

dr. sc. JOSIP NAĐ
Konex d.o.o., Varaždin
josip.nad@konex.hr

KVALITETNIM VOĐENJEM PROMJENA DO USPJEŠNIH PROJEKATA

Stručni rad / Professional paper

Sažetak

Vođenje promjena je disciplina koja strukturiranim pristupom osigurava uspješan prijelaz ljudi, poslovnih procesa i organizacije od početnog do željenog budućeg stanja.

U radu su pomoću primjera jednog korporativnog poslovnog projekta analizirane tri vrste poslovnih promjena koje se najčešće javljaju kao posljedica velikih projekata: promjene u funkcionalnostima opreme i sustava, promjene u redovnim poslovnim procedurama te promjene u organizacijskoj strukturi. Promjene koje su prikazane u radu su uzrokovane snažnim poslovnim zahtjevom, koji je zatim popraćen novom opremom i uređajima, novim pravilima, novim pozicijama i novim ljudima.

Analizirane su glavne aktivnosti vezane uz vođenje promjena: izrada plana aktivnosti, procjena utjecaja promjene na poslovanje, komunikacija prema svim razinama poslovanja, praćenje implementacije svih dijelova promjene, te planiranje i kontrola potrebnog školovanja i treninga svih učesnika projekta i poslovnih korisnika.

Na kraju rada se uspoređuju tri osnovna načina vođenja promjena: mehaničko vođenje sa strogim poštivanjem prethodno definiranih procedura, iskustveno vođenje s aktivnim djelovanjem te intuitivno vođenje s povremenim uključivanjem u vođenje projekta.

Ključne riječi: *promjene, projekti, vođenje promjena*

1. UVOD

Živimo u doba velikih promjena i velikih projekata. Promjene su neizbježne i osjetno se intenziviraju, kompleksnost izazvanih projekata se povećava do razine kaosa a vođenje promjena se pokazuje kao neophodan pratitelj projekata. Značaj vođenja promjena postaje toliki da se može reći da način provođenja promjene direktno utječe na konkurentnost poslovnog subjekta. Vezano za uzročnike promjena, možemo ih podijeliti na vanjske i unutarnje. Primjeri za vanjske su tržište, tehnologija, zakoni i regulative / direktive, a primjeri unutarnjih uzročnika su korporativna strategija, radna snaga, tehnologija i oprema.

Kao primjer promjene u ovom je radu obrađen slučaj korporativnog projekta pokrenutog zbog EU direktive 2014/40/EU [3] kojom se od duhanske industrije traži drastično povećanje razine sljedivosti: najkasnije od 20.05.2019. sva se jedinična pakiranja duhanskih proizvoda se moraju označavati jedinstvenom identifikacijskom oznakom kako bi se moglo bilježiti i pratiti svako njihovo kretanje na području EU, od proizvodne linije u tvornici, preko svih logističkih skladišta do krajnjeg prodajnog odredišta. Tražen je sustav sljedivosti koji mora omogućiti jednostavan prijenos svih relevantnih podataka, osigurati njihovu sigurnu pohranu i jamčiti nadležnim inspeksijskim tijelima puni pristup podacima. Promjena je zbog enormne dodatne količine podataka, potrebne brzine njihove obrade i postavljenog zahtjeva za 100 % usklađenosti sa TPD direktivom [3] toliko velika da se može nazvati razarajućom (*disruptive*).

Njome su značajno obuhvaćene sve glavne poslovne funkcije: planiranje, proizvodnja, skladištenje, distribucija i prodaja:

- za tvornice, tj. proizvodni dio korporacije ovaj je zahtjev predstavljao „tektonsku“ promjenu; ugrađeno je puno nove opreme, dopunjen je i korigiran proizvodni proces, tražena su nova znanja i vještine od svih pripadnika proizvodnog tima, od operatera na liniji, preko mehaničara, električara i automatičara, sve do voditelja smjena, voditelja linija i voditelja procesa;
- u skladišnim, distribucijskim i prodajnim poslovnim funkcijama radni procesi su se drastično promijenili a od nove opreme su se pojavili moderni ručni uređaji za skeniranje proizvoda prilikom ulaza / izlaza robe i kontrolu hijerarhijskih zapisa;
- u proces planiranja proizvodnje se uključio potpuno novi proces planiranja kupovine potrebnih jedinstvenih digitalnih kodova za označavanje jediničnih pakiranja proizvoda.

