

Obrazac 5.2.4f

RAD OD KUĆE

Dokazi sugerišu da većina planova organizacionih promena ne uspe, uglavnom zbog neobraćanja pažnje na osnovne principe upravljanja promenama. Ispod ćete videti stvarnu studiju slučaja neuspelog plana promene, koji je sproveo HMRC (neministarsko odeljenje Vlade UK odgovorno za naplatu poreza). **Pošto ste pročitali o tome kako je HMRC sproveo promene u poslednjoj deceniji, postoji li nešto što biste uradili drugačije?**

Razmotrite ovaj veliki projekat u Velikoj Britaniji, koji može poslužiti kao lekcija za vlade širom sveta. Zbog potrebe da se smanji budžetski deficit i smanji državni dug, Vlada je postavila kao prioritete javnu potrošnju i povećanje poreza. Ima li boljeg mesta da se to sprovede nego u agenciji za naplatu poreza, HMRC.

Još 2012. godine, HMRC je objavio svoju prvu digitalnu strategiju. Cilj je bio da se promeni način na koji radi stvari interno, kao i da se promeni način na koji njeni „kupci“ komuniciraju sa njom.

Ideja je da će poreski obveznici obavljati mnogo više stvari vezanih za poreze onlajn, a ne na papiru. Ovo smanjuje otpad, skraćuje vreme obrade, čini proračune preciznijim i naravno, smanjuje broj poslova u HMRC-u.

Dokazi o neuspešnom upravljanju promenama

Promene u HMRC-u su uvek nailazile na otpor. Odeljenje je nastalo spajanjem Uprave za prihode i carine i akcize 2005.

Od tada su organizacione promene stalno bile na dnevnom redu. Skoro deset godina, promena za promenom se nametala osoblju. Broj zaposlenih smanjen je za skoro 35%, sa 96.000 na 60.000.

Osobe koje upravljaju promenama u HMRC-a razumeju potrebu za uključivanjem zaposlenih u ovom procesu, ali zaposleni su se ipak osećali izostavljenim, nevoljenim i neželjenim. U HMRC-u se smatralo da je dovoljno da se zaposleni uključe kroz sprovođenje godišnje ankete osoblja. U 2010. godini, stopa odgovora je bila 69%. Samo godinu dana kasnije, ova stopa je pala na 52%: jasan pokazatelj da zaposlenima nije stalo i da nemaju nimalo poverenja u menadžment.

Da li "ćutanje" znači da su zaposleni zadovoljni?

Nepoverenje zaposlenih prema višem rukovodstvu u HMRC-u bilo je toliko veliko da je većina verovala da bi nepopunjavanje ankete bilo shvaćeno kao znak zadovoljstva zaposlenih na poslu. Ovo nepoverenje je pojačano kada su shvatili da anketa nema prostor za komentare, već se sastoji samo od liste pitanja sa višestrukim odgovorima.

Osećanja zaposlenih, koja su pojačala njihov otpor prema promenama, uključivala su:

- Zaposleni vide menadžere kao osobe koje nemaju dovoljno iskustva i znanja za obavljanja posla
- Dalje, oni su anketu videli kao gubljenje vremena koje je potpuno ignorisano
- Verovali su da menadžment pravi greške na skoro svakom koraku
- Zabrinutost i sugestije za poboljšanje date menadžerima nižeg nivoa bi ignorisali viši menadžeri

Jednostavno rećeno, bilo je toliko anketa da su zaposleni prestali da odgovaraju na njih.

Odgovor menadžmenta na anketu iz 2011. bio je upravo onakav kakav je većina zaposlenih očekivala: još jedna velika inicijativa za promene, ovog puta Digitalna strategija iz 2012.

Neuspešno upravljanje promenama

U fokusu Digitalne strategije iz 2012. bila je želja da se kupci prebace na automatizovaniji sistem. Od zaposlenih se očekivalo da pomognu u ovom procesu, ali im nije data mogućnost da imaju uticaja na njega.

Digitalna strategija je imala određeni uspeh:

- 200.000 malih preduzeća se prijavilo za digitalne poreske račune
- 400.000 klijenata poreskih kredita počelo je da obnavlja zahteve onlajn

Ali trebalo je dve godine da se realizuju ovi rezultati, od desetina miliona poreskih obveznika.

Novi pristup upravljanju promenama u HMRC-u

HMRC obećava novi pristup svojih lidera promena. Kaže da sada ima strategiju upravljanja promenama koju pokreće angažovano osoblje.

Na konferenciji *Employee Benefits Live 2014*, Judi Greevi, zamenik direktora za angažovanje i diverzitet HMRC-a rekla je: „Pravi izazov koji imamo, kao i mnoge organizacije, jeste da zaista omogućimo ljudima da osete da zaista imaju pravo glasa u organizaciji i da ih ljudi slušaju.

„Prolazimo kroz celu ovu veliku promenu i biće nam potrebno mnogo više različitih veština i načina rada, tako da ono što treba da uradimo da pomognemo ljudima da prođu kroz ovo je da ih učinimo osnaženijim u pogledu onoga što rade i da im se omogući da identifikuju načine na koje stvari mogu da se urade bolje.”

Menadžment promena u HMRC-u veruje da je podrška osoblju i pomoć u izgradnji novih veština ključna. Shodno tome:

- Osoblje će imati najmanje pet dana obuke svake godine
- Nova ponuda nagrada za osoblje biće usklađena sa očekivanjima i potrebama osoblja
- Biće kreirana nova strategija upravljanja digitalnim promenama

Lideri promena u HMRC-u su ažurirali digitalnu strategiju. Nova verzija iz 2014. postavlja „digitalnu viziju“ da će svi klijenti (pojedinci, preduzeća i agenti) imati sopstveni onlajn poreski račun.

Glavni direktor za digitalne i informacione tehnologije HMRC-a, Mark Dearnlei, rekao je da će „nastaviti da sluša šta nam klijenti govore.“ U strateškom dokumentu se malo pominje osoblje.

Dalje, Dearnlei je rekao: „Dakle, danas nema velike pompe. To je uobičajeno za moje timove u naša dva digitalna centra i drugde širom HMRC-a koji naporno rade na tome da naša digitalna vizija postane stvarnost. Ovo je još jedan mali, ali važan korak i zaista sam uzbuđen zbog toga šta budućnost nosi.”

Spremni za dalje neuspešne promene

Čini se da je HMRC naučio malo o svojim zaposlenima ili kako da upravljaju promenama tokom poslednje decenije. Zaposleni, koji izbegavaju anketu osoblja, osećaju da nemaju ni glasa ni doprinosa. Odgovor lidera promena je da obezbede više obuka i poprave svoj sistem nagrađivanja. Ovaj novi program će biti usklađen sa novom digitalnom strategijom.

U međuvremenu, novi dokument digitalne strategije je predstavljen i koncentriše se 99% na kupca.

Zaposleni, koji se osećaju neuključeno i bez mogućnosti da daju doprinos, čuće samo jednu rečenicu od cele Dearnleieve objave:

„To je uobičajeno za moje timove u naša dva digitalna centra i drugde širom HMRC-a koji naporno rade na tome da naša digitalna vizija postane stvarnost”.

Koliko su promene teške?

U savremenom svetu zaposleni žele da budu saslušani. Oni žele da znaju da menadžment ozbiljno shvata njihove stavove.

Ljudi na svim nivoima imaju različite poglede, različite strahove i brige. Oni takođe imaju bogatstvo talenata i iskustava, ne samo u internom radu, već i u radu sa klijentima. Ignorišite ih na sopstvenu štetu.