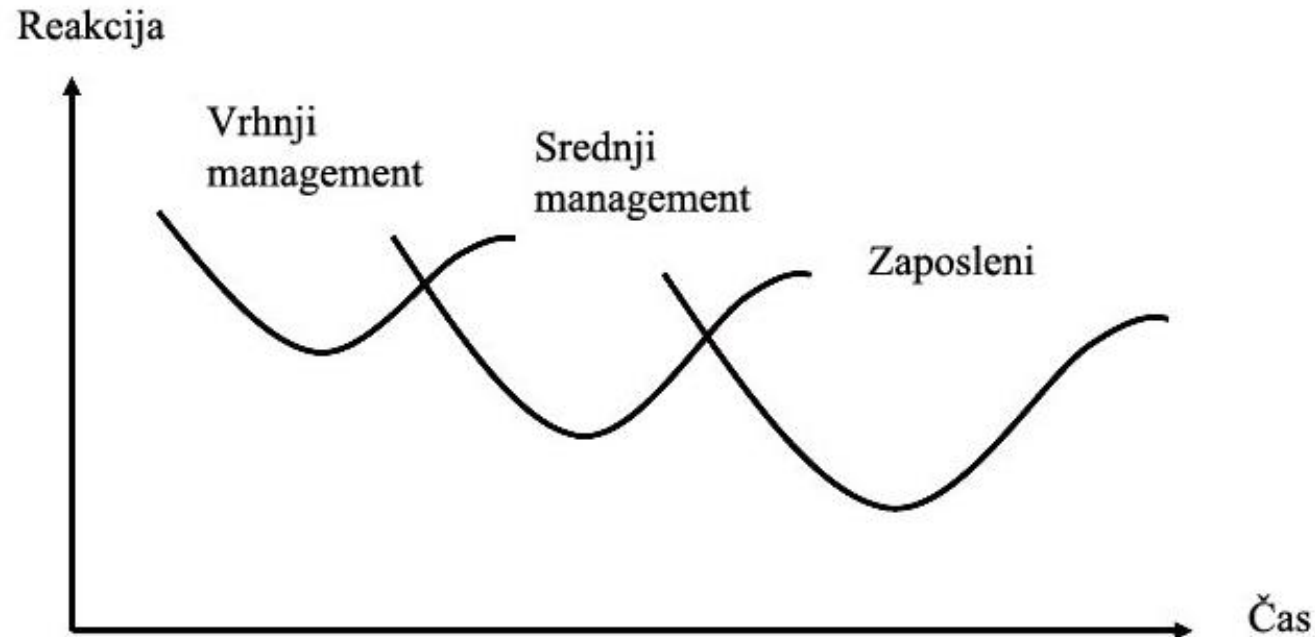
Neki će promjene prihvatiti vrlo brzo, te će putovanje po krivulji biti relativno kratko, dok će im se drugi svom snagom do zadnjeg mogućeg trenutka odupirati.

Promjene na individualnoj razini

Unatoč visokoj vrijednosti modela za razumijevanje promjena na individualnoj razini Cropley (2004.) je napravio još korak naprijed i predstavio nadograđeni model, koji prikazuje različite skupine zaposlenika s obzirom na hijerarhičnu razinu organizacije, te pokazuje na različite odzive u različitim vremenskim razdobljima.

Promjene na individualnoj razini

Model »reakcija tijekom vremena« – proces promjena s obzirom na pojedine skupine



Promjene na individualnoj razini

Vrhovni menadžment je obično onaj koji donosi odluku o promjenama te pokrene proces uvođenja po hijerarhičnoj strukturi nadolje, a time je i prvi u organizaciji koji se s promjenama suočava.

Tomu slijedi srednji menadžment te zatim još i preostali zaposlenici.

Promjene na individualnoj razini

Svima, bez obzira na hijerarhičnu razinu, treba određeno vrijeme, kraće ili dulje, da prihvate promjenu na individualnoj razini.

U skladu sa stupnjem ljutnje, frustracije ili depresije, zaposlenici koji to time osjete, postupno prihvaćaju novu situaciju koja postaje dio njihovog radnog okruženja.

Odazivi pojedinaca na promjene

Neki u promjenama vide priliku, a drugi opasnost.

U MTD (2011.) su definirali četiri moguće kategorije odaziva pojedinaca na promjene:

- entuzijasti,
- sljedbenici,
- protivnici
- i licemjeri.

Odazivi pojedinaca na promjene

- **Entuzijasti**

Oni su obično osobno uključeni u promjene. Možda jer se radi o njihovoj ideji ili pak očekuju priznanje, nagradu, napredovanje, ili se pak radi o samo o osobnom zadovoljstvu uvođenjem promjene. Ova će skupina gromko podržavati promjene te će raditi na tomu da ih i ostali što brže prihvate. Entuzijasti su voditelji promjena, formalno ili neformalno.