Ako se promatra globalni dio poslovanja korporacije (poslovanje na području EU) ovaj projekt je predstavljao veliki izazov prvenstveno za IT funkciju: kreirana je kombinacija softvera softvera treće strane (*Third-party Software*), softvera kao usluge (*Software as a Service*), računalnog oblaka (*Cloud Computing*), ogromnog internog razvoja i sve to je sučeljima povezano sa proizvodnim linijama u tvornicama i velikim centralnim ERP sustavom.

Na lokalnoj razini poslovanja (poslovanje na razini jedne države), projekt je donio mnoštvo nove digitalne opreme, prvenstveno programabilne laserske pisače za označavanje jediničnih pakiranja i ultra brze kamere sposobne za čitanje i analizu ispravnosti prethodno ispisanih jediničnih kodova. Jedinična pakiranja se pakiraju u više hijerarhijskih razina samog proizvoda pri čemu se pakiranje svake „gornje“ razine dodatno označava posebnim pisačima i provjerava dodatnim kamerama. Sve to je popraćeno mnoštvom sučelja i integracijskih poruka koje se izravno (*on line*) šalju u velike baze podataka gdje ponovno bivaju obrađivane i analizirane.

2. OSNOVNE PRETPOSTAVKE

Općenito, vođenje promjena (*Change Management*) se najviše zasniva na komunikaciji, edukaciji i treningu. Zato voditelj promjene (*Change Manager*) treba pripremiti planove komunikacije, edukacije i treninga. Naime, nije dovoljno znati samo zašto je promjena potrebna; ljudi moraju biti sposobni raditi nove stvari koje nikada prije nisu radili, odnosno treba im obuka.

2.1 Voditelj promjena u odnosu na voditelja projekta

Postoji nekoliko bitnih razlika između voditelja projekta i voditelja promjena. Posao voditelja projekta je prvenstveno upravljanje serijom zadataka, resursa i aktivnosti, unutar određenog vremena i dogovorenog budžeta, u svrhu kreiranja jedinstvenog proizvoda, usluge i rezultata. S druge strane, posao voditelja promjena je relativno nepoznata uloga; radi se na osiguravanju da će se koristiti koje su predviđene kao rezultat projekta stvarno desiti. Voditelj promjena se brine o tome šta bi eventualno, s ljudske točke gledišta, moglo poći po zlu, te je jedan od njegovih važnih zadataka osiguravanje da će se potrebne i dogovorene edukacije i treninzi u potpunosti provesti, a da će poslovanje na kraju projekta stvarno postati vlasnik svih novih procesa (što je gotovo nemoguća misija ako bi se projekti s tzv. razornim promjenama radili bez voditelja promjena).

2.2 Voditelj promjena

Uloga voditelja promjena je blisko vezana uz komunikaciju, te on mora naći odgovore na pitanja što će se komunicirati, kako će se komunicirati, koji će kanali komunikacije imati najbolje efekte te kako će ljudi komunicirati prema vodstvu projekta. Zato bi se osnovni preduvjeti za biti dobrim voditeljem promjena mogli sažeti u sljedeće četiri stavke:

- relevantno poslovno iskustvo
- slobodna i komotna komunikacija s pripadnicima svih korporativnih razina
- pristanak na rad u pozadini (dopuštanje drugima da budu heroji)
- sposobnost biti dobrim trenerom, mentorom i savjetnikom

Voditelj promjena mora u svom poslu biti uporan, dosadan, provokativan i optimističan. Mora biti spreman govoriti ljudima nepopularne stvari i ostati uporan u objašnjavanju potrebe za provođenjem projektnih zahtjeva. Mora imati i sposobnost utjecaja na ljude u svrhu uspješnog provođenja promjene te moći pregovarati s visokopozicioniranim menadžerima radi dobivanja potrebne podrške i suradnje.

