**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 ponašanja  Koncept 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 promjene  Već 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 hitnosti  Usko 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 izazov  Najveći 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 razmjerima  Značajno 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. |