Odazivi pojedinaca na promjene

- **Sljedbenici**

Ova će skupina djelovati, kao što je razvidno iz naziva,- slijedit će voditelja i prihvatiti promjene. Možda će neki na početku biti protiv promjena, ali će se s vremenom s njima složiti, ili će pak prihvatiti promjene već na samom početku, naime ocijenit će da će im tako biti lakše, nego da se protive. Ova skupina neće učiniti ništa drugo doli ono što se od njih izričito ne zahtijeva.

Odazivi pojedinaca na promjene

- **Protivnici**

Protivnici su protiv promjena te će iskoristiti svaki trenutak da izraze svoje neslaganje. To neslaganje će izražavati na najrazličitije načine: prekidanjem sastanaka i zasjedanja, dokazivanjem realnosti koristi, odbijanjem sudjelovanja na obrazovanjima, izvršavanjem zadataka na stari način i uvjeravanja ostalih neka ne podrže promjene. Otpor može biti organiziran formalno ili neformalno.

Odazivi pojedinaca na promjene

- **Licemjeri**

Ova skupina se također, odupire promjenama, ali licemjeri imaju osobne razloge da održavaju otpor »pod radarom«.

Možda su pojedinci u poziciji voditelja koji bi morali podržati promjene, te se pak boje povratnih mjera u slučaju otpora, kao što su isključenje, degradacija, ismijavanje i drugih negativnih odaziva radnih kolega. Ovaj licemjerni otpor može se odvijati u više oblika: manipulacija podacima, širenje glasina, davanje sarkastičnih komentara, itd.

Odazivi pojedinaca na promjene

U organizacijama se moraju pobrinuti za prihvaćanje promjena sve četiri kategorije pojedinaca – tako entuzijasta i sljedbenika kao i protivnika i licemjera.

Moramo biti svjesni da nije nužno da se predstavnici pojedinih kategorija cijelo vrijeme nalaze u jednoj od navedenih skupina, već oni često, u različitim fazama provođenja promjene, prelaze iz jedne faze u drugu.

Suočavanje s promjenama

Mnogo menadžera podcjenjuje ne samo brojne načine odaziva zaposlenika na promjene, već i načine s kojima mogu potaknuti njihovo pozitivno prihvaćanje.

Kotter i Schlesinger (2008.) suočavanju s otporom namjenjuju posebnu pozornost te navode pet temeljnih metoda. One su: obrazovanje i komuniciranje, suradnja i uključivanje, ubrzavanje i podrška, manipulacija i kooptacija te eksplicitna i implicitna prisila.

Pristup	Situacije	Prednosti	Mane
Obrazovanje i komuniciranje	Kada postoji nedostatak i netočnost informacija i analiza.	Kada su ljudi uvjereni, često pomažu pri uvođenju promjena.	Ukoliko postoji puno uključenih ljudi u proces, to može biti izniman gubitak vremena.
Suradnja i uključivanje	Kada pokretači nemaju sve informacija za uvođenje promjena, te tamo gdje ostali imaju veliku moć za otpor.	Ljudi koji surađuju postaju mnogo predaniji implementaciji promjene, te će ujedno relevantne informacije biti integrirane u plan.	Ukoliko suradnici oblikuju neprimjeren plan za promjenu, to može biti izniman gubitak vremena.
Ubrzanje i podrška	Kada se ljudi odupiru zbog problema prilagođavanja.	Nijedan drugi pristup ne djeluje bolje od upravo ovoga.	Može biti preskupo, ukoliko drugim poručuje neka ne pregovaraju za privolu.
Manipulacija i kooptacija	Kada preostale taktike ne djeluju ili su preskupe.	Može biti relativno brzo i jeftino rješenje.	Može dovesti do nastanka problema u budućnosti, ukoliko ljudi osjete manipulaciju.
EksPLICITNA I IMPLICITNA PRISILA	Kada je brzina nužna te pokretači promjena imaju popriličnu moć.	Brzo je rješenje, te može prevladati bilo kakav otpor.	Može biti rizična, ukoliko kod ljudi uzrokuje osjećaj ljutnje.

Odabir strategije suočavanja s promjenama

Pri odabiru strategije suočavanja s promjenama moramo biti iznimno pažljivi, naime kriva odluka organizaciju može skupo koštati.

Na odluku o odabiru strategije utječu brojni čimbenici. Kotter i Schlesinger (2008.) tvrde kako menadžeri eksplicitno ili implicitno donose stratešku odluku glede brzine napora, opsežnosti planiranja, uključivanja drugih zaposlenika i relativnog stupnja zanosa, koju će namijeniti pojedinom pristupu.

Odabir strategije suočavanja s promjenama

Uspješni naponi za uvođenje promjena morali bi biti oni koji su interno konzistentni i oni koji odgovaraju situaciji. Strateške opcije prikazuju na strateškom kontinuumu.