Ljudima je potrebno u više navrata davati ključne informacije: uvodna objašnjenja, informacije o trenutnom statusu, dodatna objašnjenja kad god se osjeti da je to potrebno. Budući da raditi nešto novo znači griješiti, slobodno se može zaključiti da su greške veće i brojnije što je promjena razornija. Zato voditelj promjena mora pripremiti poslovanje za takvu situaciju. Ljudi žele znati kako će trebati raditi u budućnosti i kako će se trebati ponašati u novim okolnostima. Zato s njima treba neprestano komunicirati i pružati im svu moguću pomoć da što prije dođu u stanje povjerenja i prihvaćanja novih okolnosti.

2.3 Pozicija voditelja promjena u projektu

Dvije su moguće pozicije voditelja promjene u sklopu projekta. Nazvat ćemo ih modelima A i B:

- model A) Voditelj promjena u paraleli s voditeljem projekta; voditelj promjena je odgovoran sponzoru i programskom odboru nezavisno od voditelja projekta; voditelj promjena učestvuje u svim sastancima programskog odbora i ima direktni pristup svim korporativnim razinama
- model B) Voditelj promjena kao dio projektnog tima; odgovoran je direktno voditelju projekta; ne sudjeluje u sastancima programskog odbora i nema pristup visokim upravljačkim strukturama

Prednost modela A je sloboda djelovanja, povećani utjecaj i aktivni doprinos vođenju projekta. Mana ovog modela je mogući sukob voditelja projekta i voditelja promjene. Prednost modela B je upravo jasna hijerarhija (koja sprečava prethodno navedene sukobe), a mane modela B su manjak utjecaja, pasivni pristup i ograničeno djelovanje.

U projektu koji je prikazan kao primjer u ovom radu, vođenje projekta i vođenje promjena je organizirano na dvije razine: korporativnoj (na razini poslovanja unutar EU) i lokalnoj (na razini poslovanja svih država članica EU), pri čemu je projekt na korporativnoj razini nazvan programom. Vezano uz pozicioniranje, voditelj promjena na korporativnoj razini je definiran po modelu A, a svi lokalni voditelji promjena po modelu B. Takvo pozicioniranje lokanih

voditelja promjena se više puta pokazalo kao dobro pogođeno, jer je osiguravalo potreban stupanj autonomije lokalnih voditelja projekta.

3. FAZE UPRAVLJANJA PROMJENOM

Nakon što se definiraju početni detalji oko projekta i uspostavi se osnovni projektni tim, pokreću se aktivnosti koje imaju cilj ustanoviti koji se sve detalji (stavke) promjene događaju. Nakon toga će uslijediti analiza i razrada njihovog utjecaja na poslovanje, pa izrada komunikacijskog plana, te na kraju planiranje i provedba edukacije i treninga.

3.1 Analiza razlika (*Fit-Gap analysis*)

Analiza razlika uspoređuje početnu i krajnju točku projekta definirajući tako sve razlike koje se trebaju riješiti. Ishod analize razlika je razumijevanje različitosti trenutnog i budućeg stanja, te je zato neophodni dio procesa vođenja promjena. Koraci procesa analize razlika:

- interaktivne vođene radionice
- vođenje rezultata u jednostavnim tablicama za prikaz razlika
- identificiranje potrebnih stavaka promjene
- prioritiziranje stavaka
- definiranje problema i rizika

Rezultat analize razlika predstavlja osnovu za sljedeći korak procesa: dublje specificiranje samih stavaka promjene i analizu njihovih utjecaja na poslovanje. Sadržaj *Fit-Gap* excel dokumenta:

- jedinstvena oznaka stavke promjene
- naziv i opis stavke promjene
- poslovna funkcija: marketing, operacije, prodaja
- kategorije stavaka promjena: *Fit*, *Fit with Process change*, *Gap*
- *Gap* vrsta: konfiguracija, podaci, poboljšanje, sučelje, procesna varijanta
- korist od implementacije stavke promjene
- ukupni učinak ako se ne implementira
- vlasnik stavke promjene

Važan rezultat analize razlika je korektno kategoriziranje svih stavaka promjene. U nastavku se daje prikaz primjera za bolje oslikavanje važnosti ove informacije:

