**Studija slučaja:**

**Procesi upravljanja promjenama u KMU - Uspješan organizacijski razvoj na primjeru Josef Mack GmbH & Co. KG**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ključne riječi** | Upravljanje promjenama, organizacijski razvoj, osobna komunikacija, svijest, promjena, učinci učenja |
| **Pripremio** | Centrum für Innovation und Technologie GmbH |
| **Jezik** | Hrvatski |
| **Studija slučaja** |
| Josef Mack GmbH & Co. KG uspješno je obiteljsko poduzeće specijalizirano za rješenja za prijenos snage s fokusom na karbonske četkice i karbonske držače. Ova tvrtka iz Grünberga ima 65 zaposlenika. U odjelu za proizvodnju karbonskih četkica, koji zapošljava 25 ljudi, često je dolazilo do zbunjujućih situacija. Zbog sve većeg broja i složenosti proizvodnih naloga te sve većih zahtjeva kupaca za poštivanjem rokova, kvalitetom i fleksibilnošću, bilo je sve teže obraditi sve narudžbe na vrijeme. Osim toga, nalozi su se često prenosili zbog velike hitnosti, a nadređeni su ponekad postavljali drugačije prioritete za svoje zaposlenike. Kao rezultat toga, u ovom odjelu pokrenuta je promjena u planiranju i kontroli proizvodnje kako bi se poboljšalo vrijeme isporuke.Koncept Constant Work in Progress (ConWIP) predviđa, između ostalog, da samo određeni broj narudžbi obrađuje proizvodnja u bilo kojem trenutku. Kada je narudžba gotova, na njezino mjesto dolazi nova narudžba. Time zaposleniku postaje jasno koji posao treba obraditi sljedeći.Ovakav pristup podrazumijeva i prekid rada zaposlenika, ako je to potrebno. Zbog toga bi se, u sklopu promjene ponašanja, trebali osloboditi ideje da svaki dan rade na istom radnom mjestu. U prazninama koje nastaju, poželjno je da odnosni zaposlenik preuzme inicijativu za rad na drugim mjestima. Organizacijski razvoj kao promjena ponašanjaKoncept organizacijskog razvoja fokusira se na članove organizacije i njihovo ponašanje. Oni bi trebali biti uključeni i u planiranje i u provedbu promjena. Na taj način treba pokrenuti kulturnu promjenu, a time i osigurati uspjeh promjene.Osobna komunikacija u procesu promjeneVeć prilikom inicijalnog priopćavanja zaposlenicima o nadolazećoj promjeni, osigurano je da zaposlenici budu u potpunosti informirani o njezinoj pozadini i mogu postavljati pitanja. Strahovi pogođenih zaposlenika su i preventivno otklonjeni porukom da se otkaza ne trebaju bojati. U tom kontekstu sazvana su dva sastanka.Stvaranje svijesti o hitnostiUsko povezana projektna grupa sastavljena od generalnog direktora, osobe odgovorne za projektne promjene, voditelja prodaje, voditelja proizvodnje i voditelja odjela karbonskih četkica stvorila je "Osjećaj hitnosti". Ovdje je cilj osigurati svijest o hitnosti promjene među svim zaposlenicima. Tu svijest treba razvijati na najvišoj hijerarhijskoj razini, a zatim je prenijeti na zaposlenike. "Osjećaj hitnosti" prenesen je kroz osobnu komunikaciju na sastancima.Različite skupine zahtjeva kao komunikacijski izazovNajveći udio čini skupina "pasivno zadovoljnih", koja se većinom bez otpora pomirila s promjenom. "Aktivno predani" čine drugu najveću skupinu i integriraju promjenu u svoj svakodnevni rad s velikom predanošću. S druge strane, treća najveća skupina, "akutno nezadovoljni", odbija promjenu. Najmanju skupinu čine "nezainteresirani", koji su ravnodušni prema promjenama. Učinci učenja iz primjene u malim razmjerimaZnačajno smanjenje vremena isporuke narudžbe kao i bolje pridržavanje rasporeda mogu se istaknuti kao uspjesi koje je donijela promjena. Uočava se i smanjenje opterećenja zaposlenika i menadžera. Budući da se pristup dokazao u odjelu proizvodnje karbonskih četkica, u budućnosti će se primjenjivati i u drugim odjelima. |
| **Poveznica** | Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen (2016): Change-Prozesse in KMU - Erfolgreiche Organisationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG, Corporate Communications Journal Jahrgang 1, Nummer 2, SS 2016. |