Brzo

Detaljno planiranje
Malo uključivanja ostalih
Pokušaj prevladavanja otpora

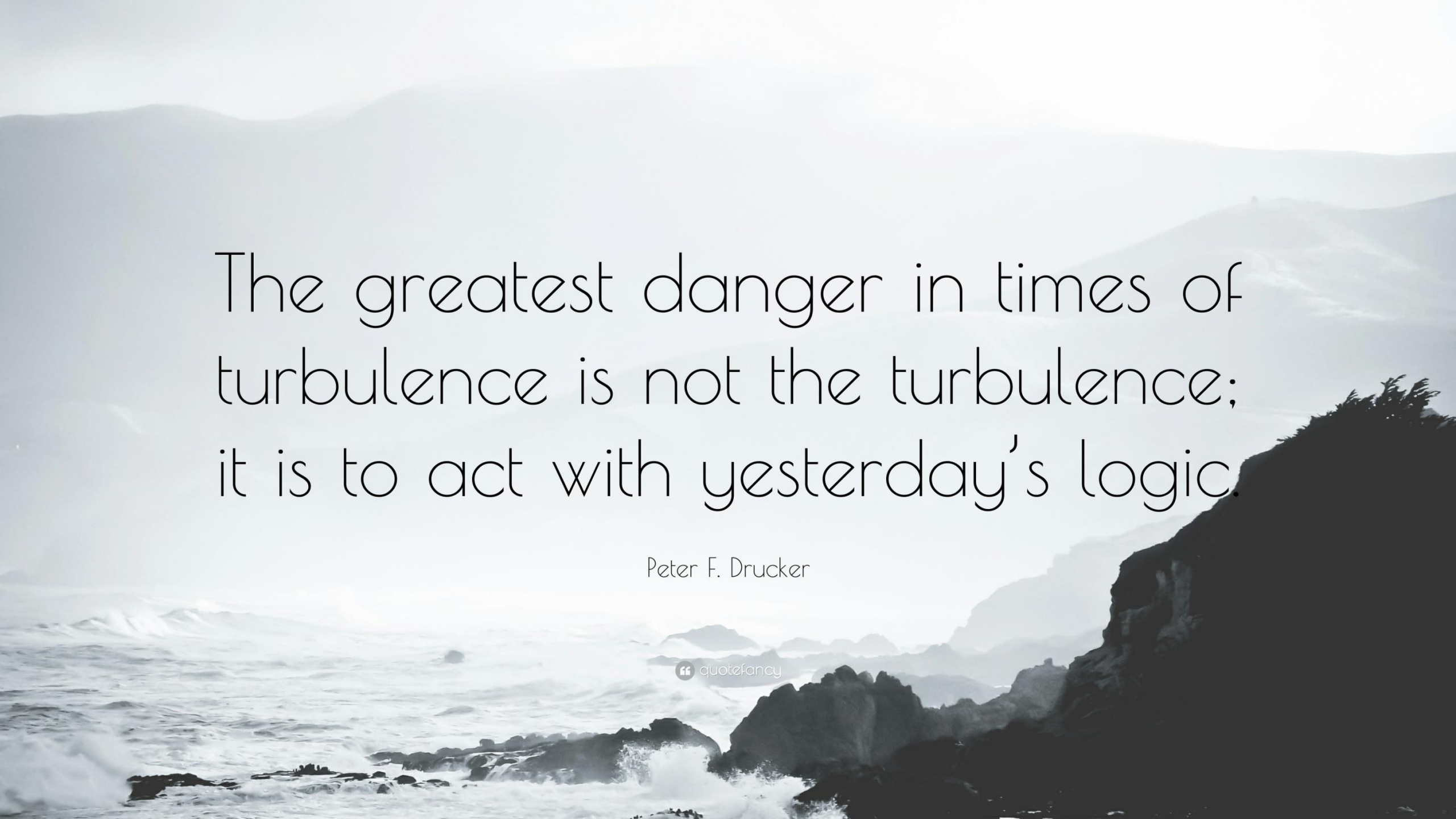
Sporo

Na početku nejasno planiranje
Puno uključivanja ostalih
Pokušaj minimiziranja otpora

Odabir strategije suočavanja s promjenama

Na lijevoj strani strateškog kontinuuma strategije promjena, pokazuje se zahtjev za vrlo brзом implementacijom te time i za detaljnim planiranjem, manjem uključivanju ostalih i pokušaju prevladavanja otpora.

Na drugoj strani strateškog kontinuuma pak strategija promjene može biti provedena sporije, a time je obično na početku nejasno planirana, uz pokretače promjena uključuje i velik broj zaposlenika te pokušava unaprijed minimizirati otpor.



The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.

Peter F. Drucker

quote fancy