- uklapa se (*Fit*): proces internog uništenja neke količine proizvoda (EU direktiva ne zahtijeva specificiranje koje su točno kutijice uništene)
- uklapa se uz promjenu (*Fit with change*): proces kreiranja novih proizvoda (promjena nekih karakteristika tako da budu u skladu s EU direktivom)
- značajna razlika (*Gap*): proces uzimanja uzoraka iz proizvodnje i slanje istih u laboratorije izvan tvornice (EU direktiva zahtijeva praćenje svih pojedinačnih pakiranja proizvoda u slučaju napuštanja tvornice)

3.2 Analiza utjecaja promjene (CIA, Change Impact Assessment)

Analiza utjecaja promjene (CIA) je postupak koji analizira utjecaj i implikacije / posljedice predmetne velike promjene na sve aspekte poslovanja, a kao podlogu za donošenje odluka i planiranje vezano za samu promjenu. Jednom kad je promjena propisno definirana, važno je provesti potpunu procjenu utjecaja. CIA je u sru procesu vođenja promjena i kada je korektno napravljena omogućava dobivanje jasnog pogleda na sve rizike i zahtjeve za kontinuitetom poslovanja. CIA se izrađuje na višednevnim izoliranim radionicama, uz obavezno prisustvo vodećih ljudi iz centralnog i lokalnog poslovanja. Sadržaj dokumenta:

- kategorije stavaka promjena: *Fit, Fit with Process change, Gap*
- opis stavke promjene: trenutno stanje i buduće stanje
- ukupni utjecaj / djelovanje: visok / srednji / niski
- korist od implementacije
- rizici za uspješnu implementaciju
- plan akcije za implementaciju promjene

3.3 Predstavljanje definiranih i razrađenih promjena ključnim igračima

Uključivanje ključnih ljudi (*Stakeholders*) je središnji faktor uspjeha cijelog procesa promjene. Kroz uključivanje ključnih ljudi, voditelj promjena uspostavlja zamah cijelog projekta. Voditelj promjena mora ustrajati u održavanju svakodnevne komunikacije s ključnim ljudima. Svi ključni ljudi iz poslovanja moraju biti prepoznati i uključeni u proces komunikacije. Neuključivanje nekih bitnih ljudi može biti veliki rizik za uspjeh projekta. Poznato je da će bilo koji tim raditi bolje ako postoji potrebna razina jasnoće oko pojedinačne i zajedničke odgovornosti vezane za odgovarajuće zadatke. Taj se zaključak može primijeniti i na komunikacijske aktivnosti u sklopu vođenja promjena, te se u tu svrhu definira matrica komunikacijske odgovornosti RACI-X.

U tablici 1 je dan primjer skraćene komunikacijske RACI-X tablice za lokalnu razinu projekta koji se koristi u ovom radu. S obzirom da je pozicioniranje voditelja promjena definirano u skladu s modelom B, jasno je da je za komunikaciju prema glavnom direktoru lokalnog poslovanja isključivo odgovoran (X) voditelj projekta. Voditelj promjena je o toj komunikaciji samo informiran (I), a odgovoran (R) je za komunikaciju prema direktorima ostalih funkcija i prema lokalnom odjelu za komunikacije i objave.

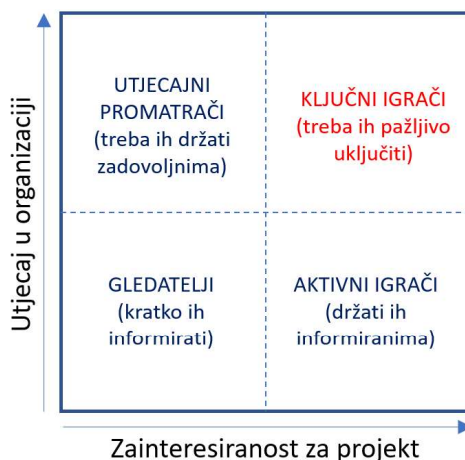
Tablica 1: Primjer RACI-X komunikacijske matrice

| Poslovna funkcija | Direktor operacija | Direktor proizvodnje | Direktor logistike | Linijski voditelj proizvodnje | Voditelj skladišta | Voditelj transporta | Direktori ostalih funkcija | Proizvodni superkorisnici | Logistički superkorisnici | Interne komunik. i objave |
|----------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Projektna funkcija | | | | | | | | | | |
| Voditelj projekta | X | A | A | I | I | I | C | I | I | C |
| Voditelj promjena | I | C | C | C | C | C | R | C | C | R |
| Voditelj proizvod. procesa | C | R | | R | | | I | R | | I |
| Voditelj logist. procesa | C | | R | | R | R | I | | R | I |

Značenja pojedinih slova su sljedeća:

- R = odgovoran za izvršenje (*Responsible*)
- A = odgovoran za rezultat (*Accountable*)
- C = konzultiran (*Consulted*)
- I = informiran (*Informed*)
- X = isključivo odgovoran

Na slici 1 je dana preporuka za mapiranje mogućih ključnih ljudi vezanih za projekt [3]. Mapiranje je načinjeno s obzirom na dvije karakteristike: njihov utjecaj u organizaciji te njihov interes u odnosu na predmetni projekt / promjenu:



Slika 1: Mapiranje ključnih ljudi prema njihovoj utjecajnosti i zainteresiranosti za projekt [3]

3.4 Izrada komunikacijskog plana

Komunikacija je u srcu svih uspješnih inicijativa promjena. Zato razumijevanje različitih komunikacijskih pristupa i kada je koji prikladan za korištenje čini kritičnu razliku između uspjeha i neuspjeha komunikacijskih napora te uspjeha provedbe same promjene. Voditelj promjene treba segmentirati primatelje informacija i jasno identificirati njihove potrebe za informacijama.

Primjeri komunikacijskih kanala: e-mail, printane lokalne novosti, velike ploče s obavijestima, TV monitori s porukama i prezentacijama, intranet, info portali, radionice, prezentacijske sesija s diskusijom, ... Potrebno je koristiti što više različitih kanala, jer svaki od njih može prenijeti različite poruke na različite načine, odnosno drugačije djeluje na primatelje. Priprema dobrog plana komunikacije znači pažljivo određivanje ciljane publike, ključne poruke, glavnih aktivnosti, te definirane odgovornost i vrijeme izvedbe.

3.5 Praćenje provedbe implementacije

Najteži dio projekata koji se nalaze u području visoke složenosti i kaotičnosti je balansiranje između održavanja redovnog poslovanja i razarajućih projektnih zahtjeva. U slučaju projekta koji se obrađuje u ovom radu je stalno bio prisutan sukob između potrebe da se održava kontinuirana proizvodnja, tj. da se ne izgubi značaj u korporativnoj proizvodnoj mreži, i potrebe da se na vrijeme izvrši montaža i puštanje u pogon nove opreme na sve proizvodne linije. Dojam je da bez kontinuirane komunikacije i naglašavanja značaja projekta za budućnost tvornice te važnosti pravovremenog završavanja projekta to jednostavno „ne bi išlo“. Predstavnici projektnog tima su svakodnevno prisustvovali svim redovnim poslovnim sastancima i dogovorima, a voditelj promjena je kontinuirano obilazio proizvodni pogon i neformalno razgovarao s radnicima.

Komunikacijske aktivnosti koje su bile dogovorene i provedene na lokalnoj razini:

- dnevni i tjedni projektni sastanci
- dnevni poslovni sastanci (proizvodni, logistički, ...)
- informativne prezentacije svim zainteresiranim poslovnim funkcijama
- cjelodnevne izolirane radionice s ključnim ljudima iz poslovanja
- redovni obilasci „terena“ (proizvodnja, skladište, uredi)
- obavezne uvodne prezentacije za nove operatere i tehničare
- objava vijesti u tvorničkim informativnim novinama
- nezavisno praćenje i objava projektnih parametara

3.6 Primjer komunikacijske aktivnosti

Zanimljiv je primjer jedne cjelodnevne radionice vođene od strane voditelja promjena, s dvadeset ključnih ljudi iz proizvodnje i izabranim članovima projektnog tima. Iz pogleda vođenja promjena je bio uočen određeni poremećaj u suradnji između poslovanja i projektnog tima, te je uz odobrenje glavnog direktora operacija održana cjelodnevna radionica u potpuno izoliranim uvjetima s ciljem upoznavanja polaznika s isključivim ciljem poboljšanja interne komunikacije.

Procijenjeno je da bi polaznicima koristila promjena točke gledišta na sam projekt te im je dana prilika da se okušaju u neočekivanim arhetipskim ulogama (kralj, princ, šaman, vizionar, pionir, kockar, mudrac, ...). Polaznici su na samom početku radionice izvlačili karte s osnovnim

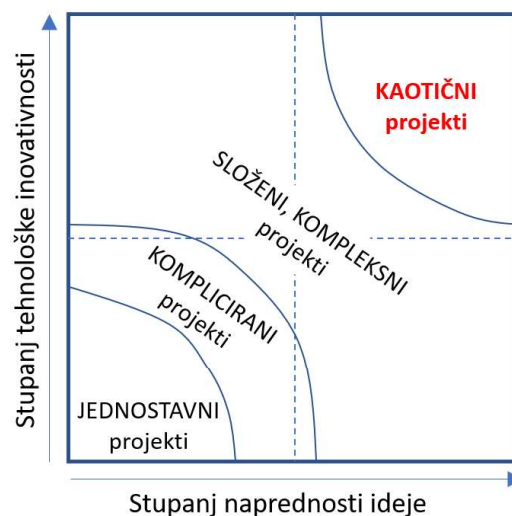
arhetipovima i od tog trenutka na dalje su imali zadatak promatrati i komentirati trenutnu projektnu situaciju isključivo iz uloge definirane svojom izvučenom kartom. Zaključci s navedene radionice su svrstani u tri grupe, a neki od njih su prikazani u nastavku:

- novi prijedlozi za poboljšanje rada na vođenju promjena
 - promijeniti strategiju treninga
 - aktivno se uključiti u poboljšanje komunikacije između nekih poslovnih jedinica
- novi zahtjevi prema menadžmentu
 - provesti novu procjenu potrebnog broja ljudi koji rade na proizvodnim linijama, s obzirom na enormno povećanje složenosti proizvodnog procesa
 - uložiti više napora u regrutiranje novih ljudi na kritične pozicije
- nove obaveze svih polaznika radionice
 - više vremena provesti u vođenju ljudi umjesto u vođenju procesa
 - više raditi na standardizaciji procesa
 - više raditi na planiranju vlastitih aktivnosti
 - više slušati sugovornike i dati im više pažnje

Cilj radionice je ispunjen; komunikacija između proizvodnje i projektnog tima je poboljšana. Usuglašeni zaključci su kasnije predstavljeni direktoru operacija koji je djelomično prihvatio zahtjeve upućene menadžmentu: regrutiranje se intenziviralo i ubrzo dalo rezultate.

3.7 Način rada voditelja promjena

Način rada voditelja promjena je vezan za složenost projekta. Slika 2 prikazuje moguću podjelu projekata s obzirom na stupanj tehnološke inovativnosti i stupanj naprednosti ideje [1]:



Slika 2: Kategorizacija projekata od jednostavnih do kaotičnih [1]

Tri su uobičajena načina rada voditelja promjena:

- neutralno vođenje promjena s praćenjem standardne metodologije
- iskustveno vođenje promjena s aktivnim uključivanjem u rad projektnog tima
- intuitivno vođenje promjena s povremenim uključivanjem u vođenje projekta

Prvi način je zadovoljavajući u slučaju jednostavnih projekata. Međutim, kod takvih projekata se postavlja pitanje da li uopće ima potrebe za pozicijom voditelja promjena. Drugi način se primjenjuje kod složenih projekata, kada se pozicija voditelja promjena pokazuje neophodnom, a na poziciju se redovito postavlja osoba s relevantnim iskustvom na sličnim projektima. Voditelj promjena se prema potrebi aktivno uključuje u redovne projektne aktivnosti (npr. priprema testiranja ili nadzor nad pojedinim implementacijskim fazama). Treći način se primjenjuje kod tzv. kaotičnih projekata kada se često intuicija pokazuje jednim mogućim načinom vođenja [1], s obzirom da ne postoje prethodna iskustva. Voditelj promjena pomaže voditelju projekta na način da djelomično preuzima koordinaciju rada projektnog tima. Što se tiče projekta koji se kao primjer koristi u ovom radu, njega se bez imalo razmišljanja može svrstati u kaotične projekte. Stvarnost tog kaotičnog projekta uzrokovanog razarajućom promjenom je potvrdila stavove iz [1]: u nekim trenucima se jedino intuicijom može doći do ispravnih odluka. Za vrijeme pisanja rada, projekt još nije sasvim završen ali konačni sud o utjecaju provedenih komunikacijskih aktivnosti na završetak ovog konkretnog projekta se ipak može dati. Sve što je načinjeno za vrijeme projekta, od *Fit-Gap* i *CIA* radionica, preko uvodnih prezentacija za nove operatere sve do pripreme dokumentacije za završnu nadzornu provjeru, neupitno je doprinijelo kvaliteti projekta: već sada se zna da će on biti završen u potpunosti i na vrijeme. Sve tvornice, sva skladišta i svi procesi će na dan 20.05.2019. biti potpuno usklađeni s EU TPD direktivom.

4. ZAKLJUČAK

Doba razornih promjena zahtijeva drukčiji način razmišljanja i spremnost za rad s nepoznatim i nepredvidljivim okolnostima. Velika ulaganja u novu tehnologiju moraju biti popraćena povećanim ulaganjem u ljude, a projekte koji kontroliraju takva ulaganja treba drukčije pripremati i pratiti. Nije više dovoljno voditi projekte – potrebno je voditi i same promjene, a naročito utjecaj promjena na ljude. Komunikacija, edukacija, treninzi i izbor ljudi za pojedine zadatke se podižu na posve novu razinu, a voditelji promjena postaju ključni članovi projektnog tima u uspješnim projektima. Njihovo pozicioniranje u hijerarhijskim strukturama projekata postaje vrlo važno pitanje, te se preporučuje dobro procijeniti koliki stupanj nezavisnosti treba dodijeliti voditelju promjena, s jasno određenim načinom komunikacije prema ključnim igračima pomoću RACI-X matrice. Svi detalji promjene se trebaju identificirati i dodatno analizirati njihov utjecaj na poslovanje, te na osnovu toga napraviti plan komunikacije, edukacije i treninga. I na kraju, nakon što se odrade sve pripreme i završe svi planovi, treba komunicirati, komunicirati, komunicirati...

LITERATURA

- [1] A. Oswald, J. Kohler, R. Schmidt, *Project Management at the Edge of Chaos*, Springer 2018.
- [2] B. Shafiq, *How to Manage Disruptive Change*, Archway Publishing, 2018.
- [3] TPD 2014/40/EU, *European Tobacco Products Directive 2014/40/EU*, 2014.
- [4] H. Lovegrove, *The Change Manager's Handbook*, Linchpin Books, 2015.
- [5] R. Smith, D. King, R. Sidhu, D. Skelsey, *The Effective Change Manager's Handbook*, APMG, 2014.
- [6] O. Passenheim, *Change Management*, CreateSpace, 2014.
- [7] C. D'Ortenzio, *Understanding change and change management process*, PhD thesis, 2012.
- [8] H. L. Sirkin, P. Keenan, A. Jackson, *The Hard Side of Change Management*, HBR, 2005.
- [9] J. Nađ, *Informatička podrška za ostvarivanje sljedivosti u proizvodnji*, HDK, 2012.

SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT FOR MORE SUCCESSFUL PROJECTS**Summary**

Change management is a discipline that ensures, through a structured approach, a successful transition between people, business processes and organizations from the initial to the desired future state.

Using the examples of a large corporate business project, three types of business changes have been analysed: changes in equipment and system functionality, changes in regular business procedures, and changes in organizational structure. The changes that are presented in this paper are caused by a strong business requirement, which is then accompanied by new equipment and devices, new rules, new positions and new people.

The main activities from the initial state to the final are analysed: development of change-management plan, change-impact assessment, communication to all business levels, change-implementation monitoring and planning, and control of the required training of all project participants and business users.

At the end, three basic methods of change management are compared: 'mechanical', with strict follow-up of defined procedures, 'experiential', with active actioning, and 'intuitive', with periodic involvement in leading the project.

Keywords: *changes, projects, change management*